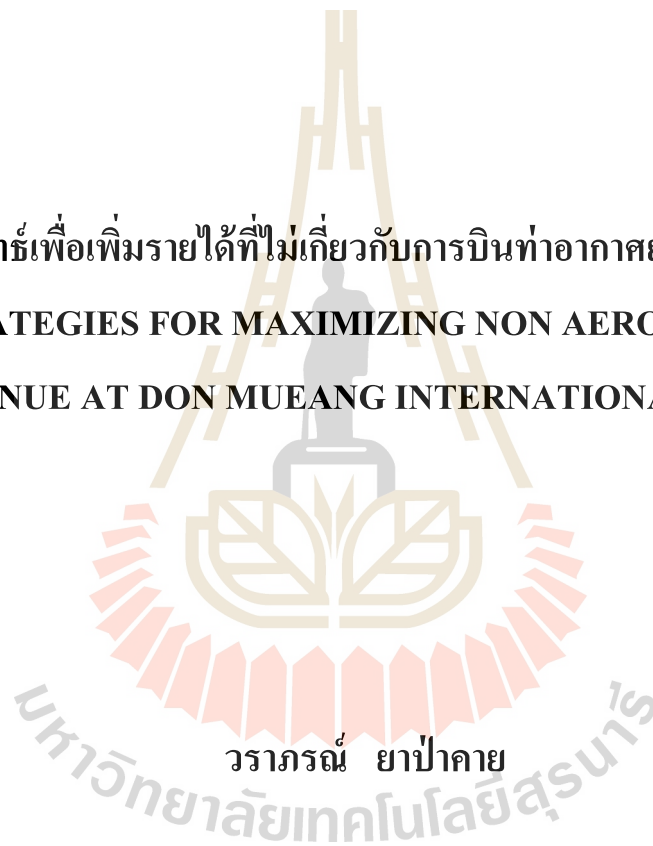




กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง  
**STRATEGIES FOR MAXIMIZING NON AERONAUTICAL  
REVENUE AT DON MUEANG INTERNATIONAL AIRPORT**



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2560

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการการบิน

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

ปีการศึกษา 2560

**STRATEGIES FOR MAXIMIZING NON AERONAUTICAL  
REVENUE AT DON MUEANG INTERNATIONAL AIRPORT**



**WARAPORN YAPAKAI**

**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 2017**



## กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. ดร.คองศักดิ์ ชมชุม)

ประธานกรรมการ

(อ. ดร.อารีรัตน์ เต็นสด)

กรรมการ

(อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. น.ท.สุรัฐ ศรีเดช)

กรรมการ

(อ. อัยกัจจ์ จำคมกุล)

กรรมการ

(อ. ร.ท. ดร.ประพนธ์ จิตตะปุตตะ)

กรรมการ

(อ. ดร.กนก สารสิทธิธรรม)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ

สถาบันการบินพลเรือน

(อ. ดร.คองศักดิ์ ชมชุม)

ผู้อำนวยการ

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

วราภรณ์ ยาป่าคาย : กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ท่าอากาศยานดอนเมือง  
(STRATEGIES FOR MAXIMIZING NON AERONAUTICAL REVENUE AT DON MUEANG  
INTERNATIONAL AIRPORT)

อาจารย์ที่ปรึกษา: อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด, 104 หน้า

“กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง ”  
มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยาน  
ดอนเมือง เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาการให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยานดอนเมือง เครื่องมือ  
ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็น คำถามสัมภาษณ์ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงาน  
การพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง อีกทั้งยังศึกษาบทสัมภาษณ์ทางสื่อต่างๆ ของกรรมการ  
ผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับการหารายได้ของท่าอากาศยาน  
ดอนเมืองและท่าอากาศยานที่อยู่ในความดูแลของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัย  
พบว่า กลยุทธ์ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองควรเลือก คือ กลยุทธ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร  
(Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) มีการเร่งขยายสนามบินดอนเมือง  
เฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ซึ่งท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถหารายได้จาก  
ค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้โดยสาร ได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ  
(Business Strategy) โดยการกำหนดควิสิทัศน์ และยุทธศาสตร์ให้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศ  
ยานแบบ Fast and Hassle Free Airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก เพื่อจุดให้บริการ  
ของสายการบิน ต้นทุนต่ำในภูมิภาค มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการ และมี  
ยุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้านและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) คือ การมุ่งเน้น  
การปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมาตรฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศ  
ยานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นจุดชี้แจงปรับปรุงการทำงานของพนักงาน  
ให้เป็นมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

สาขาวิชาการจัดการการบิน

ปีการศึกษา 2560

ลายมือชื่อนักศึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม \_\_\_\_\_

WARAPORN YAPAKAI : STRATEGIES FOR MAXIMIZING NON AERONAUTICAL  
REVENUE AT DON MUEANG INTERNATIONAL AIRPORT

ADVISOR: AREERAT SENSOD, Ph.D., 104 PP

The research was conducted with the theme of “Strategies to maximizing non-aeronautical revenue at Don Mueang International Airport and the research developed was the exploratory type with the objective: 1 identify the strategies that should be adopted at Don Mueang International airports to maximize the non-aeronautical revenues, 2 propose strategies leading to maximization of non-aeronautical revenues. The problem that was intended to solve with this research was to know what are the strategies that should be adopted in Don Mueang International airports to maximize non-aeronautical revenues. The research developed was the exploratory type, data collection take place in Don Mueang International airport, through interviews, questionnaire, observation and the review publication and online medias, with two target groups: President of Airport of Thailand public company limited, Assistant Managing Director (Business development and Marketing) of Airport of Thailand public company limited and College of Aviation Development and Training’s Dean, Dhurakit Pandit University.

The strategies listed in this research results from the analysis of data collected through the following tools: SWOT Matrix, TOWS Matrix and Five forces of competition of Porter. The formed strategies were rational process. By testing the hypothesis the strategies to be adopted at Don Mueang International Airports to maximize non-aeronautical revenues are 3 strategies: 1) Corporate Strategy level is Growth Strategy by constructing phase 3 of Don Mueang International Airport which strengthen the capacity of Don Mueang International airport to support 42 million passengers per year that will increase airport revenues both aeronautical and non-aeronautical types. 2) Business Strategy by set the clear vision and mission of Don Mueang International Airport. Now Airport of Thailand PCL has set the vision of Don Mueang International Airport to be the “Fast and Hassel Free Airport” for support all Low cost airlines in Asia. 3) Functional Level Strategy is upgrading service development and service standard of Don Mueang International Airport by training airport staffs and seller.

School of Aviation Management

Academic Year 2017

Student’s Signature \_\_\_\_\_

Advisor’s Signature \_\_\_\_\_

Co-Advisor’s Signature \_\_\_\_\_

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ (ภาษาไทย)	ง
บทคัดย่อ (ภาษาอังกฤษ)	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ฉุ
คำอธิบายคำย่อ	ฉฎ
<b>บทที่</b>	
<b>1. บทนำ</b>	1
1.1    ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2    วัตถุประสงค์การวิจัย	10
1.3    ขอบเขตการวิจัย	10
1.4    ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	11
1.5    นิยามศัพท์	11
<b>2. ทัศนวิสัยวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	12
2.1    แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	12
2.2    แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	13
2.    3    แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดและทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน	15
2.    4    แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ	28
2.    5    แนวคิดเกี่ยวกับท่าอากาศยาน	34
2.    6    ท่าอากาศยานดอนเมืองและการหารายได้ของท่าอากาศยาน	36
2.    7    ท่าอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่	44
2.    8    งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	47
<b>3. วิธีการดำเนินงานการวิจัย</b>	53
3.1    ขั้นตอนการวิจัย	53
3.2    ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	53
3.3    กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา	54

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า	
3.4	กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	55
3.	5 กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา	55
3.	6 การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา	55
3.	7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	56
3.	8 การวิเคราะห์ข้อมูล	56
3.9	กรอบแนวคิด	57
<b>4.</b>	<b>ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล</b>	<b>58</b>
4.1	การศึกษาแบบปฐมภูมิ (Primary Study)	58
4.2	การเก็บข้อมูลแบบทฤษฎีด้วยการศึกษาเอกสาร บทสัมภาษณ์ทางสื่อต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	71
4.3	การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปประมวลผล	77
<b>5.</b>	<b>สรุปผลการวิจัย</b>	<b>92</b>
5.1	สรุปผลการศึกษา	92
5.1.1	ลักษณะทั่วไปของให้บริการของท่าอากาศยานดอนเมือง	92
5.1.2	กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง	93
5.1.3	กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมืองในด้านอื่น ๆ	95
5.2	ข้อจำกัดของการศึกษา	96
5.3	ข้อเสนอแนะ	96
5.4	ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป	97
	บรรณานุกรม	98
	ภาคผนวก	102
	ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์	105



## คำอธิบายคำย่อ

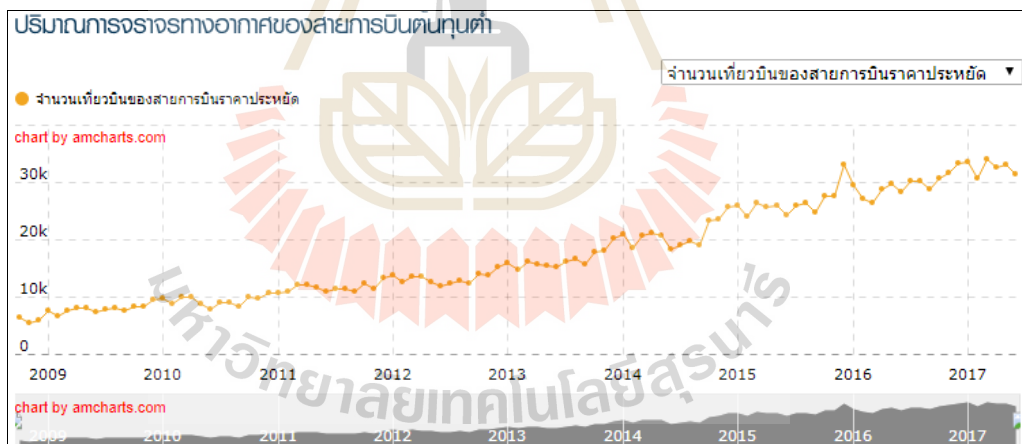
ทอท.	บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
FAA	สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติ ( Federal Aviation Administration - FAA)
ทสภ.	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
ทคม.	ท่าอากาศยานดอนเมือง
ทชม.	ท่าอากาศยานเชียงใหม่
ทชร.	ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย
ทภก.	ท่าอากาศยานภูเก็ต
ทหญ.	ท่าอากาศยานหาดใหญ่
ตม.	ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง
ศก.	ศุลกากร
สตง.	สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน
ตลท.	ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
AEC	ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน ASEAN ECONOMIC COMMUNITY
ICAO	องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization)

# บทที่ 1

## บทนำ

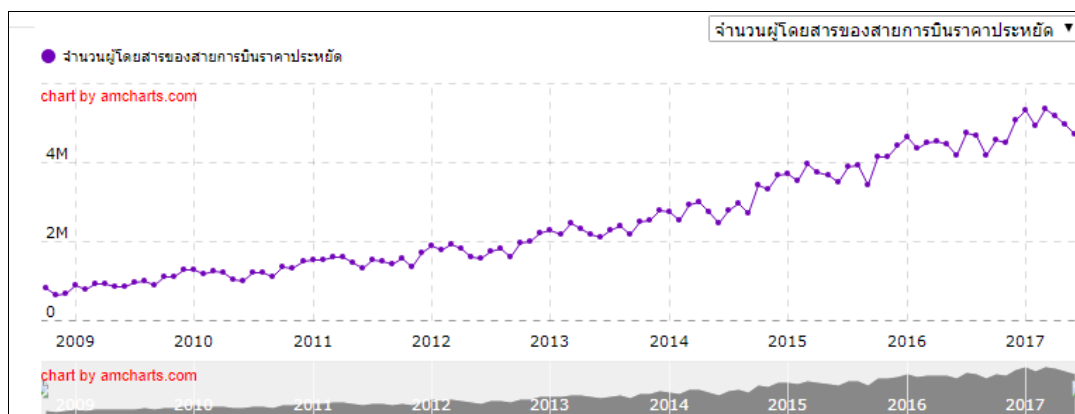
### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเดินทางทางอากาศในประเทศไทยยุคปัจจุบันถือเป็นการเดินทางที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงเมื่อเทียบกับในอดีต เนื่องจากมีความสะดวก และเวลาในการเดินทางที่รวดเร็วกว่า อีกทั้งปัจจุบันมีสายการบินต้นทุนต่ำหลายสายเปิดให้บริการด้วยราคาที่มิให้เลือกรับซื้อหลายระดับทำให้การเดินทางทางอากาศไม่ใช่เรื่องไกลเกินเอื้อมของประชาชนอีก ความนิยมในการเดินทางโดยเครื่องบินของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยมีจำนวนมากขึ้นเป็นลำดับ ดังจะเห็นได้จากสถิติปริมาณเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นโดยตลอด และจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในแต่ละปี ดังแสดงตามภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 ปริมาณเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำระหว่างปี ค.ศ. 2010-ค.ศ. 2016

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) <https://goo.gl/6FCBT>



ภาพที่ 1.2 ปริมาณผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำระหว่างปี ค.ศ. 2010-ค.ศ. 2016

ที่มา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) <https://goo.gl/6FCBT>

หากจะกล่าวถึงท่าอากาศยานสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย ซึ่งหมายถึงท่าอากาศยานดอนเมือง(ชื่อเดิมคือ ท่าอากาศยานกรุงเทพท่าอากาศยานดอนเมืองมีอายุครบ 100 ปี เมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2557 ที่ผ่านมามีท่าอากาศยานดอนเมืองก่อนจะได้รับ การขนานนามว่าเป็นท่าอากาศยานสำหรับสายการบินต้นทุนต่ำ มีประวัติความเป็นมายาวนาน มีที่ตั้งอยู่บนถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง ทางตอนเหนือของกรุงเทพมหานคร เปิดดำเนินการครั้งแรกเมื่อวันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2457 โดยปิดตัวลงวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549 วันเดียวกับที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเปิดใช้งาน โดยสนามบินดอนเมืองถูกเปลี่ยนเป็นสถานที่ซ่อมเครื่องบิน ฝึกบิน และสำหรับจอดเครื่องบินส่วนตัวของบุคคลสำคัญ

ประวัติความเป็นมาของสนามบินดอนเมือง นับตั้งแต่การยกเลิกใช้สนามบินสระปทุม ส่วนหนึ่งของสนามม้าราชกรีฑาสโมสร ซึ่งถือเป็นสนามบินแห่งแรกของประเทศไทย เนื่องจากสาเหตุคับแคบ มีเนื้อที่จำกัด และมีที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ไม่เหมาะสม ทางราชการจึงได้คิดหาสถานที่ใหม่ที่มีบริเวณกว้างขวาง เป็นพื้นที่ดอน น้ำไม่ท่วม ไม่ห่างไกลจากพระนครและเป็นพื้นที่ที่สามารถพัฒนาเป็นสนามบินขนาดใหญ่ต่อไปได้ในอนาคต โดยมี นายพันโท พระเฉลิมอากาศ หัวหน้านายทหารนักบินชุดแรกของประเทศไทย ซึ่งต่อมาได้รับพระราชทานยศและบรรดาศักดิ์ครั้งสุดท้ายเป็น พลอากาศโท พระยาเฉลิมอากาศ ทำหน้าที่เป็นหัวเรี่ยวหัวแรงสำคัญในการแสวงหาพื้นที่ที่เหมาะสมที่จะสร้างเป็นสนามบินถาวร

จากการบินสำรวจทางอากาศได้เห็นที่นาซึ่งเป็นที่ดอนทางตอนเหนือของอำเภอบางเขน เป็นพื้นที่ที่เหมาะสมจึงได้สำรวจทางพื้นดิน ได้ความว่า พื้นที่บริเวณนั้นชาวบ้านเรียกว่า "ดอนอิเหนียว" เพราะมีฝูงเหยี่ยวบินมารวมกันเป็นกลุ่มใหญ่ในบริเวณที่ดอนนี้ ทั้งยังมีทางรถไฟสายเหนือวิ่งผ่าน

พื้นที่นี้อยู่ห่างจากสนามบินสระปทุมไปทางเหนือใช้เวลาบินประมาณ 3 นาที (ด้วยเครื่องบินเบรเกต์ สมัยนั้น) คิดเป็นระยะทางประมาณ 22 กิโลเมตรเศษ บริเวณนี้เป็นที่นามีหลายเจ้าของ เช่น ที่นาของ หมื่นหาญ ใจอาสุพู่ จามรมาญ ซึ่งท่านผู้นี้มีที่นาจำนวนมาก ได้ยกที่ดินส่วนหนึ่งให้สร้างเป็นวัดสมัยนั้น ยังไม่มีชื่อ ชาวบ้านเรียกว่า "วัดคอนอิเหี้ยย" ต่อมาเมื่อมีการจัดตั้งกองบินขึ้นที่บริเวณนี้และเรียกกันว่า "คอนเมือง" วัดนี้จึงถูกเรียกว่า "วัดคอนเมือง" ตามชื่อสนามบินไปด้วย นอกจากนี้ยังมีที่นาของพระยา อร่ามมณเฑียร และราษฎรคนอื่นๆ อีกหลายเจ้าของ บางส่วนเป็นที่ดินของกรมรถไฟหลวงนายพันโท พระเฉลิมอากาศ ได้รายงานขึ้นตามลำดับชั้น เพื่อขอจัดสร้างสนามบินถาวรขึ้นที่บริเวณนี้กระทรวงกลาโหม จึงได้จัดซื้อบ้าง ขอเวนคืนบ้าง และมีผู้บริจาคให้เป็นประโยชน์แก่ทางราชการบ้าง

เวลาต่อมา กรมเกียกกายทหารบกได้ดำเนินการปรับพื้นที่ให้เป็นสนามหญ้าที่เครื่องบินสามารถ วิ่งและบินขึ้นลงได้พร้อมทั้งสร้างโรงเก็บเครื่องบิน และอาคารสถานที่ทำการตามความจำเป็น วันที่ 23 กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2457 กรมเกียกกายทหารบกดำเนินการแล้วเสร็จ ส่งมอบให้กรมจเรการช่าง ทหารบก และเรียกชื่อสนามบินนี้ว่า "สนามบินคอนเมือง" วันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2457 นายทหารนักบิน ทั้ง 3 นาย นำเครื่องบินจากสนามบินสระปทุมมาลงที่สนามบินคอนเมืองเป็นปฐมฤกษ์ ในตอนเช้า วันที่ 27 มีนาคม พ.ศ. 2457 กระทรวงกลาโหม ได้ออกคำสั่งตั้ง กองบินทหารบกขึ้น และย้ายไปเข้า ที่ตั้งถาวรที่สนามบินคอนเมือง นับเป็นรากฐานที่มั่นคงของกิจการการบินของไทยที่ได้เริ่มต้นขึ้น ณ ที่นี้ กองทัพอากาศได้ถือเอา วันที่ 27 มีนาคม เป็นวันที่ระลึกกองทัพอากาศ ในปี พ.ศ. 2483 กองทัพอากาศ ได้จัดตั้งกองการบินพลเรือนขึ้นดำเนินงานเกี่ยวกับการบินระหว่างประเทศ และในปี พ.ศ. 2491 ได้ยกฐานะขึ้นเป็นกรมการบินพลเรือน ได้ปรับปรุงสนามบินคอนเมือง และเรียกชื่อว่า ท่าอากาศยานดอนเมือง (อังกฤษ: Don Mueang Airport) จัดเป็นท่าอากาศยานสากล จนกระทั่งวันที่ 21 มิถุนายน พ.ศ. 2498 ได้เปลี่ยนชื่อเป็น ท่าอากาศยานกรุงเทพ (อังกฤษ: Bangkok Airport ต่อมา เปลี่ยนเป็น Bangkok International Airport) ต่อมาในวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ได้ถือกำเนิดขึ้นแล้ว ส่งผลทำให้ท่าอากาศยานดอนเมือง ที่สังกัดกับกรมการบินพลเรือน กองทัพอากาศต้องถูกโอนถ่ายงานทั้งหมดมาสังกัดกับ ทอท.แทน การเติบโตของท่าอากาศยานแต่ละแห่งสามารถวัดได้จากอัตราการเจริญเติบโตของปริมาณผู้โดยสาร จำนวนการขึ้น-ลงของอากาศยาน และปริมาณการขนถ่ายสินค้าทางอากาศ ซึ่งผลการให้บริการของท่าอากาศยานกรุงเทพ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 นับเป็นท่าอากาศยานพาณิชย์สากลที่สำคัญมากในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เนื่องจากเป็นศูนย์กลางและเป็นจุดเชื่อมต่อของเส้นทางการบินพาณิชย์ระหว่างประเทศของภูมิภาคนี้ได้อย่างเหมาะสม สถิติในช่วงปีงบประมาณ 2522-2548 ของผลการดำเนินงานให้บริการทางอากาศในด้าน การขึ้น-ลงของอากาศยาน พบว่าในปีงบประมาณ 2522 มีเที่ยวบินรวม 51,518 เที่ยวบิน และเพิ่มขึ้นเป็น 265,122 เที่ยวบินในปีงบประมาณ 2548 ซึ่งมีอัตราการ

เพิ่มเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 6.69 โดยในปีงบประมาณ 2548 ให้บริการสายการบินแบบประจำขนส่งผู้โดยสารรวม 79 สายการบิน เที่ยวบินร่วม 7 สายการบิน และเที่ยวบิน ขนส่งสินค้าอย่างเดียวยังอีก 11 สายการบิน ส่วนใหญ่เป็นการเพิ่มเที่ยวบินของสายการบินราคาประหยัดในส่วนของผู้โดยสารรวมของท่าอากาศยานกรุงเทพเพิ่มขึ้นจาก 1,354,490 คน ในปีงบประมาณ 2522 เป็น 38,889,229 คน ในปีงบประมาณ 2548 ซึ่งมีอัตราการเพิ่มเฉลี่ยคิดเป็นร้อยละ 8.45 โดยเฉพาะในช่วงปีงบประมาณ 2530-2532 ผลการดำเนินงานให้บริการในด้านผู้โดยสารอยู่ใน ระดับที่ดีมาก ทั้งนี้เนื่องจากปี 2530 รัฐบาลได้ประกาศให้เป็นปีการท่องเที่ยวไทย ประกอบกับปี 2531 เป็นปีที่เศรษฐกิจไทยขยายตัวสูงสุดในรอบ 30 ปีของการพัฒนา เมื่อมีการย้ายเที่ยวบินพาณิชย์ ทั้งหมดไปสู่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จังหวัดสมุทรปราการ เมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549 เป็นเหตุให้การบริการสำหรับเที่ยวบินเพื่อการพาณิชย์ทั้งหมดหยุดตัวลง โดยเที่ยวบินระหว่างประเทศเที่ยวสุดท้ายที่บินออกจากสนามบินดอนเมือง เป็นของสายการบิน Qantas ประเทศออสเตรเลียแต่อย่างไรก็ดี เดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2550 มติของคณะรัฐมนตรีในสมัย พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์ ดำรงตำแหน่งเป็น นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ก็ได้มีความต้องการที่จะให้มีการเปิดบริการที่ท่าอากาศยานดอนเมือง อีกรอบหนึ่งเนื่องมาจากมีการพบปัญหาหลายประการของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และ เพื่อการขยายและพัฒนาประสิทธิภาพของดอนเมืองให้มีความคล่องตัว รองรับในระบบการอากาศยาน นอกเหนือจากการบินพาณิชย์แล้ว ทำให้มีการกลับมาเปิดให้บริการอีกรอบหนึ่งและกลับมาใช้ชื่อว่า ท่าอากาศยานดอนเมืองเหมือนเช่นเดิม (อังกฤษ: Don Mueang International Airport) ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2550 เป็นต้นมาอย่างไรก็ตาม ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม พ.ศ. 2550 เป็นต้นมา ท่าอากาศยานดอนเมืองได้กลับมาให้บริการเที่ยวบินแบบประจำ (Scheduled Flight) เที่ยวบินในประเทศอีกครั้ง โดยมี สายการบินไทย นกแอร์ วันทูโก และ พีบีแอร์ มาเปิดให้บริการในลำดับแรก หลังจากพบปัญหาหลายอย่างที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2555 ท่าอากาศยานดอนเมืองได้กลับมาเปิดให้บริการในฐานะ สนามบินนานาชาติแห่งที่สองอีกครั้ง เนื่องด้วยนโยบายรัฐบาลทางสายการบิน ชินวัตรต้องการลดความแออัดของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานหรือสนามบินดอนเมืองในปัจจุบันอยู่ภายใต้การบริหารงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เดิมใช้ชื่อว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยหรือ ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522

**ศักยภาพในการรองรับของท่าอากาศยานดอนเมือง**

ท่าอากาศยานดอนเมือง ตั้งอยู่เลขที่ 222 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสนามบิน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร เดิมใช้ชื่อว่าสนามบินดอนเมือง และในปี พ.ศ. 2498 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นท่าอากาศยานกรุงเทพ เมื่อบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้เปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549 และใช้ IATA Code เป็น BKK ท่าอากาศยานกรุงเทพ จึงเปลี่ยนชื่ออีกครั้ง

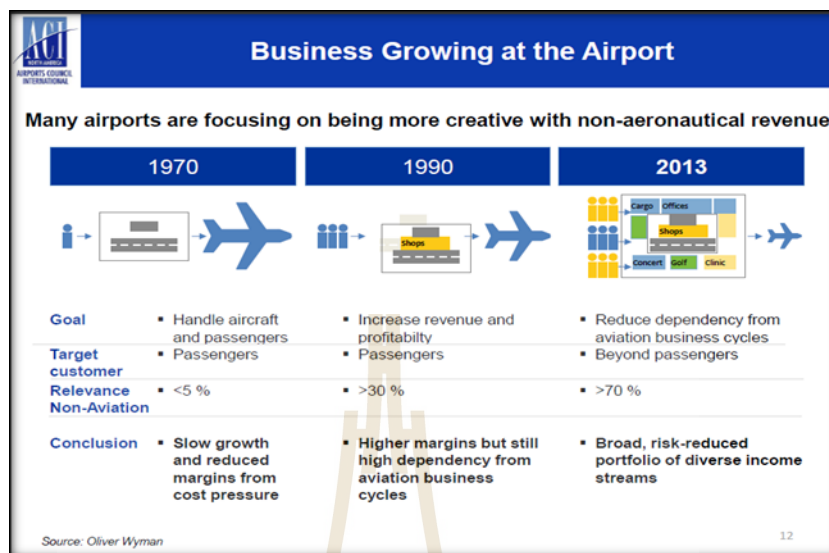
เป็นท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อวันที่ 13 มีนาคม พ.ศ.2550 และใช้ IATA Code เป็น DMK ปัจจุบันท่าอากาศยานดอนเมืองให้บริการ General Aviation, State Aircraft, Military Aircraft, Government Aircraft, Pure Technical Landing, Pure Charter Flight และเพิ่มการให้บริการเที่ยวบินพาณิชย์ภายในประเทศแบบ Point To Point ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม พ.ศ.2550 เป็นต้นมาจากการมีทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม มีสถานที่กว้างขวาง รวมทั้งสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่ได้มาตรฐานสากล ท่าอากาศยานดอนเมืองสามารถรองรับเที่ยวบินได้ 60 เที่ยวบินต่อชั่วโมง รองรับผู้โดยสารเฉพาะภายในประเทศได้ 11.5 ล้านต่อปี และรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศภายในประเทศได้ 12,490 ตันต่อปี ท่าอากาศยานดอนเมือง ให้บริการสายการบินแบบประจำภายในประเทศรวม 2 สายการบิน ในช่วงปลายปี 2554 ได้เกิดเหตุอุทกภัยขึ้นทำให้สายการบินที่ให้บริการไม่สามารถทำการบินได้และได้ย้ายไปให้บริการ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในวันที่ 25 ตุลาคม พ.ศ.2554 โดยสายการบินนกแอร์ได้กลับมาเปิดให้บริการเชิงพาณิชย์อีกครั้งในวันที่ 6 มีนาคม พ.ศ. 2555 สายการบินโอเรียนท์ไทย ได้กลับมาให้บริการในวันที่ 27 มิถุนายน พ.ศ. 2555 ทำให้ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น-ลง รวม 37,141 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 21.82 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบไม่ประจำ 2,507 เที่ยวบิน เท่ากับปีก่อนหน้า สำหรับเที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 34,634 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 23.04 รองรับผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 2,717,413 คน ลดลงร้อยละ 31.60 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ จากเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำจำนวน 102,315 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 255.29 และผู้โดยสารภายในประเทศจำนวน 2,615,098 คน ลดลงร้อยละ 33.70 มีปริมาณสินค้าและ พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออก จำนวน 3,712 ตัน ลดลงร้อยละ 47.97 เป็นการขนถ่ายระหว่างประเทศจำนวน 60 ตัน และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศมีจำนวน 3,652 ตัน

นอกจากมีบทบาทหลักในการเป็นจุดเชื่อมต่อการขนส่งทางอากาศแก่ประชาชนที่โดยสารเครื่องบินให้ได้รับความสะดวกสบาย ปลอดภัย และรวดเร็วในการเดินทางแล้ว ท่าอากาศยานไทยในยุคปัจจุบันยังเพิ่มบทบาทของตนในการแสวงหารายได้ จากเดิมที่ทำรายได้จากกิจการการบินโดยตรง หรือ Aeronautical Revenue อันได้แก่ รายได้จากการเก็บค่าภาษีสนามบิน รายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมจอดเครื่องบิน ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน การลงจอดของอากาศยานแล้ว ยังมีรายได้อีกส่วนหนึ่งอันเกิดจากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical revenue) ซึ่งเป็นรายได้สำคัญ อีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่าอากาศยานตระหนักถึงความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในช่วงสิบปีให้หลัง เป็นต้นมา อันได้แก่ รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents) รายได้จากการให้บริการ (Service Revenue) นายพงศ์ศักดิ์ คุ้มสัมพันธุ์ อดีตกรรมการและรักษาการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. (กรกฎาคม 2556)เปิดเผยว่า ทอท.มีสัดส่วนรายได้จากกิจการการบิน (Aero)



60% จากกิจกรรม ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการบิน (Non-Aero) 40% ในปี 2556 และมีความคาดหวังว่า รายได้เชิงพาณิชย์โดยรวมของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปี 2557 จะเพิ่มขึ้นอีก 5% เป็น รายได้ที่ได้จาก กิจกรรม ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน(Non-Aero) ทั้งหมด 45% จากการส่งเสริมการขาย และการปรับปรุงพื้นที่ในการให้บริการผู้โดยสารเพิ่มในทุกท่าอากาศยาน การเพิ่มรายได้ด้าน Non-Aero นั้นจะต้องมีกิจกรรมกระตุ้นการใช้จ่ายของผู้โดยสาร โดยทำให้สนามบินเป็นมากกว่า สนามบิน มากกว่า จะมุ่งมาใช้บริการแค่นั้น -ลงเครื่องบิน ก็จะต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ หลากหลาย เพื่อการใช้ชีวิตประจำวันและการเดินทาง ซึ่ง ทอท .มีแผนจะพัฒนาท่าอากาศยาน เชียงรายเป็น Airport City โดยอยู่ระหว่างหารือกับกรมธนารักษ์ในการพัฒนาพื้นที่ 3,000 ไร่ด้วย ซึ่งการจัดการรูปแบบรายได้สองประเภทดังกล่าวนี้ ทั้ง Aeronautical และ Non-Aeronautical และ แนวคิด Airport City มีความน่าสนใจในการศึกษา เนื่องจากแนวโน้มของการแสวงหารายได้ของ ท่าอากาศยาน ต่าง ๆ ในโลก เปลี่ยนแปลงจากเดิม คือ การรอรายได้โดยตรงจากสายการบินและ ผู้โดยสารที่ใช้บริการเครื่องบินใน การเดินทาง เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใหม่คือเน้นหารายได้จาก กิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบินมากขึ้น ดังที่กล่าวไปข้างต้น ซึ่งจะเห็นได้ว่าท่าอากาศยานชั้นนำใน ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้อย่าง ท่าอากาศยาน Changi ประเทศสิงคโปร์ มีการปรับเปลี่ยน การหารายได้ดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่องใน ระยะสิบปีที่ผ่านมา ไม่ว่าจะเป็นการสร้างศูนย์ประชุม ศูนย์การค้า โรงแรม สนามกอล์ฟ โรงภาพยนตร์สวนสนุก ซึ่งเหมาะสมกับคนทุกเพศทุกวัย และทุก กลุ่มความต้องการ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปพัฒนาและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการ พื้นที่แบบ Non-Aeronautical ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองต่อไป ซึ่งเมื่อศึกษาแนวโน้มในการจัดการ พื้นที่สนามบินในโลกนี้พบว่า สนามบินต่าง ๆ ทั่วโลก ต่างพยายามที่จะทำเพิ่มรายได้ในส่วน ของ Non-Aeronautical หรือรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ให้เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม ไม่ว่าจะเป็นประเทศ สหรัฐอเมริกา จากรายงานเรื่อง Airports Flying High on Non-Aeronautical Passenger Revenue ของ Dennis Schaal Skift (<https://goo.gl/CKgxwd>) ที่เขียนรายงานที่ได้จากแบบสำรวจของ Airport Council International (North America) เรื่อง ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results for CY2012 ที่มีใจความว่า สนามบินในอเมริกาเหนือ มองเห็น โอกาสในการทำรายได้นอกจากรายได้ ที่เกี่ยวกับการบินโดยตรง มุ่งเป้าไปสู่รายได้จากกิจกรรม ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับ การบิน แม้ว่า ผู้ใช้บริการสนามบินจะไม่ใช่ผู้โดยสารที่เดินทางในเที่ยวบิน วันนั้น ๆ ก็ตามแต่ ผู้ใช้บริการเหล่านี้ อย่างไม่รู้หนิไม่ทันการเป็นกลุ่มเป้าหมายในการหารายได้จากวงจรธุรกิจการบิน ผลสรุปจากแบบ สํารวจของ 2013 Airports Council International-North America Concessions Benchmarking Survey สรุปได้ว่ากว่าร้อยละ 70 ของสนามบินในทวีปอเมริกาเหนือ นั้นมุ่งจะเพิ่มรายได้ในกิจการที่ ไม่เกี่ยวกับการบินของตน โดยจะเห็นได้จากแผนภาพว่า การเจริญเติบโตของธุรกิจสนามบินที่ไม่

เกี่ยวข้องกับการบิน โดยตรงนั้นมีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างมาก ในปี 70



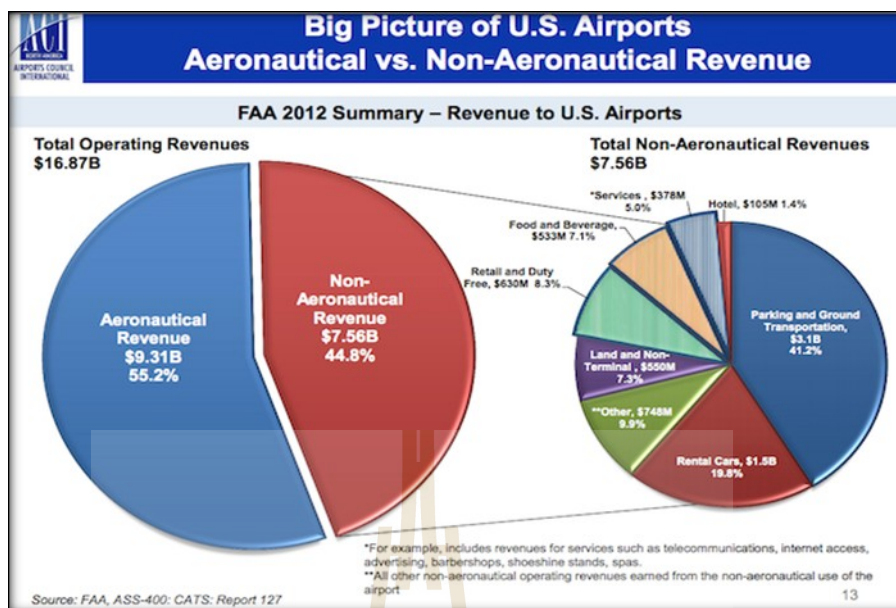
ภาพที่ 1.3 แสดงการเพิ่มขึ้นของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Revenue) ของท่าอากาศยานในอเมริกา

ที่มา <https://goo.gl/jhkwahu>

มีการทำรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน โดยตรงน้อยกว่าร้อยละ 5 เท่านั้น โดยเป้าหมายของสนามบินคือ การให้บริการกับสายการบินและผู้โดยสารเป็นหลัก ในปี 90 เป้าหมายของสนามบินเปลี่ยนไปเป็นการหารายได้ และกำไรให้ได้มากขึ้น โดยรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินเพิ่มขึ้นเป็นมากกว่าร้อยละ 30 และล่าสุดปี 2013 เป้าหมายทางธุรกิจของสนามบิน ในอเมริกา คือ การเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวงจรการบินหลัก และกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ไม่ได้มีเพียงผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินเท่านั้น แต่กลุ่มเป้าหมายเปลี่ยนเป็นทุกคนที่เข้ามาในสนามบิน ซึ่งอาจจะเดินทางหรือไม่เดินทางเป็นผู้โดยสารเครื่องบินก็ได้ ซึ่งเป็นการลดความเสี่ยง และเพิ่มทางเลือกในการทำรายได้ให้มากขึ้น ในการทำรายได้จากกิจกรรมหลัก

จากข้อมูลของ FAA ในปี 2012 สนามบินในอเมริกามีรายได้ 9.31 พันล้านเหรียญสหรัฐจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน คิดเป็นร้อยละ 55.2 และที่เหลืออีกร้อยละ 44.8 หรือ 7.56 พันล้านเหรียญสหรัฐ เป็นรายได้ที่ได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ซึ่งมีระยะห่างกันไม่มากเท่าใด



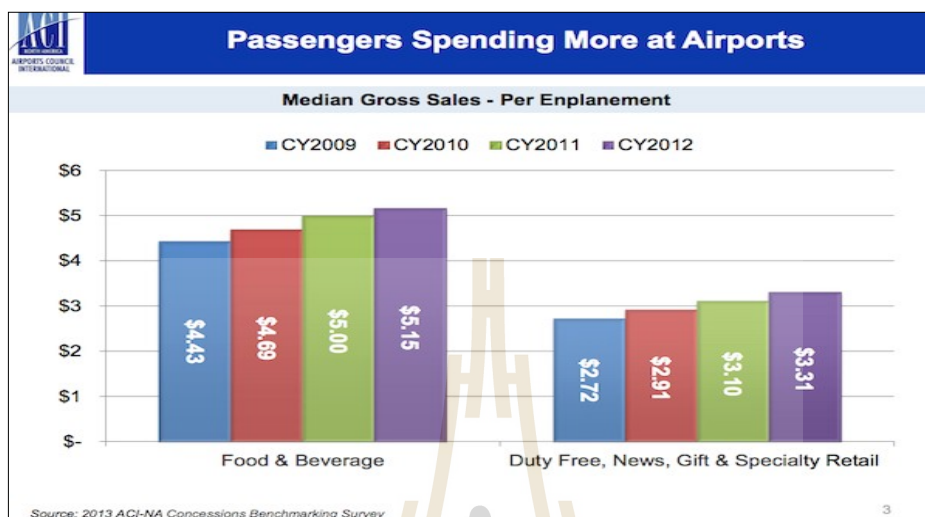


ภาพที่ 1.4 ภาพรวมของรายได้ที่เกี่ยวกับการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานในสหรัฐอเมริกา

ที่มา <https://goo.gl/jhkwhu>

จากแผนภูมิภาพจะเห็นได้ว่า รายได้ที่จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินที่มากที่สุดเป็นรายได้จากการเก็บค่าจอดรถและค่าขนส่งทางบก ซึ่งนับเป็นร้อยละ 2 หรือ 3.1 พันล้านบาท และถัดมาเป็นรายได้จากการให้เช่ารถ เป็นเงิน 1.5 พันล้านบาทหรือร้อยละ 19.8 และน้อยที่สุดในกลุ่มนี้คือรายได้จากโรงแรม คิดเป็นร้อยละ 1.4 หรือ 1.05 ล้านเหรียญสหรัฐเช่นเดียวกับร้านอาหารและเครื่องดื่มของผู้โดยสารที่ขึ้นเครื่องบินในสนามบินในทวีปอเมริกาเหนือในปี 2012 พบว่า ยอดซื้อเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3 คือ มีการซื้ออาหารในสนามบินเฉลี่ยเป็นเงิน 5.15 เหรียญต่อคน และร้านค้าปลอดภาษี ร้านขายหนังสือ ของฝาก มียอดขายแก่ผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.5 หรือ 3.31 เหรียญต่อคน นอกจากนี้ยังมีการซื้อสินค้าจากเครื่องขายสินค้าอัตโนมัติในสนามบิน ไม่ว่าจะเป็นขนมหรือ โทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟน ซึ่งไม่ว่าจะเดินผ่านไปกี่ร้านค้าเคลื่อนที่เหล่านี้ก็จะตามคุณไปทุกที่ในสนามบิน และนี่ก็อาจจะนับว่าเป็นสิ่งทันสมัยสิ่งใหม่ที่กำลังเป็นที่นิยมในสนามบินในทวีปอเมริกาเหนือ โดยผลการสำรวจพบว่าสนามบินในอเมริกา ร้อยละ 50 มีเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติวางอยู่ทั่วสนามบิน ขายสินค้าตั้งแต่เครื่องใช้ไฟฟ้า จนถึงสบู่ แชมพูหรือน้ำหอมขนาดเล็ก ซึ่งเครื่องจำหน่ายสินค้าอัตโนมัติและร้านค้าปลีกรายย่อย มีอัตราการเพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึงร้อยละ 41 เนื่องจากร้านค้าปลีกเหล่านี้ตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่กำลังจะขึ้นเครื่องและซื้อสิ่งของอย่างหนึ่งที่พบจากการสำรวจนี้ก็คือร้อยละ 39 ของ

สนามบินในทวีปอเมริกาเหนือมีการใช้โฆษณาเอพพลิเคชั่นสำหรับให้ข้อมูลสนามบินแก่ผู้โดยสาร และร้อยละ 78 ของเนื้อหาโฆษณาเอพพลิเคชั่นใช้ในการส่งเสริมการขายของร้านค้าในสนามบิน



ภาพที่ 1.5 แผนภูมิแสดงค่าใช้จ่ายที่ผู้โดยสารต่อคนใช้ที่สนามบินในสหรัฐอเมริกา จะเห็นได้ว่าผู้โดยสารมีแนวโน้มในการใช้เพิ่มมากขึ้นทุกปี

ที่มา <https://goo.gl/jhkwu>

ดังนั้น จึงเรียกได้ว่าการหารายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-aeronautical revenue) ของท่าอากาศยานทั่วโลกนั้น เป็นแนวโน้มสำคัญ ที่ท่าอากาศยานทั่วโลกหันมาให้ความสนใจเป็นอย่างมากเนื่องจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน โดยตรง อันได้แก่

- ค่าธรรมเนียมในการขึ้น-ลงของอากาศยาน (Landing Charge)
- ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking Charge)
- ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charge)
- ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charge)

ซึ่งล้วนเป็นรายได้ที่ผันแปรตามจำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานแห่งนั้น ๆ อีกทั้งตัวเลขจำนวนผู้โดยสารดังกล่าวมีความอ่อนไหวต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เช่น หากมีเหตุการณ์ไม่สงบทางการเมือง โรคระบาด หรือมีการเดินทางรูปแบบอื่นที่มาทดแทน การเดินทางโดยเครื่องบิน ย่อมทำให้ตัวเลขของผู้โดยสารมีจำนวนลดลง และรายได้ของท่าอากาศยานย่อมลดลงเช่นเดียวกัน ทางออกของปัญหาดังกล่าวคือท่าอากาศยานทั่วโลกต่างให้ความสำคัญและพัฒนาการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วย

- รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue)
- ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents)
- รายได้จากค่าบริการ (Service Revenue)

ตัวอย่างเช่น รายได้จากค่าบริการให้เช่าพื้นที่ การขายสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม ศูนย์การค้า ศูนย์แสดงสินค้า สนามกอล์ฟ สวนสนุก โรงภาพยนตร์ ศูนย์ประชุม เช่น ท่าอากาศยานชางงี ประเทศสิงคโปร์ ที่ถือเป็นตัวอย่างที่ดีของท่าอากาศยานที่มุ่งหารายได้เชิงพาณิชย์ อันเป็นรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบิน

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง  
อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.3 ขอบเขตการวิจัย

- 1) ขอบเขตด้านพื้นที่  
พื้นที่ที่ใช้ในการศึกษา คือ ท่าอากาศยานดอนเมืองของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) ด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
  - กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
  - ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง
  - คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์
- 3) ขอบเขตด้านเนื้อหา  
ศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อหา กลยุทธ์ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองใช้ในการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน

## 1.4 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- 1) เพื่อทราบกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง

- 2) เพื่อทราบปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง
- 3) เพื่อทราบแนวทางในการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

### 1.5 นิยามศัพท์

- 1) ท่าอากาศยานนานาชาติ หมายถึง ท่าอากาศยานที่มีเที่ยวบินระหว่างประเทศให้บริการแก่ผู้โดยสารนอกเหนือไปจากเที่ยวบินภายในประเทศ
- 2) อาคารผู้โดยสาร หมายถึง อาคารที่ทำอากาศยานจัดไว้สำหรับบริการผู้โดยสารขาเข้าและผู้โดยสารขาออก ภายในอาคารจะมีรูปแบบสิ่งอำนวยความสะดวกแตกต่างกันออกไปในแต่ละสนามบิน
- 3) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีในการปฏิบัติ แผนงาน ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองเลือกใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่
- 4) รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Revenue) หมายถึง รายได้ที่ได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เป็นรายได้เกี่ยวกับส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents) รายได้จากการให้บริการ (Service Revenue) เช่น รายได้จากการให้บริการร้านค้าปลีก สิ่งอำนวยความสะดวก ในการเก็บสินค้า รถลีมูซีน บริการที่จอดรถ และสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่างๆ โดยผู้ประกอบการต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่งผลประโยชน์ ( Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และค่าบริการ (Service Charges) ส่วนผู้เช่าพื้นที่บางรายได้ไม่ได้เข้าทำสัญญาอนุญาตให้ดำเนินกิจการนั้นจะชำระเพียงค่าเช่าพื้นที่และค่าบริการให้ท่าอากาศยาน เท่านั้น
- 5) รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน (Aeronautical Revenue) หมายถึง รายได้ที่มีที่มาจากค่าธรรมเนียมในการขึ้น ลงของอากาศยาน (Landing Charge) ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking Charge) ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน ( Passenger Service Charge) ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก ( Aircraft Service Charge)

## บทที่ 2

### ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง” ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนเพื่อเป็นแนวทางและกรอบความคิดในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการในเชิงกลยุทธ์
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาด และทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับท่าอากาศยาน
- 2.6 ท่าอากาศยานดอนเมืองและการหารายได้ของท่าอากาศยาน
- 2.7 ท่าอากาศยานชางฮี สิงคโปร์
- 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

สุพานิ สฤกษ์วานิช (2552: 361) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ว่าหมายถึง แผนงานสำคัญที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการบรรลุสู่เป้าหมายหลักขององค์กร

Hill (2004) ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและการปฏิบัติที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

Schermerhorn (2000: 203) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึงแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive action plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage)

กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (Competitive environment) อันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (Best guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิด

ความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่ในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง Dess and Miller (1993: 5) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิดที่ไม่เหมือนกันคือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intended strategies) กับ กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategies) และได้อธิบายดังนี้ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ ( Intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ ( Propose) ออกแบบ (Design) และคาดหวัง (Expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย องค์ประกอบ 3 อย่างคือเป้าหมาย (Goals) คือสิ่งที่ต้องการแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จ นโยบาย (policies) คือ กฎที่กำหนดขึ้นเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กร และแผนปฏิบัติงาน (plans) คือ ข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้จัดการหวังจะให้เกิดขึ้น

กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized strategies) เป็นกลยุทธ์ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจเพราะเป้าหมาย นโยบายและแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวกันขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติ อาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก ( Original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิมอาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน และเพื่อสอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

Pitts and Lei (2000: 6) ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า หมายถึงความคิด ( Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่าง ๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์ จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนิน กิจกรรมต่าง ๆ ได้เด่นชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายหลากหลาย ดังนี้

วรางคณา ผลประเสริฐ (2554) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรเพื่อที่จะ นำกลยุทธ์เหล่านั้น ไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยมี



กระบวนการ 4 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการประเมินและควบคุมกลยุทธ์

Pitts และ Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จได้เปรียบคู่แข่ง

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทที่มีความสำคัญ สำหรับองค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทาง การดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

สรุปการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ

บุญเลิศ เข็นคงคา และคณะ ( 2549: 19) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญ ดังนี้

- 1) ช่วยให้องค์กรมีวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรในอนาคตอย่างชัดเจนสามารถใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้ปฏิบัติงานในการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น
- 2) ช่วยให้การดำเนินงานสอดคล้องในหน้าที่ต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
- 3) เปิดโอกาสให้ผู้บริหารระดับต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการบริหาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาองค์กร
- 4) ช่วยให้องค์กรสามารถคาดการณ์ปัญหาที่จะเกิดขึ้น แล้วเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสที่จะดำเนินธุรกิจในอนาคต
- 5) ช่วยให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและสามารถลดความเสี่ยงได้

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีดังต่อไปนี้

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2549: 16) หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ ดังนี้

- 1) กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทาง การดำเนินงานเป็นรูปธรรม

2) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

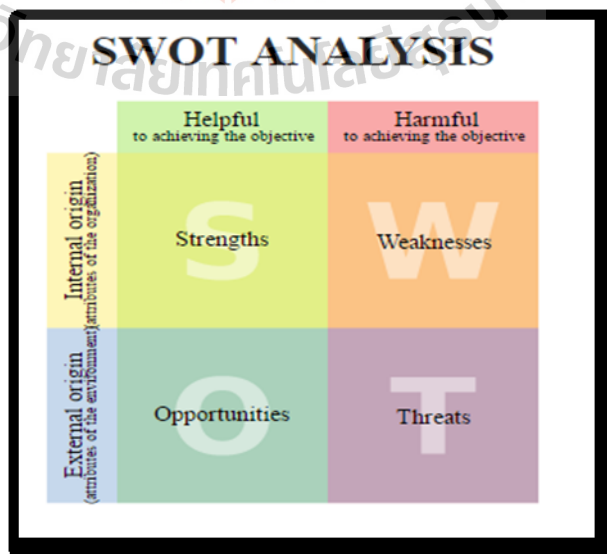
3) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) ช่วยให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

4) สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ( Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมายอย่างเหมาะสม และใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

### 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางการตลาดและทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน

ฟิลลิป คอตเลอร์ ( Philip Kotler: 1997) กล่าวถึงกลยุทธ์การตลาดที่มีประสิทธิผลว่าบริษัทต้องศึกษาคู่แข่ง ลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าที่มีศักยภาพในอนาคต บริษัทต้องกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน วัตถุประสงค์จุดแข็ง จุดอ่อนและรูปแบบของการโต้ตอบของคู่แข่ง โดยการวางแผนกลยุทธ์นั้นอาศัยหลักการที่เรียกว่า SWOT Analysis ซึ่งย่อมาจาก

- S = Strength (จุดเด่น จุดแข็ง)
- W = Weakness (จุดอ่อน จุดด้อย)
- O = Opportunity (จุดเกิด โอกาส)
- T = Threat (จุดดับ อุปสรรค)



ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์ SWOT



การวางแผนการตลาดเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการพัฒนา และการรักษาความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์ที่ทักษะความสามารถ และทรัพยากรขององค์กรกับโอกาสทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมาย เพื่อปรับการดำเนินงานกิจการ และผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อบรรลุถึงเป้าหมายในการทำกำไรและการเติบโตของธุรกิจ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะมีอยู่ 4 ระดับ ได้แก่ ระดับบริษัท (Corporate) ระดับส่วน (Division) ระดับหน่วยธุรกิจ (SBU) ระดับผลิตภัณฑ์ (Product) โดยสำนักงานใหญ่ของบริษัทจะรับผิดชอบในการกำหนดกระบวนการ เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ซึ่งกลยุทธ์ในระดับบริษัทจะวางกรอบเพื่อให้ระดับส่วน ( Division) และหน่วยธุรกิจ(Business unit) วางแผนกลยุทธ์ของตนเองการวางแผนกลยุทธ์ในระดับบริษัทมีกิจกรรมสำคัญ 4 ประการกล่าวคือ

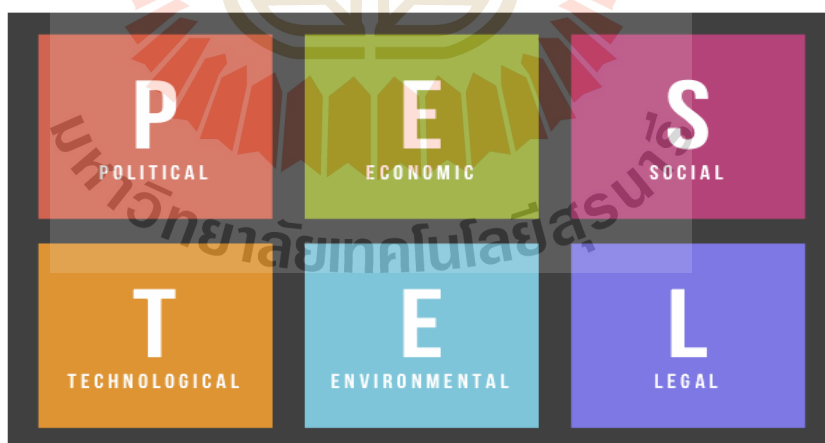
- ระบุพันธกิจ (Mission)
- สร้างหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์
- จัดสรรทรัพยากรสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจ ความแข็งแกร่งของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

(Strategic business unit)

- วางแผนธุรกิจใหม่และลดขนาดธุรกิจเดิม

ทฤษฎีการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อการพิจารณาโอกาสและอุปสรรค ( External Opportunities and Threats)

- วิเคราะห์ PEST analysis และ PESTEL analysis



ภาพที่ 2.2 แผนภูมิ PESTEL

ที่มา <https://goo.gl/B881t2>

จากบทความใน เว็บไซต์ <http://incquity.com> ได้กล่าวว่า PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่าง ๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ก็ประกอบ

ไปด้วย P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S-Social: ปัจจัยทางสภาพสังคม T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ

หากธุรกิจใดทราบแนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อน ย่อมเกิดความได้เปรียบในการทำธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวกับปัจจัยความเสี่ยงพื้นฐานภายนอก และเครื่องมือชิ้นนี้จะทำให้เราสามารถตัดปัจจัยเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง โดยเฉพาะธุรกิจการบิน ท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีความอ่อนไหวต่อปัจจัยภายนอกเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการเมือง เศรษฐกิจ สังคม โรคระบาด และเทคโนโลยีใหม่ ๆ ดังนั้นการนำเครื่องมือPEST Analysis มาช่วยในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจสนามบิน ก็จะทำให้เราทราบแนวโน้มความเป็นไปของธุรกิจในอนาคตต่อไปได้

P-Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง คือ ปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของรัฐบาลและนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้น ๆ ในบางช่วงเวลารัฐอาจมีการส่งเสริมการส่งออก ก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบรวมไปถึงข้อตกลงและข้อกำหนดทางการค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ ที่ทำให้เราต้องคอยปรับตัวหรือช่วยผู้ประกอบการตัดสินใจว่าเราพร้อมที่จะลงทุนในประเทศที่มีนโยบายแบบนี้หรือไม่ โดยปัจจัยทางการเมืองที่ควรนำมาวิเคราะห์โดยใช้ PEST ได้แก่

- สถานะความมั่นคงและรูปแบบของทางรัฐบาลว่ามีการเปลี่ยนแปลงมากน้อยเพียงใด
- ปัญหาคอร์รัปชันที่มีในประเทศมีมากจนภาษีของประชาชนไม่ได้ถูกนำไปส่งเสริมในด้านสาธารณสุขโลกอื่น ๆ หรือไม่

- อิสรเสรีภาพในการทำธุรกิจหลากหลายรูปแบบของแต่ละท้องถิ่น
- กฎระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจ
- การควบคุมการนำเข้าและการส่งออก
- มีการเรียกเก็บอัตราค่าธรรมเนียมและการจัดเก็บภาษีอย่างไร
- กฎหมายในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสิ่งแวดล้อม ด้านการละเมิดลิขสิทธิ์ การขโมยข้อมูล สวัสดิการพนักงาน เป็นต้น

- การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญามีการให้ความคุ้มครองอย่างไร และครอบคลุมแค่ไหน

E-Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ คือปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศ ซึ่งมีผลกับทุก ๆ ธุรกิจ ในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศ

และเป็นตัวกำหนดตลาดขนาดใหญ่ในประเทศอีกด้วย ซึ่งปัจจัยในหัวข้อนี้ก็สามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย โดยเราสามารถวิเคราะห์ปัจจัยทางเศรษฐกิจได้จากหัวข้อเหล่านี้

- ภาวะเงินฝืด ภาวะเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย
- อัตราแลกเปลี่ยนในประเทศ
- อัตราการว่างงานของคนในประเทศ
- อัตราค่าแรงขั้นต่ำและค่าแรงของพนักงาน โดยเฉลี่ย
- ระดับชนชั้น และกำลังซื้อของผู้คนในประเทศ
- เพดานราคาของสินค้าและบริการที่สนใจ
- ตลาดหุ้นของประเทศ
- วงจรของธุรกิจที่สนใจ

S-Social: ปัจจัยทางสังคม หมายถึงปัจจัยทุก ๆ อย่างที่เกี่ยวข้องกับ สภาพแวดล้อม สภาพสังคม วัฒนธรรม และชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นๆ ว่าเป็นอย่างไรก่อนที่จะเริ่มทำการตลาดให้ได้ถูกทาง เพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละชุมชนนั้นก็มีความแตกต่างกันออกไป การที่จะเข้าไปทำตลาดในพื้นที่ต่างๆ เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่น่าสนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีโดยที่ไม่ส่งผลกระทบต่อด้านลบใด ๆ ต่อคนในชุมชนนั้น ๆ ด้วย

- มีการเพิ่มหรือลดของประชากรในสังคมมากน้อยเพียงใด
- ทักษะคิดต่อการรักษาสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน
- การใช้จ่ายใช้สอยของคนในชุมชนเน้นสินค้านำเข้าหรือสินค้าพื้นถิ่นที่มากกว่ากัน
- ข่าวสารและการบอกต่อมีผลมากน้อยแค่ไหน
- พฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การดูแลสุขภาพ ความสะดวกจากการเดินทางในชุมชน เป็นต้น
- วิถีชีวิตของคนในสังคม
- พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า
- อัตราการอพยพเข้าหรือออกของคนในชุมชน
- คุณภาพชีวิตการเป็นอยู่
- อายุและเพศ
- การแบ่งชนชั้นวรรณะ
- สิทธิเสรีภาพของผู้คน

T-Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจก็มีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร อย่างเช่น ธุรกิจร้านเช่าวีดิโอรายใหญ่อย่าง Blockbuster ก็ต้องประสบปัญหาอย่างจังเมื่อต้องเผชิญกับเทคโนโลยีอย่างภาพยนตร์ระบบไฟล์ดิจิทัลที่สามารถดาวน์โหลดจากอินเทอร์เน็ตได้สะดวกสบายมาก เป็นต้น ดังนั้นหัวข้อปัจจัยทางเทคโนโลยีที่ควรคำนึงถึงในด้านล่างนี้จึงมีความสำคัญมากในการทำธุรกิจในยุคปัจจุบัน

- เทคโนโลยีขั้นพื้นฐานของพื้นที่นั้น
- อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี
- ปริมาณนักสร้าง และนักพัฒนา
- ระดับของเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมในชุมชน
- เทคโนโลยีการสื่อสาร
- การเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ ๆ

สำหรับบางธุรกิจนั้นเครื่องมืออย่างPEST อาจไม่มีความละเอียดพอที่จะตอบสนองความมั่นใจในการทำแผนการตลาดในการทำธุรกิจต่อไป หรือคิดว่า การวิเคราะห์จากข้อมูลเพียง 4 หัวข้อนั้นไม่เพียงพอแล้วก็สามารถนำPEST ไปใช้ต่อยอดด้วยการเพิ่มมุมที่ต้องวิเคราะห์เข้าไปอีกก็จะกลายเป็นPESTEL

E คือ Environment หรือปัจจัยทางสภาพแวดล้อมว่ามีผลอย่างไรในการทำธุรกิจได้บ้างจากหัวข้อดังนี้

- สภาพอากาศ
- กฎหมาย และข้อกำหนดเรื่องการควบคุมมลพิษ
- ปัญหามลพิษทางน้ำ และอากาศ
- ระบบรีไซเคิล
- ระบบกำจัดขยะ
- ทักษะการรักสิ่งแวดล้อมของคนในชุมชน

L คือ Law ข้อกฎหมายต่าง ๆ ของพื้นที่นั้น ๆ ที่เราต้องศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งที่ผ่านมาก็มีหลากหลายทฤษฎีมากมายให้ได้นำไปเลือกใช้กัน ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับรูปแบบธุรกิจของเราว่ามีความจำเป็นแค่ไหนที่ต้องวิเคราะห์ในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันธุรกิจของเราบ้างซึ่งที่รวบรวมมาก็จะมีดังนี้

PEST = Politic + Economic + Social + Technology

PESTEL = PEST + Environment + Legal

PESTTELI = PESTEL + Industry Analysis (การวิเคราะห์อุตสาหกรรม)

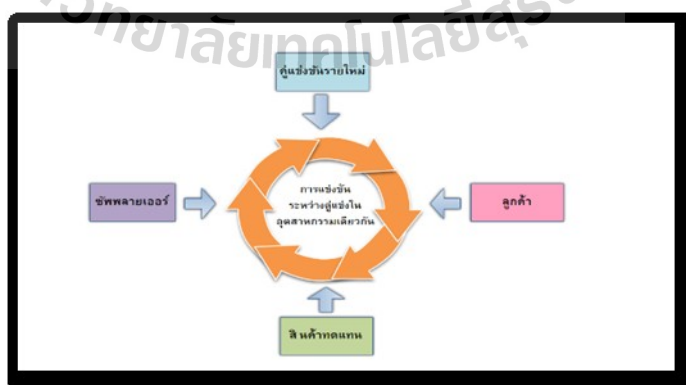
STEEP = PEST + Ethical (ปัจจัยทางศีลธรรม)

LONGPEST = Local + National + Global factors + PEST (สำหรับกรณีธุรกิจใหญ่ระดับประเทศ)

สุดท้ายจะเห็นได้ว่าเครื่องมือชิ้นนี้นั้นสามารถให้ภาพรวมเรื่องปัจจัยเสี่ยงหรือโอกาสต่าง ๆ ที่จะช่วยให้เราสามารถวิเคราะห์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และปัจจัยอื่น ๆ รอบตัวได้มากขึ้น

Michael E. Porter (1998) กล่าวถึงการวิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจ โดยใช้ทฤษฎีภัยคุกคามจาก 5 ด้าน (Porter's Five Force Model of competition)

Five Forces Analysis (แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ) จากงานเขียนของศาสตราจารย์ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ในหนังสือเรื่อง “Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (1980) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ถ้าแรงผลักดัน 5 ประการอ่อนแรงลงมาเพียงใด โอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย ดังนั้นเป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือการหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำประโยชน์กับกับองค์กรของตนเอง สำหรับแรงผลักดัน 5 ประการ ประกอบไปด้วย



ภาพที่ 2.3 แรงผลักดันทั้ง 5 ประการของไมเคิล พอร์เตอร์

ที่มา <https://nidaguru.files.wordpress.com/2012/02/fiveforces.jpg>

Porter ได้กล่าวไว้ว่า สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด ๆ ก็ตามจะถูกกำหนดด้วยแรง  
ทั้งห้า แรงทั้งห้า ได้แก่

1) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Barriers to entry) ซึ่งประกอบไปด้วย อุปสรรค 7  
ประการดังนี้

- Economic of Scales หรือ การที่มี Volume ซึ่งวัตถุดิบ หรือ ผลิตภัณฑ์ ที่จะนำมาใช้ในการผลิตในปริมาณมาก จะทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง ดังนั้น ผู้ประกอบการที่มี Economic of Scales สูงย่อมได้เปรียบผู้ประกอบการที่มี Economic of Scales ต่ำ
- Product Differentiation หรือ ความแตกต่างของสินค้า หรือ บริการ จะช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถสร้างตราสินค้าได้แข็งแกร่ง ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการสู่ธุรกิจ หรือ อุตสาหกรรมนั้น ๆ สำหรับ ผู้ประกอบการที่มีสินค้า และบริการที่ไม่มีความแตกต่าง หรือ มีความแตกต่าง หรือ โดดเด่นน้อยกว่า
- Capital Requirement หรือ จำนวนเงินทุนที่ใช้ในการลงทุน ในธุรกิจหนึ่ง ถ้าหากต้องใช้เงินทุนสูง ก็จะทำให้ยากที่ เข้าสู่ธุรกิจ หรือ อุตสาหกรรมนั้น ๆ
- Switching Costs หรือ ต้นทุนในการเปลี่ยนการใช้สินค้าและบริการของกลุ่มลูกค้า เป้าหมาย ต้นทุนตัวนี้ จะมากหรือ น้อย ขึ้นกับความภักดีที่กลุ่มลูกค้าเป้าหมายมีต่อตราสินค้าหนึ่ง ๆ ซึ่งสืบเนื่องมาจาก ความแตกต่างของสินค้า และบริการแต่ละชนิด
- Access to Distribution Channels หรือ การมีจุดกระจายที่สินค้าที่ดี ที่กระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ก็เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึง ผู้ประกอบการรายใดที่ขาด หรือ มีจุดกระจายสินค้าที่ด้อยกว่า คู่แข่ง ก็ทำให้เกิดการเสียเปรียบในการแข่งขัน
- Cost Disadvantages Independent of Scale หรือ การที่ผู้ประกอบการที่เข้ามาในอุตสาหกรรมก่อน ได้มีการพัฒนาในเรื่องการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ เช่น การนำเทคโนโลยีมาใช้ในการลดต้นทุน และประสบการณ์จากการเรียนรู้ข้อผิดพลาดต่าง ๆ (Learning Curve) จะช่วยให้ผู้ประกอบการที่เข้ามาก่อนได้เปรียบเหนือกว่าผู้ประกอบการที่คิดจะเข้าสู่อุตสาหกรรม
- Government Policy หรือ นโยบายของรัฐ มีการควบคุม หรือ เกื้อกูลต่อผู้ประกอบการอย่างไร เช่น อาจจะมีการให้ สัมปทาน เป็นต้น

2) Intensity of Rivalry among Existing Competitor หรือ การแข่งขันที่มีอยู่เดิม มีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 8 ประการดังนี้

- Numerous or Equally Balanced Competitors หรือ จำนวนคู่แข่งที่มีศักยภาพใกล้เคียงกัน กล่าวคือ ถ้าหากไม่มีผู้นำการตลาดอยู่ การแข่งขันก็จะสูง เพราะแต่ละรายมีศักยภาพใกล้เคียงกัน



- Slow Industry Growth หรือ อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้น ๆ เริ่มหดตัว กล่าวคือ ขนาดตลาดลดขนาดลง ทำให้เกิดการแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น
  - High Fixed of Storage Costs หรือ การเพิ่มกำลังการผลิตที่สูงมากเกินไปของธุรกิจ ในอุตสาหกรรมอาจจะนำไปสู่สงครามการตัดราคาได้
  - Lack of Differentiation of Switch Costs หรือ การที่สินค้าและบริการของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ไม่มีความแตกต่าง ดังนั้นจึงทำให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ตัดสินใจซื้อสินค้าด้วยปัจจัยในเรื่อง ราคาและบริการ
  - Capacity Augmented in Large Increment หรือ การเพิ่มกำลังผลิตมากจนเกินไป ทำให้การภาวะ การล้นตลาดของสินค้าและบริการในอุตสาหกรรมนั้น นำไปสู่สถานะการตัดราคา
  - Diverse Competitors หรือ คู่แข่งบางรายในอุตสาหกรรมนั้นปรับเปลี่ยนนโยบายในการแข่งขันบ่อยครั้ง ส่งผลให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ยากแก่การคาดการณ์ และกำหนดกลยุทธ์
  - High Strategic Stakes หรือ มีธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จหลายบริษัท เข้าสู่อุตสาหกรรมนั้น
  - High Exit Barriers หรือ ความยากลำบากในการถอนตัวจากอุตสาหกรรมนั้น เช่น ได้ลงทุนไปเป็นเงินจำนวนมาก ถ้าถอนตัวจะไม่คุ้มค่า จึงทำให้ธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นจะเป็นจะต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ซึ่งส่งผลให้การแข่งขันรุนแรง
- 3) Pressure from Substitute หรือ สินค้าชนิดใหม่ ที่จะมีทดแทนสินค้าชนิดเดิมที่มีอยู่ ทำให้ อุตสาหกรรมนั้นมีแนวโน้มที่จะมีการ แข่งขันที่สูงมากขึ้น
- 4) Bargaining Power of Buyers หรือ อำนาจต่อรองของลูกค้า หรือ อำนาจในการต่อรองให้ สินค้ามีราคาต่ำลง แต่ต้องการคุณภาพที่ดีขึ้น หรือ บริการที่ดีขึ้น
- 5) Bargaining Power of Suppliers หรือ อำนาจต่อรองของผู้ขาย โดยการขึ้นราคาวัตถุดิบ หรือ ลดคุณภาพของวัตถุดิบ ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวในแรงทั้งห้า นั้น ไม่จำเป็นจะต้องเหมือนกัน หรือ พิจารณาในทุกปัจจัย ในแต่ละรูปแบบธุรกิจ ( Business Model) ปัจจัยแต่ละด้านจะเปลี่ยนไป ปัจจัย บางตัวอาจจะไม่มีผลในรูปแบบธุรกิจหนึ่ง แต่อาจจะมีอิทธิพลต่ออีกรูปแบบธุรกิจหนึ่ง

#### **กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix 7P)**

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด

คอตเลอร์ ฟิลลิป (2000) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง เครื่องมือทางการตลาดที่สามารถควบคุมได้ ซึ่งกิจการผสมผสานเครื่องมือเหล่านี้ให้สามารถตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้แก่กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ส่วนประสมการตลาด ประกอบด้วยทุกสิ่งทุกอย่างที่กิจการใช้เพื่อให้มีอิทธิพลโน้มน้าวความต้องการผลิตภัณฑ์ของกิจการ

ส่วนประสมการตลาดแบ่งออกเป็นกลุ่มได้ 4 กลุ่ม ดังที่รู้จักกันว่าเป็น “4 Ps” อันได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการขาย (Promotion)

เสรี วงษ์มณฑา (2542: 11) กล่าวว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง การมีสินค้าที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ ขายในราคาที่ผู้บริโภคยอมรับได้ และผู้บริโภคยินดีจ่ายเพราะเห็นว่าคุ้ม รวมถึงมีการจัดจำหน่ายกระจายสินค้าให้สอดคล้องกับ พฤติกรรมการซื้อหาเพื่อความสะดวกแก่ลูกค้า ด้วยความพยายามจงใจให้เกิดความชอบในสินค้า และเกิดพฤติกรรมอย่างถูกต้อง

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2543: 26) กล่าวในเรื่อง ตัวแปรหรือองค์ประกอบของส่วนผสมทางการตลาด (4P's) ว่าเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าทางการตลาดที่กระทบต่อกระบวนการตัดสินใจซื้อ โดยแบ่งออก ได้ดังนี้

- ผลิตภัณฑ์ (Product) ลักษณะบางประการของผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่อาจกระทบต่อ พฤติกรรมการซื้อของผู้บริโภค คือ ความใหม่ ความสลับซับซ้อนและคุณภาพที่คนรับรู้ได้ของ ผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่ใหม่และสลับซับซ้อนอาจต้องมีการตัดสินใจอย่างกว้างขวาง ถ้าเรารู้เรื่อง เหล่านี้แล้วในฐานะนักการตลาดเราควรจะเสนอทางเลือกที่ง่ายกว่า ผู้บริโภคมีความคุ้นเคยเพื่อให้ ผู้บริโภคที่ไม่ต้องการเสาะแสวงหาทางเลือกอย่างกว้างขวางในการพิจารณา ส่วนในเรื่องของรูปร่าง ของผลิตภัณฑ์ตลอดจนหีบห่อและป้ายฉลาก สามารถก่ออิทธิพลต่อกระบวนการซื้อของผู้บริโภค หีบห่อที่สะดุดตาอาจทำให้ผู้บริโภคเลือกไว้เพื่อพิจารณา ประเมินเพื่อการตัดสินใจซื้อ ป้ายฉลากที่ แสดงให้ผู้บริโภคเห็นคุณประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ที่สำคัญก็จะทำให้ผู้บริโภคประเมินสินค้าเช่นกัน สินค้าคุณภาพสูงหรือสินค้าที่ปรับเข้ากับความต้องการบางอย่างของผู้ซื้อที่มีอิทธิพลต่อการซื้อด้วย

- ราคา (Price) ราคามีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการซื้อก็ต่อเมื่อผู้บริโภคทำการประเมิน ทางเลือกและทำการตัดสินใจ โดยปกติผู้บริโภคชอบผลิตภัณฑ์ราคาต่ำ นักการตลาดจึงควรคิดราคา น้อย ลดต้นทุนการซื้อหรือทำให้ผู้บริโภคตัดสินใจด้วยลักษณะอื่น ๆ สำหรับการตัดสินใจอย่าง กว้างขวางผู้บริโภคมักพิจารณารายละเอียด โดยถือเป็นอย่างหนึ่งในลักษณะทั้งหลายที่เกี่ยวข้อง สำหรับสินค้าฟุ่มเฟือย ราคาสูงไม่ทำให้การซื้อลดน้อยลง นอกจากนี้ราคายังเป็นเครื่องประเมิน คุณค่าของผู้บริโภคซึ่งก็ติดตามด้วยการซื้อ

- ช่องทางการจัดจำหน่าย (Placement-Channel of Distribution) กลยุทธ์ของนักการ ตลาดในการทำให้มีผลิตภัณฑ์ไว้พร้อมจำหน่าย สามารถก่ออิทธิพลต่อการพบผลิตภัณฑ์แน่นอนว่า สินค้าที่มีจำหน่ายแพร่หลายและง่ายที่จะซื้อก็จะทำให้ผู้บริโภคนำไปประเมินประเภทของช่องทาง ที่นำเสนออีกอรรถกอิทธิพลต่อการรับรู้ภาพพจน์ของผลิตภัณฑ์ เช่น สินค้าที่มีของแถมในร้านเสริม สวยชั้นดีในห้างสรรพสินค้าทำให้สินค้านั้นมีชื่อเสียงมากกว่านำไปใช้บนชั้นวางของในซูเปอร์มาร์เก็ต



- การส่งเสริมการตลาด (Promotion-Marketing Communication) การส่งเสริมการตลาดสามารถก่ออิทธิพลต่อผู้บริโภคได้ทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจซื้อ ข่าวสารที่นักการตลาดส่งไปอาจเตือนใจให้ผู้บริโภครู้ว่าเขามีปัญหา สินค้าของนักการตลาดสามารถแก้ไขปัญหานั้นได้และมันสามารถส่งมอบให้ได้มากกว่าสินค้าของคู่แข่ง เมื่อได้ข่าวสารหลักการซื้อเป็นการยืนยันว่าการตัดสินใจซื้อของลูกค้าถูกต้อง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2552: 80-81) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประสมการตลาด หมายถึง ตัวแปรทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสนองความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมายประกอบด้วยเครื่องมือดังต่อไปนี้

- ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายสู่ตลาดเพื่อความสนใจ การจัดหา การใช้หรือการบริโภคที่สามารถทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการและชื่อเสียงของผู้ขาย ผลิตภัณฑ์อาจจะเป็นสินค้า บริการ สถานที่ บุคคล หรือความคิด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขายอาจจะมีตัวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้ ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์ (Utility) มีคุณค่า (Value) ในสายตาของลูกค้า จึงจะมีผลทำให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้ การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ต้องพยายามคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) หรือความแตกต่างทางการแข่งขัน (Competitive Differentiation)

- องค์ประกอบ (คุณสมบัติ) ของผลิตภัณฑ์ (Product Component) เช่น ประโยชน์พื้นฐาน รูปร่างลักษณะ คุณภาพ การบรรจุภัณฑ์ ตราสินค้า เป็นต้น

- การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) เป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ของบริษัทเพื่อแสดงตำแหน่งที่แตกต่าง และมีคุณค่าในจิตใจของลูกค้าเป้าหมาย

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ มีลักษณะใหม่และปรับปรุงให้ดีขึ้น (New and Improved) ซึ่งต้องคำนึงถึงความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

- กลยุทธ์เกี่ยวกับส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) และสายผลิตภัณฑ์ (Product Line)

- ราคา (Price) หมายถึง จำนวนที่ต้องจ่ายเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์/บริการ หรือเป็นคุณค่าทั้งหมดที่ลูกค้ารับรู้เพื่อให้ได้ผลประโยชน์จากการใช้ผลิตภัณฑ์/บริการคุ้มกับเงินที่จ่ายไปหรือหมายถึง คุณค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงิน ราคาเป็น P ตัวที่สองที่เกิดขึ้น ถัดจาก Product ราคาเป็นต้นทุน (Cost) ของลูกค้า ผู้บริโภคจะเปรียบเทียบระหว่างคุณค่า (Value) ของผลิตภัณฑ์กับราคา

(Price) ของผลิตภัณฑ์นั้น ถ้าคุณค่าสูงกว่าราคาผู้บริโภคจะตัดสินใจซื้อ ดังนั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์ด้านราคาต้องคำนึงถึง

- คุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ซึ่งต้องพิจารณาการยอมรับของลูกค้าในคุณค่าของผลิตภัณฑ์ว่าสูงกว่าผลิตภัณฑ์นั้น

- ต้นทุนสินค้าและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง
- การแข่งขัน
- ปัจจัยอื่น ๆ

- การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการ หรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้จุดใจให้เกิดความต้องการหรือเพื่อเตือนความทรงจำ (Remind) ในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรม การซื้อ หรือเป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อ เพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรม การซื้อ การติดต่อสื่อสารอาจใช้พนักงานขาย ( Personal selling) ทำการขาย และการติดต่อสื่อสารโดยไม่ใช้คน (Non personal selling) เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการ องค์การอาจเลือกใช้หนึ่งหรือหลายเครื่องมือซึ่งต้องใช้หลักการเลือกใช้เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดแบบประสมประสานกัน [Integrated Marketing Communication (IMC)] โดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้าผลิตภัณฑ์คู่แข่ง โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือการส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ มีดังนี้

- การโฆษณา (Advertising) เป็นกิจกรรมในการเสนอข่าวสารเกี่ยวกับองค์กร และส่งเสริมการตลาดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ บริการ หรือ ความคิด ที่ต้องมีการจ่ายเงิน โดยผู้อุปถัมภ์รายการกลยุทธ์ในการโฆษณาจะเกี่ยวข้องกับ 1) กลยุทธ์การสร้างสรรคงานโฆษณา (Create strategy) และยุทธวิธีการโฆษณา (Advertising tactics) 2) กลยุทธ์สื่อ (Media strategy)

- การขายโดยใช้พนักงานขาย ( Personal selling) เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับบุคคลเพื่อพยายามจูงใจผู้ซื้อที่เป็นกลุ่มเป้าหมายให้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือบริการด้วยการขายแบบเผชิญหน้าโดยตรงหรือใช้โทรศัพท์ หรือเป็นการเสนอขายโดยหน่วยงานขายเพื่อให้เกิดการขาย และสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า งานในข้อนี้จะเกี่ยวข้องกับ 1) กลยุทธ์การขายโดยใช้พนักงานขาย ( Personal selling strategy) 2) การบริหารหน่วยงานขาย (Sales force management)

- การส่งเสริมการขาย ( Sales promotion) หมายถึง เป็นสิ่งจูงใจระยะสั้นที่กระตุ้นให้เกิดการซื้อหรือขายผลิตภัณฑ์หรือบริการ เป็นเครื่องมือกระตุ้นความต้องการซื้อที่ใช้สนับสนุนการโฆษณา และการขายโดยใช้พนักงานขาย ซึ่งสามารถกระตุ้นความสนใจ การทดลองใช้ หรือการซื้อโดยลูกค้าคนสุดท้าย หรือบุคคลอื่นในช่องทางกำหนัด การส่งเสริมการขาย มีรูปแบบคือ 1) การกระตุ้นผู้บริโภค เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่ผู้บริโภค ( Consumer Promotion) 2)

การกระตุ้นคนกลาง เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่คนกลาง ( Trade promotion) 3) การกระตุ้นพนักงานขาย เรียกว่า การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงานขาย (Sales force Promotion)

- การให้ข่าวและประชาสัมพันธ์ (Publicity and Public Relations) มีความหมายดังนี้

- 1) การให้ข่าวเป็นการเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ หรือตราสินค้าหรือบริษัทที่ไม่ต้องมีการจ่ายเงิน (ในทางปฏิบัติจริงอาจต้องมีการจ่ายเงิน) โดยผ่านการกระจายเสียงหรือสื่อสิ่งพิมพ์
- 2) ประชาสัมพันธ์ (Public relations) หมายถึง ความพยายามในการสื่อสารที่มีการวางแผนโดยองค์กรหนึ่งเพื่อสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ต่อผลิตภัณฑ์ หรือต่อนโยบายให้เกิดกับกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อส่งเสริมหรือป้องกันภาพพจน์หรือผลิตภัณฑ์ของบริษัท

- การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct response marketing) การโฆษณาเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง (Direct response advertising) และการตลาดเชื่อมต่อตรงหรือการโฆษณาเชื่อมต่อตรง (Online advertising) มีความหมายต่างกัน ดังนี้

- 1) การตลาดทางตรง (Direct Marketing หรือ Direct response marketing) เป็นการติดต่อสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมายเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง หรือหมายถึง วิธีการต่าง ๆ ที่นักการตลาดใช้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์โดยตรงกับผู้ซื้อและ ทำให้เกิดการตอบสนองในทันที ทั้งนี้ต้องอาศัยฐานข้อมูลลูกค้าและใช้สื่อต่าง ๆ เพื่อสื่อสารโดยตรงกับลูกค้า เช่น ใช้สื่อโฆษณาและแคตตาล็อก
- 2) การโฆษณาเพื่อให้เกิดการตอบสนองโดยตรง (Direct response advertising) เป็นข่าวสารการโฆษณาซึ่งถามผู้อ่าน ผู้รับฟัง หรือผู้ชม ให้เกิดการตอบสนองกลับโดยตรงไปยังผู้ส่งข่าวสาร หรือป้ายโฆษณา

3) การตลาดเชื่อมต่อตรงหรือการโฆษณาเชื่อมต่อตรง ( Online advertising) หรือการตลาดผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Electronic marketing หรือ E-marketing) เป็นการโฆษณาผ่านระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์หรืออินเทอร์เน็ต เพื่อสื่อสาร ส่งเสริม และขายผลิตภัณฑ์หรือบริการโดยมุ่งหวังผลกำไรและการค้า เครื่องมือที่สำคัญในข้อนี้ประกอบด้วย 1) การขายทางโทรศัพท์ 2) การขายโดยใช้จดหมายตรง 3) การขายโดยใช้แคตตาล็อก 4) การขายทางโทรศัพท์ วิทยุ หรือหนังสือพิมพ์ ซึ่งมุ่งใจให้ลูกค้ามีกิจกรรมการตอบสนอง

4) การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้ เพื่อเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากองค์กร ไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายคือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจัดวางสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้า และการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง การจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย 2 ส่วน ดังนี้

4.1 ช่องทางการจัดจำหน่าย ( Channel Distribution) หมายถึง กลุ่มของบุคคลหรือธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับการใช้หรือบริโภค

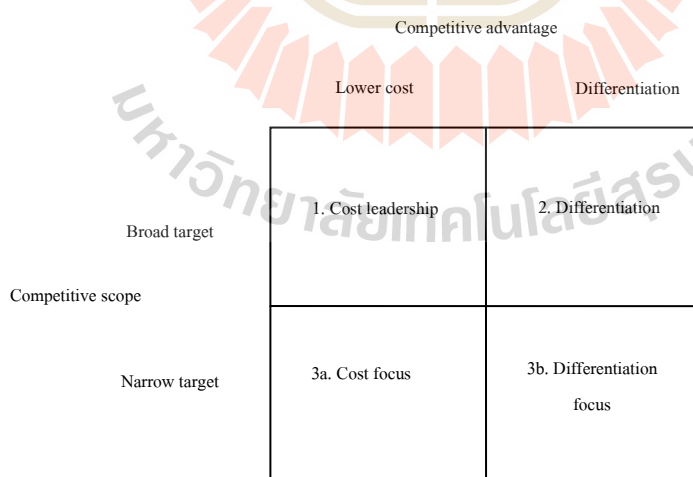
(Kotler and Keller, 2000) หรือหมายถึง เส้นทางที่ผลิตภัณฑ์ และกรรมสิทธิ์ที่ผลิตภัณฑ์ถูกเปลี่ยนมือไปยังตลาด ในระบบช่องทางการจัดจำหน่ายจึงประกอบด้วย ผู้ผลิต คนกลาง ผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม ซึ่งอาจจะใช้ช่องทางตรง (Direct channel) จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม และใช้ช่องทางอ้อมจากผู้ผลิต ผ่านคนกลางไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม

4.2 การกระจายตัวสินค้า หรือการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด (Physical distribution หรือ Market logistics) หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การปฏิบัติตามแผน และการควบคุมการเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ ปัจจัยการผลิต และสินค้าสำเร็จรูป จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดสุดท้ายในการบริโภคเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยมุ่งหวังกำไร (Kotler and Keller, 2009: 786) หรือหมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายตัวผลิตภัณฑ์ จากผู้ผลิตไปยังผู้บริโภค หรือผู้ใช้ทางอุตสาหกรรม การกระจายตัวสินค้าที่สำคัญมีดังนี้

- การขนส่ง
- การเก็บรักษาสินค้า และการคลังสินค้า
- การบริหารสินค้าคงเหลือ

#### ทฤษฎีกลยุทธ์ในการแข่งขัน

เป็นทฤษฎีของนาย Michael E. Porter (อ้างถึงใน วรุตม์ วัฒนอนันต์ , 2558, หน้า 10-12) ว่าด้วยกลยุทธ์ในการแข่งขันทางธุรกิจ โดยสามารถจับกลุ่มนำเสนอออกมาได้ทั้งหมด 4 รูปแบบ ดังนำเสนอในภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 กลยุทธ์ในการแข่งขัน

ที่มา มหาวิทยาลัย Cambridge

1) Differentiation Strategy หรือกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างโดยมีกลุ่มลูกค้าเป็นเป้าหมายขนาดใหญ่ (Mass) โดยในกลยุทธ์นี้จะเน้นไปที่การสร้างสรรคสินค้าหรือบริการให้เกิด

ความแตกต่าง โดยจะต้องทำให้สินค้ามีคุณภาพสูง หรือให้ประสบการณ์ใช้งานหรือรับบริการ เป็นเลิศ เช่น กระเป๋าแบรนด์เนม โทรศัพท์มือถือยี่ห้อแอปเปิล ฯลฯ

2) Cost leadership strategy หรือกลยุทธ์ในการชิงส่วนแบ่งทางการตลาดโดยการลดราคาสินค้าหรือบริการให้ต่ำที่สุด โดยหัวใจของการใช้กลยุทธ์นี้อยู่ที่การลดต้นทุน(Cost) ให้เหลือต่ำที่สุดเท่าที่จะทำได้ เพื่อคงไว้ซึ่งส่วนต่างราคาขายและต้นทุน (Profit margin) อีกทั้งส่วนต่างดังกล่าวที่สูงยังเป็นโอกาสให้แก่บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้สามารถใช้ทำการออกโปรโมชั่นแก่ลูกค้า เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อีกด้วย เช่น สายการบินไทย ไลอ้อน แอร์

3) Differentiation focus strategy คล้ายคลึงกับกลยุทธ์ Differentiation strategy แต่มีความแตกต่างกันตรงที่สินค้าหรือการบริการนั้นจะต้องมีการมุ่งเน้นไปที่กลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ไม่ได้เป็นกลุ่มลูกค้าในภาพรวมดังเช่น Differentiation strategy อาทิเช่น เสื้อผ้าสำหรับผู้ตั้งครรภ์ ซึ่งเห็นได้ชัดเจนว่ากลุ่มลูกค้าสำหรับสินค้าตัวนี้คือ กลุ่มคุณแม่ที่ตั้งครรภ์อยู่เท่านั้น

4) Cost focus strategy คล้ายคลึงกับกลยุทธ์ Cost leadership strategy แต่แตกต่างกันที่กลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมาย โดยกลยุทธ์ Cost focus จะมีกลุ่มเป้าหมายที่เล็กกว่ามาก

ดังนั้น การเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับลักษณะของบริษัทเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ทำอาภาศยานคอนเมืองจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับธุรกิจของตนเอง

## 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

จากการศึกษาค้นคว้างานเอกสารและแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจ และมีผู้วิจัยหลายท่าน ได้ให้ความหมายแนวคิดและทฤษฎี ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ( 2542) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจ ” หมายถึง พอใจ ชอบใจ

โวลแมน ( Wolman,1973) ได้ให้ความหมายของความพึงพอใจ หมายถึง ความรู้สึก ( Feeling) มีความสุขเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ต้องการหรือตามแรงจูงใจ

วรูม (Vroom,1964) ได้กล่าวว่า ทักษะคิดและความพึงพอใจในสิ่งหนึ่งสามารถใช้แทนกันได้ เพราะทั้งสองคำนี้หมายถึง ผลที่ได้จากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้น ทักษะคิดด้านบวกจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้นและทักษะคิดด้านลบจะแสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ

โทมัส และ เอิร์ล (Thomas & Earl) ได้ให้แนวคิดความพึงพอใจว่า การวัดความพึงพอใจเป็นวิธีหนึ่งที่ใช้กันอยู่ เพื่อทราบผลของการให้บริการที่ดีเลิศทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจเป็นสิ่งที่บริษัทเชื่อว่ามีคุณค่าและควรให้ความเข้าใจในความต้องการและปัญหาของลูกค้าในการให้บริการ



ด้านสุขภาพ ผู้บริหารขององค์กรจึงต้องมีความรับผิดชอบในการปรับปรุงคุณภาพให้เกิดประสิทธิผลและให้ผลดีอย่างต่อเนื่อง

ฮินชอว์ และ แอ็ทวูด (Hinshaw and Atwood) ได้ให้แนวคิดว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นความคิดเห็นของผู้รับบริการที่ได้รับจากผู้ให้บริการ และจัดเป็นเกณฑ์ประเมินด้านผลลัพธ์ด้วย และเป็นระดับของความสอดคล้องระหว่างความคาดหวังของผู้รับบริการในอุดมคติกับการรับรู้ของผู้รับบริการที่ได้

มาสโลว์ (Maslow, 1970) เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษ ได้สร้างทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นสมมติฐานอยู่ 2 ประการ คือ

1) มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาตราบใดที่ยังมีชีวิตอยู่ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว ก็จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะมีอิทธิพลจูงใจต่อไป

2) ความต้องการของคนมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูงตามลำดับความสำคัญ ในเมื่อความต้องการขั้นต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการขั้นสูงก็จะตามมา มาสโลว์ได้แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ดังนี้

2.1 ความต้องการทางด้านร่างกาย ( Physiological Needs) ความต้องการทางด้านร่างกายเป็นความต้องการเบื้องต้นเพื่อความอยู่รอด เช่น ความต้องการในเรื่องอาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการพักผ่อนและความต้องการทางเพศ ฯลฯ ความต้องการทางด้านร่างกายจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนก็ต่อเมื่อ ความต้องการทางด้านร่างกายยังไม่ได้รับการตอบสนองเลย ในด้านนี้โดยปกติแล้วองค์กรทุกแห่งมักจะตอบสนองความต้องการของแต่ละคนด้วยวิธีการทางอ้อม คือ การจ่ายเงินค่าจ้าง

2.2 ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง ( Security or Safety Needs) ถ้าหากความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองตามสมควรแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการในขั้นต่อไปที่สูงขึ้น ความต้องการทางด้านความปลอดภัยหรือความมั่นคงต่าง ๆ ความต้องการทางด้านความปลอดภัยจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการป้องกัน เพื่อให้เกิดความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับร่างกาย ความสูญเสียทางด้านเศรษฐกิจ ส่วนความมั่นคงนั้น หมายถึง ความต้องการความมั่นคงในการดำรงชีพ เช่น ความมั่นคงในหน้าที่การงานและสถานะทางสังคม

2.3 ความต้องการทางด้านสังคม ( Social or Belongingness Needs) ภายหลังจากที่ได้รับการตอบสนองในสองขั้นดังกล่าวแล้วก็จะมีความต้องการสูงขึ้น คือ ความต้องการทางสังคมจะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของคน ความต้องการทางด้านนี้จะเป็นความต้องการเกี่ยวกับการอยู่ร่วมกัน และการได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นและมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มทางสังคมเสมอ

2.4 ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status Needs) ความต้องการขั้นต่อมาเป็นความต้องการที่ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้ คือ ความมั่นใจในตัวเองในเรื่องความสามารถ ความรู้ และความสำคัญในตัวเอง รวมตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรือต้องการที่จะให้บุคคลอื่นยกย่องสรรเสริญในความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน การดำรงตำแหน่งที่สำคัญในองค์กร

2.5 ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization or Self-Realization) ลำดับขั้นตอนความต้องการที่สูงสุดของมนุษย์ก็คือ ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต ตามความนึกคิด หรือความคาดหวังทะเยอทะยานใฝ่ฝันที่จะได้รับผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทัศนะของตน

Herbert A. Simon เห็นว่างาน ใดจะมีประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้น สามารถพิจารณาได้จากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) ที่ได้รับออกมาโดยพิจารณาจากผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า แต่ถ้าเป็นเรื่องการบริหารรัฐกิจก็ต้องบวกความพึงพอใจของผู้รับบริการด้วย จากผู้วิจัยได้กล่าวมาข้างต้นแม้ว่าจะมีผู้ให้ความหมายของคำว่า “ความพึงพอใจ” ต่างกันไป แต่สรุปได้ร่วมกันว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งในเชิงการประเมินค่า ซึ่งจะเห็นว่าแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจนี้เกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กันที่สอดคล้องกันอย่างแยกกันไม่ออก สำหรับแนวความคิดเกี่ยวกับทัศนคตินั้นค่อนข้างจะมีผู้ศึกษากันอย่างกว้างขวางในองค์ประกอบด้านต่าง ๆ ดังนี้

1) องค์ประกอบด้านความรู้สึก (Affective Component) เป็นลักษณะทางความรู้สึกหรืออารมณ์ของบุคคล องค์ประกอบทางความรู้สึกนี้มี 2 ลักษณะ คือ ความรู้สึกทางบวก ได้แก่ ชอบ พอใจ เห็นใจ และความรู้สึกทางลบ ได้แก่ ไม่ชอบ ไม่พอใจ เป็นต้น

2) องค์ประกอบด้านความคิด (Cognitive Component) คือ การที่สมองของบุคคลรับรู้ และวินิจฉัยข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้รับเกิดความรู้ความคิดเกี่ยวกับวัตถุบุคคลหรือสภาพขึ้น องค์ประกอบทางความคิดเกี่ยวข้องกับการพิจารณาที่มาของทัศนคติออกมาว่าถูกหรือผิดดีหรือไม่ดี

3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavior Component) เป็นความพร้อมที่จะกระทำหรือพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่มาของทัศนคติความพึงพอใจและแนวทางการเสริมสร้างความพึงพอใจในการบริการไว้ว่า ความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการต่างมีความสำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินงานบริการ ดังนั้น การสร้างความพึงพอใจในการบริการจำเป็นต้องดำเนินการควบคู่กันไปทั้งต่อผู้รับบริการและผู้ให้บริการ ดังนี้

- การตรวจสอบความคาดหวังและความพึงพอใจของผู้รับบริการและผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ
- การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน

- การกำหนดกลยุทธ์การบริการที่มีประสิทธิภาพ
- การพัฒนาคุณภาพและความสัมพันธ์ในกลุ่มพนักงาน
- การนำกลยุทธ์การสร้างความพึงพอใจต่อผู้รับบริการไปปฏิบัติและประเมินผล

เมื่อความพึงพอใจมีความสำคัญสูงมากต่อการบริการ ดังนั้นผู้ประกอบการบริการจะต้องทำความเข้าใจต่อลักษณะและองค์ประกอบความพึงพอใจอย่างถี่ถ้วน ดังนี้

- ความพึงพอใจเป็นการแสดงออกทางอารมณ์และความรู้สึกในทางบวกของบุคคลต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใดในการรับบริการ ซึ่งบุคคลจะรับรู้รูปแบบของการบริการและคุณภาพของการบริการโดยใช้ประสบการณ์ที่ได้รับด้วยตนเอง หรือจากการอ้างอิงใด ๆ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น คำบอกเล่าของกลุ่มเพื่อน โฆษณา เป็นต้น ในการประเมินสิ่งที่ได้รับจากการบริการ หากการบริการเป็นไปตามความต้องการของผู้รับบริการก็จะก่อให้เกิดความพึงพอใจในบริการนั้น

- ความพึงพอใจเกิดจากการประเมินความแตกต่างระหว่างสิ่งที่คาดหวังกับสิ่งที่ได้รับจริงในสถานการณ์หนึ่ง ในการใช้บริการนั้นบุคคลย่อมมีข้อมูลจากแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ (Reference) เช่น ประสบการณ์ส่วนตัว ความรู้จากการเรียนรู้ คำบอกเล่าของกลุ่มเพื่อน ข้อมูลจากธุรกิจบริการแบบเดียวกัน เป็นต้น จึงเกิดความคาดหวังต่อสิ่งที่ควรจะได้รับจากการบริการ (Expectation) ซึ่งจะมีอิทธิพลแก่ผู้รับบริการในการที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมินสิ่งที่ได้รับจริงในกระบวนการบริการ (Performance) หากการบริการเป็นไปตามที่คาดหวังย่อมเกิดการยืนยันความถูกต้อง (Confirmation) ต่อการบริการและเกิดความพึงพอใจในบริการแต่ถ้าบริการที่ได้รับไม่เป็นไปตามคาดหมายก็จะเกิดการยืนยันความไม่ถูกต้อง (Disconfirmation) ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในบริการ

- ความพึงพอใจเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น เนื่องจากในแต่ละช่วงเวลามูลคดีย่อมมีความคาดหวังต่อการบริการแตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับอารมณ์ ความรู้สึก ประสบการณ์ที่ได้มาระหว่างเวลานั้น จึงทำให้เกณฑ์ประเมินความพึงพอใจมีการเลื่อนขึ้น-ลง ตลอดเวลา ส่งผลให้การเปรียบเทียบสิ่งที่ได้รับกับสิ่งที่คาดหวังเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย

ความพึงพอใจนั้นเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นจากการรับรู้ การประเมินคุณภาพของการบริการ อันเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการคาดหวังว่าจะได้รับจากการให้บริการ โดยที่ความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการจะขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 ด้าน ได้แก่

1) การรับรู้คุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการ อันเป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการได้สัญญาว่าจะให้ โดยผู้รับบริการมีความคาดหวังต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์บริการว่าจะได้รับอย่างน้อยตามที่ผู้ให้บริการได้สัญญาไว้ ความมากน้อยของคุณภาพของสิ่งที่ได้รับจะเป็นตัวกำหนดถึงระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการนั่นเอง



2) การรับรู้คุณภาพของการนำเสนอบริการ ซึ่งผู้ให้บริการจะนำเสนอผ่านการแสดงออกต่าง ๆ ในกระบวนการบริการ โดยผู้รับบริการจะประเมินว่าผู้ให้บริการนั้นได้บริการอย่างเหมาะสมมากน้อยเพียงใดรวมทั้งความสะดวกในการเข้าถึงบริการ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้ให้บริการตามบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบต่องาน การใช้ภาษาในการสื่อสาร และการปฏิบัติตนในการให้บริการว่าผู้ให้บริการมีความเต็มใจและจริงใจเพียงใด ในการให้บริการรับรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้รับบริการประเมินคุณภาพการบริการได้อย่างมีเหตุและผล ซึ่งนำไปสู่ความพึงพอใจในการรับบริการ

บาร์นาร์ด (Barnard: 1972) กล่าวถึง สิ่งจูงใจหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ ดังนี้

- 1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ ได้แก่ เงิน วัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ ฯลฯ
  - 2) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับโอกาส เช่น โอกาสเกี่ยวกับความมีชื่อเสียง ความมีอิทธิพล โดยการได้รับตำแหน่งดี ๆ เป็นต้น
  - 3) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพความช่วยเหลือการได้รับบริการต่าง ๆ
  - 4) ความสามารถขององค์กรที่จะให้ความพึงพอใจแก่บุคคลโดยเปิดโอกาสให้แสดงอุดมคติโดยเสรีเพื่อกระตุ้นให้บุคคลเกิดความภูมิใจในฝีมือ และมีโอกาสได้รับสวัสดิการต่าง ๆ
  - 5) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับผู้ร่วมงานที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ความผูกพันและการได้มีส่วนร่วมกิจกรรมขององค์กร
  - 6) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่เป็นอยู่ตามปกติประจำวัน
  - 7) สิ่งจูงใจเกี่ยวกับความมั่นคงปลอดภัยทางสังคม
  - 8) มีความมั่นคงในการทำงานและการมีหลักประกันให้อยู่ดีกินดี
- ความพึงพอใจของผู้รับบริการนั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ระดับด้วยกัน คือ

- 1) ความพึงพอใจที่ตรงกับความคาดหวัง เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการจะต้องจัดให้มีตามความคาดหวังของผู้รับบริการและระวังไม่ให้เกิดสิ่งที่ต่ำกว่าความคาดหวังนั้นได้ เพื่อให้ผู้รับบริการรู้สึกยินดีและมีความสุขในการมารับบริการนั้น ๆ
- 2) ความพึงพอใจที่เกินความคาดหวัง เป็นสิ่งที่ผู้ให้บริการมุ่งหวังที่จะสร้างให้มีเกินกว่าความคาดหวังของผู้รับบริการ เพื่อให้ผู้รับบริการมีความรู้สึกปลาบปลื้มใจหรือประทับใจในบริการที่ได้รับซึ่งเกินความคาดหวังที่ตั้งใจไว้

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจคือ ความรู้สึกพอใจต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เมื่อความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจก็จะเกิดความพอใจ ชอบใจ เกิดเป็นทัศนคติด้านบวก ที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความพึงพอใจในสิ่งนั้น และทัศนคติด้านลบที่แสดงให้เห็นถึงสภาพความไม่พึงพอใจ ความพึงพอใจเป็นองค์ประกอบด้านความรู้สึกของทัศนคติ ซึ่งไม่

จำเป็นต้องแสดงหรืออธิบายเชิงเหตุผลเสมอไปได้ ดังนั้น ความพึงพอใจจึงเป็นเพียงปฏิบัติการ ด้านความรู้สึกต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นที่แสดงผลออกมาในลักษณะของผลลัพธ์สุดท้ายของขบวนการ ประเมินโดยบ่งบอกถึงทิศทางของผลประเมินว่าจะเป็นไปได้ในลักษณะทิศทางบวก หรือทิศทางลบ หรือไม่มีปฏิบัติการ คือ เฉย ๆ ต่อสิ่งเร้าหรือสิ่งกระตุ้นนั้นก็ได้

ฟิลลิป คอทเลอร์ (Kotler. 2000: 33-36) ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นระดับความรู้สึกของลูกค้าที่มีผลจากการเปรียบเทียบระหว่างผลประโยชน์จากคุณสมบัติหรือ การทำงานของผลิตภัณฑ์ตามที่เห็นหรือเข้าใจ (Product Perceived Performance) กับการคาดหวัง ของลูกค้า (Expectation) ซึ่งเกิดจากประสบการณ์และความรู้สึกในอดีตของผู้ซื้อ ส่วนผลประโยชน์ จากคุณสมบัติหรือการทำงานของผลิตภัณฑ์เกิดจากนักการตลาดและฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องที่จะต้อง พยายามสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า โดยพยายามสร้างคุณค่าเพิ่ม (Value added) โดยการทำงาน ร่วมกับฝ่ายต่าง ๆ โดยยึดหลักการสร้างคุณภาพรวม (Total Quality) คุณค่าเกิดจากความแตกต่าง ทางการแข่งขัน (Competitive differentiation) คุณค่าที่ส่งมอบให้กับลูกค้าจะต้องมากกว่าต้นทุน ของลูกค้า (Cost) ต้นทุนของลูกค้าส่วนใหญ่ก็คือราคาสินค้า (Price) นั่นเอง ส่วนระดับความพึง พอใจสามารถแบ่งอย่างกว้าง ๆ ได้ ๒ ระดับ ดังนี้ กล่าวคือ หากการทำงานของข้อเสนอ (หรือผลิตภัณฑ์) ไม่ตรงกับความคาดหวัง ลูกค้าย่อมเกิดความไม่พอใจ หากการทำงานของข้อเสนอ (หรือผลิตภัณฑ์) ตรงกับความคาดหวัง ลูกค้าย่อมเกิดความพอใจ แต่ถ้าเกินความคาดหวัง ลูกค้าก็ยิ่งพอใจมากขึ้น ความพอใจอย่างเดียว ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าให้อยู่กับตนตลอดไป ดังนั้นลูกค้าที่ได้รับความพอใจ อย่างสูงไม่ใช่กลุ่มที่จะเปลี่ยนใจง่าย ๆ ความพอใจหรือความยินดีในระดับสูงของลูกค้าจะสร้าง ความรู้สึกใกล้ชิดทางอารมณ์ความรู้สึกต่อตราสินค้านั้น ซึ่งไม่ใช่ความชอบธรรมดาทั่วไป ผลที่ ตามมาคือ ความภักดีของลูกค้าในระดับสูงนั่นเอง

สิริวรรณ เสรีรัตน์ ได้กล่าวไว้ว่า ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นระดับความรู้สึกของ ผู้รับบริการซึ่งประกอบด้วย ดังนี้

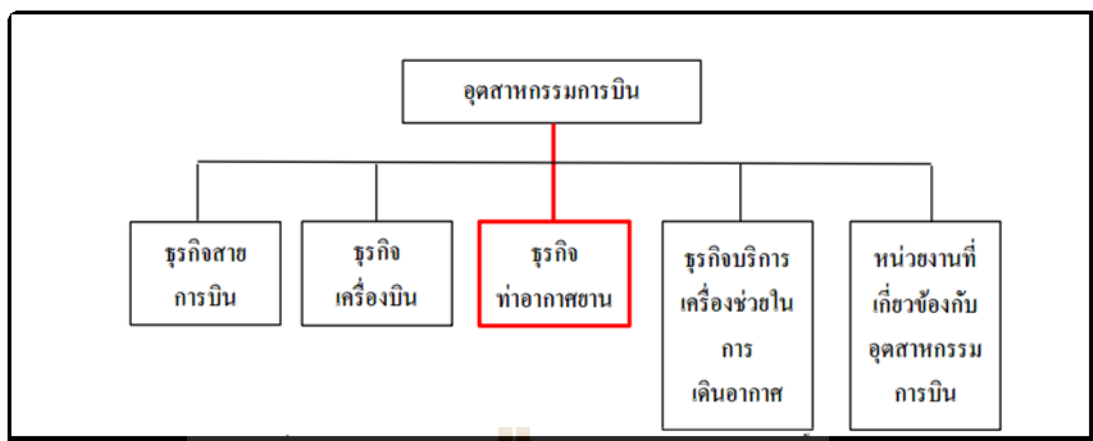
- 1) ความพอใจของความสะดวกที่ได้รับจากการบริการ
- 2) ความพอใจต่อการประสานงานผู้บริการ
- 3) ความพอใจต่อการต้อนรับและการเอาใจใส่ของผู้ให้บริการ
- 4) ความพอใจกับข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ
- 5) ความพอใจต่อคุณภาพบริการ
- 6) ความพอใจต่อการใช้บริการต่อการใช้จ่ายในการบริการ

อนเนก สุวรรณบัณฑิต และภาสกร อกุลพัฒน์กิจ ได้กล่าวถึง ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจ ของผู้รับบริการเป็นสิ่งที่ผู้รับบริการจะแสดงออกในทางบวกหรือลบต่อสิ่งที่ได้รับจากการบริการ และการนำเสนอการบริการ โดยเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้คาดหวังไว้ ซึ่งสามารถเปลี่ยนแปลงไปได้

ตามปัจจัยแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างการบริการ ได้แก่ 1) ผลลัพธ์บริการ ในการนำเสนอการบริการจะต้องมีผลลัพธ์บริการที่มีคุณภาพและระดับการให้บริการที่ตรงกับความ ต้องการของผู้รับบริการ โดยผู้ให้บริการจะต้องแสดงให้เห็นถึงความเอาใจใส่ และจริงใจต่อการสร้างเสริมคุณภาพของผลลัพธ์บริการที่จะส่งมอบให้แก่ผู้รับบริการ 2) ราคาบริการ ความพึงพอใจของผู้รับบริการเกิดจากการประเมินคุณภาพและรูปแบบของการบริการเทียบกับราคา ค่าบริการที่จะต้องจ่ายออกไป โดยผู้ให้บริการจะต้องกำหนดราคาค่าบริการที่เหมาะสมกับคุณภาพ ของการบริการ และเป็นไปตามความเต็มใจที่จะจ่าย (Willingness to Pay) ของผู้รับบริการ ค่าบริการจะ ถูกหรือแพงขึ้นอยู่กับความสามารถในการจ่ายและเจตคติต่อราคาของกลุ่มผู้รับบริการอีกด้วย 3) สถานที่บริการ ผู้ให้บริการจะต้องมองหาสถานที่ในการให้บริการที่ผู้รับบริการสามารถเข้าถึงได้ โดยสะดวก มีสถานที่ที่กว้างขวางเพียงพอและต้องคำนึงถึงการอำนวยความสะดวกแก่ผู้รับบริการใน ทุกด้าน เช่น การมีสถานที่จอดรถ หรือการให้บริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต ซึ่งทำให้ประเด็น ด้าน สถานที่ให้บริการลดลงไปได้ เป็นต้น การส่งเสริมแนะนำบริการ ผู้ให้บริการจะต้องให้ข้อมูลข่าวสาร เชิงบวกแก่ผู้รับบริการทั้งในด้านคุณภาพการบริการและภาพลักษณ์ของการบริการผ่านทางสื่อต่าง ๆ เพื่อให้ผู้รับบริการได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปช่วยประเมิน เพื่อตัดสินใจใช้บริการต่อไป 5) ผู้ให้บริการ จะต้องตระหนักตนเองว่ามีส่วนสำคัญในการสร้างให้เกิดความพึงพอใจในการบริการของผู้รับบริการ โดยในการกำหนดกระบวนการจัดการ การวางรูปแบบการบริการจะต้องคำนึงถึงผู้รับบริการเป็น สำคัญ ทั้งแสดงพฤติกรรมบริการและเสนอบริการที่ลูกค้าต้องการด้วยความสนใจเอาใจใส่อย่าง เต็มที่ด้วยจิตสำนึกของการบริการ 6) สภาพแวดล้อมของการบริการ ผู้ให้บริการต้องสร้างให้เกิด ความสวยงามของอาคารสถานที่ ผ่านการออกแบบตกแต่ง การแบ่งพื้นที่อย่างเหมาะสมลงตัวสร้างให้ เกิดภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรผู้ให้บริการและสื่อภาพลักษณ์เหล่านี้ออกไปสู่ผู้รับบริการอีกด้วย 7) กระบวนการบริการ ผู้ให้บริการต่างมุ่งหวังให้เกิดความมี ประสิทธิภาพของการจัดการระบบการ บริการเพื่อเพิ่มความคล่องตัวและความสามารถในการสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่าง ถูกต้อง มีคุณภาพ โดยการนำบุคลากร เทคโนโลยีเข้ามาร่วมกันเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการ และหวังต่อประสิทธิผลที่จะเกิดขึ้นต่อผู้รับบริการ

## 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับท่าอากาศยาน

ท่าอากาศยานเป็นส่วนหนึ่งหรือองค์ประกอบของอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งอุตสาหกรรม การบินประกอบด้วยธุรกิจที่สำคัญ ดังนี้



ภาพที่ 2.5 องค์ประกอบของอุตสาหกรรมการบิน

**ที่มา** รองศาสตราจารย์บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา

#### 2.5.1 ความหมายของท่าอากาศยาน

ท่าอากาศยานตามพระราชบัญญัติศุลกากร หมายถึงสถานที่บนพื้นดินหรือบนพื้นน้ำที่ใช้เป็นที่ขึ้นลงของอากาศยานเพื่อรับส่งผู้โดยสาร สัมภาระ สินค้า และไปรษณียภัณฑ์ ซึ่งในท่าอากาศยานจะมีอาคารและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่จะให้บริการแก่เครื่องบิน ผู้โดยสาร การขนส่งสัมภาระและไปรษณียภัณฑ์

ท่าอากาศยานตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 หมายถึงพื้นที่ที่กำหนดไว้ในพื้นดินหรือน้ำสำหรับใช้ทั้งหมดหรือแค่เพียงบางส่วนเพื่อการขึ้นลงหรือเคลื่อนไหวยของอากาศยาน รวมตลอดถึงอาคาร สิ่งติดตั้ง และบริภัณฑ์ซึ่งอยู่ภายในสนามบินนั้น

ท่าอากาศยานตามอนุสัญญาการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หมายถึง พื้นที่ที่อยู่บนผิวดิน ผิวน้ำ รวมตลอดถึงอาคารสิ่งติดตั้งและอุปกรณ์สำหรับใช้ส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมดเพื่อการขึ้นลงของเครื่องบิน

#### 2.5.2 ประเภทของท่าอากาศยาน หากแบ่งตามลักษณะการให้บริการจะสามารถแบ่งได้เป็น

1) Airport เป็นท่าอากาศยานที่มีพื้นที่กำหนดขึ้นบนพื้นดินหรือพื้นน้ำรวมทั้งอาคารและส่วนประกอบ มีเครื่องอำนวยความสะดวกในการบินและการส่งข้อมูล เช่น มีการบริการน้ำมัน เชื้อเพลิง วิทยุช่วยการเดินอากาศ ด้านศุลกากร ด้านตรวจคนเข้าเมือง ด้านกักโรค พาหนะขนส่งระหว่างท่าอากาศยานกับตัวเมือง โรงแรมที่พัก เป็นต้น

2) Aerodrome เป็นท่าอากาศยานที่มีลักษณะเหมือน Airport ทุกประการแต่มักใช้ในทางวิชาการขนส่งทางอากาศมากกว่า

3) Airfield เป็นท่าอากาศยานที่ใช้สำหรับเครื่องบินขึ้นลง แต่มีบริการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นเท่านั้น

4) Airstrip เป็นท่าอากาศยานขนาดเล็กใช้พื้นที่ภูมิประเทศที่จัดทำขึ้น เพื่อให้เครื่องบินขึ้นลงเท่านั้น โดยไม่มีเครื่องช่วยเดินอากาศและสิ่งอำนวยความสะดวก

การแบ่งประเภทท่าอากาศยานตามลักษณะการเป็นเจ้าของ

- 1) ท่าอากาศยานของรัฐ
- 2) ท่าอากาศยานของเอกชน

การแบ่งประเภทท่าอากาศยานตามลักษณะการใช้งาน

- 1) ท่าอากาศยานทหาร
- 2) ท่าอากาศยานพลเรือน

ท่าอากาศยานพลเรือนระหว่างประเทศ หมายถึง ท่าอากาศยานที่อนุญาตให้เป็นจุดเข้าออกของการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศหรือเป็นท่าอากาศยานสำหรับเครื่องบินโดยสาร และสินค้าที่เดินทางเข้าหรือออกระหว่างประเทศ สิ่งสำคัญที่ท่าอากาศยานระหว่างประเทศจะต้องมี คือ พิธีการด้านศุลกากร การตรวจคนเข้าเมือง ด้านกักกันโรค ด้านกักกันพืช ด้านกักกันสัตว์ สำหรับท่าอากาศยานพลเรือนระหว่างประเทศที่อยู่ในความควบคุมดูแลของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีอยู่ 6 แห่งคือ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานหาดใหญ่

## 2.6 ท่าอากาศยานดอนเมืองและการหารายได้ของท่าอากาศยาน

ท่าอากาศยานหรือสนามบินดอนเมืองในปัจจุบันอยู่ภายใต้การบริหารงานบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เดิมใช้ชื่อว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยหรือ ทอท เป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงคมนาคม โดยเริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ กรกฎาคม พ.ศ. 2522 ทอท. ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทภายใต้นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจไทยโดยได้จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลชื่อ “บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” และปรับตราสัญลักษณ์ใหม่ โดยชื่อย่อของ บริษัทยังคงใช้ “ทอท.” เช่นเดิม ส่วนชื่อภาษาอังกฤษ คือ Airports of Thailand Public Company Limited และใช้ชื่อย่อว่า AOT ตั้งแต่วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545 เป็นต้นมา ทอท. เป็น ผู้บริหารงานท่าอากาศยานระหว่างประเทศรวม 6 แห่ง คือ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยาน เชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในการดำเนินกิจการ คือ ทอท. คือ ผู้นำธุรกิจ ท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย (Asia's Leading Airport Business) พันธกิจ (Mission) ดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานด้วย มาตรฐานเหนือระดับ ให้บริการด้วยใจรักพร้อมเทคโนโลยีที่ทันสมัย และสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคมและชุมชนนิยม (Value)

ปลอดภัย คือ มาตรฐาน บริการ คือ หัวใจ ความปลอดภัยและ การรักษาความปลอดภัยเป็นหัวใจการปฏิบัติงานจิตสำนึกในการให้บริการ ให้บริการด้วยความเข้าใจความหมายของการให้บริการร่วมกันทำงานความสามัคคี ทำงานเป็นทีม ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว การเรียนรู้อย่างต่อเนื่องศึกษาเรียนรู้การเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของ ทอท. และคู่แข่ง เพื่อให้สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งได้และมีความตั้งใจที่จะศึกษาพัฒนาตัวเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นไป ความโปร่งใสและสำนึกในความรับผิดชอบปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ และสำนึกในความรับผิดชอบต่อลูกค้าต่อผู้ถือหุ้น ต่อคู่ค้าต่อสังคม และประเทศชาติลักษณะการประกอบธุรกิจทอท.ประกอบธุรกิจท่าอากาศยานของประเทศไทยโดยธุรกิจหลักประกอบด้วย การจัดการ การดำเนินงาน และการพัฒนาท่าอากาศยาน โดยมีท่าอากาศยาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบ 6 แห่ง ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ซึ่งท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งนี้ ให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยมีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศ ซึ่งได้เปิดให้บริการเมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549 เพื่อรองรับปริมาณผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร 45 ล้านคนต่อปี สามารถรองรับการขนถ่ายสินค้าได้ 3 ล้านตันต่อปี และสามารถรองรับเที่ยวบินได้ 76 เที่ยวบินต่อชั่วโมงรายได้ของ ทอท รายได้จากการดำเนินงานของ ทอท ประกอบด้วยรายได้จาก 2 ส่วนที่สำคัญ คือ รายได้จากกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) รายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วย
  - ค่าธรรมเนียมในการขึ้น-ลงของอากาศยาน (Landing Charge)
  - ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking Charge)
  - ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charge)
  - ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charge)
- 2) รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non- Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วย
  - รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue)
  - ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents)
  - รายได้จากการให้บริการ (Service Revenue)

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานท่าอากาศยาน ทอท ยังมีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการที่จำเป็นบางส่วนเช่น บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)และบริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส เซส จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการภาคพื้นดินรวมทั้งการให้บริการผู้โดยสารตามสัญญาอนุญาตให้ดำเนินกิจการภายในท่าอากาศยานซึ่งทำกับบริษัทดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการ



รายอื่นที่ให้บริการร้านค้าปลีก สิ่งอำนวยความสะดวกในการเก็บสินค้า รถลิฟต์ขึ้น บริการที่จอดรถ และสิ่งอำนวยความสะดวกประเภทต่าง ๆ โดยผู้ประกอบการต่าง ๆ เหล่านี้ จะต้องชำระค่าตอบแทน ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และค่าบริการ (Service Charges) ส่วนผู้เช่าพื้นที่บางรายที่ไม่ได้เข้าทำสัญญาอนุญาตให้ดำเนินกิจการนั้นจะชำระเพียงค่าเช่าพื้นที่และค่าบริการให้ ทอท. เท่านั้น

กลุ่มลูกค้าของท่าอากาศยาน ลูกค้าของท่าอากาศยานแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม

1) Business to Business (B to B)

- สายการบิน
- ผู้ประกอบการ

2) Business to Consumer (B to C)

- ผู้โดยสาร
- ผู้ใช้บริการ
- ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในท่าอากาศยาน

3) Business to Government (B to G)

- หน่วยงานต่าง ๆ ของภาครัฐ

Business to Business (B to B)

ท่าอากาศยานมีการตกลงทางการค้า ทำธุรกิจหรือธุรกรรมร่วมกับสายการบินหรือผู้ประกอบการต่าง ๆ ที่อยู่ภายในท่าอากาศยานซึ่งสายการบินหรือผู้ประกอบการเหล่านี้ จะมีการทำธุรกิจหรือธุรกรรมกับผู้โดยสาร หรือผู้ใช้บริการอีกทอดหนึ่ง การเป็นคู่สัญญาร่วมกันระหว่างสายการบิน หรือผู้ประกอบการจะเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ท่าอากาศยาน เนื่องจากจะมีการตกลงทางธุรกิจในการแบ่งส่วนแบ่งรายได้ ค่าเช่า ค่าตอบแทนต่าง ๆ ให้กับ ทอท. สายการบิน ให้บริการการบินแก่ผู้โดยสาร เช่น การบินไทย ไทยแอร์เอเชีย เป็นต้น ตัวอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

- เช่าพื้นที่สำนักงาน เคา์เตอร์เช็คอิน เคา์เตอร์ตัวโดยสาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสาร
- เช่าพื้นที่ทำห้องรับรองสำหรับผู้โดยสาร
- การดำเนินการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบิน เช่น การขึ้น -ลง และจอดของอากาศยาน

การลำเลียงสัมภาระ เป็นต้น

- เช่าพื้นที่คาร์โก้ เก็บสัมภาระ และอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน
- ผู้ประกอบการ
- ขายสินค้าและให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้โดยสาร เช่น ร้านอาหารและเครื่องดื่ม ร้านขายของที่ระลึก ร้านนวดเท้า เป็นต้น

- ให้บริการต่าง ๆ แก่สายการบิน เช่น บริษัทให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน เป็นต้น

- ตัวอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.
- เช่าพื้นที่เพื่อเปิดกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เช่น ร้านค้า บริการ และอาหารเครื่องดื่มต่าง ๆ เพื่อ

ให้บริการแก่ผู้โดยสาร

- เช่าพื้นที่สำนักงาน สำหรับผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบิน เช่น การเติมน้ำมันอากาศยาน การซ่อมบำรุงอากาศยาน การลำเลียงสัมภาระ และบริการอื่น ๆ เพื่อให้บริการแก่สายการบินต่าง ๆ

- เช่าพื้นที่ประกอบธุรกิจลานจอดรถ

Business to Consumer (B to C) Consumer ในที่นี้คือ ผู้ใช้บริการต่าง ๆ ในท่าอากาศยาน ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้โดยสาร ผู้มารับส่ง ผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานบริการส่วนใหญ่ที่กลุ่มนี้ใช้บริการคือ การบริการพื้นฐาน เช่น ความปลอดภัย ความสะอาด ความสะดวก เป็นต้น และผู้ให้บริการกลุ่มนี้ อาจจะเป็นลูกค้าของกลุ่ม B TO B ของท่าอากาศยานอีกก็ได้ เช่น ซื้อสินค้าจากผู้ประกอบการให้บริการลานจอดรถ เป็นต้น

ผู้โดยสาร ผู้เดินทางด้วยอากาศยาน ตัวอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

- การให้ความครบครันของบริการต่าง ๆ ที่ผู้โดยสารต้องการ
- สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในท่าอากาศยาน เช่น ห้องน้ำ ทางเดิน ความสว่าง

เป็นต้น

- การประกาศ แจ้งข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับการเดินทาง
- ผู้ใช้บริการ

ผู้ที่เดินทางมาทำธุรกรรมต่าง ๆ ที่ท่าอากาศยาน เช่น ผู้มารับส่งผู้โดยสาร ผู้มาติดต่อ

สำนักงาน ตัวอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

- การเดินทางมายังท่าอากาศยาน
- สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในท่าอากาศยาน เช่น ห้องน้ำ ทางเดิน ความสว่าง

เป็นต้น

- จุครอรับ-ส่งผู้โดยสาร
- ลานจอดรถ

ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในท่าอากาศยาน

ผู้ที่ปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน เช่น พนักงานท่าอากาศยาน พนักงานสายการบิน

เจ้าหน้าที่ตรวจคนเข้าเมือง เจ้าหน้าที่ศุลกากร เจ้าหน้าที่ของบริษัทที่ประกอบการร้านค้าและบริการ ตลอดจนพนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น ตัวอย่างกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

- สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในท่าอากาศยาน เช่น ห้องน้ำ ทางเดิน ความสว่าง

เป็นต้น

- ความสะดวก ปลอดภัยในการทำงานภายในท่าอากาศยาน

Business to Government (B to G) ท่าอากาศยานจะมีการดำเนินการร่วมกับหน่วยงานจากทางราชการต่าง ๆ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัยให้แก่ผู้โดยสารและประชาชนทั่วไปการร่วมมือกันระหว่างหน่วยงานเช่นนี้ ทางท่าอากาศยานจะอำนวยความสะดวกด้านพื้นที่ในการปฏิบัติงาน ด้านความสะดวก ปลอดภัย และสะดวกสบายให้กับหน่วยงานต่างๆ ที่เข้ามาปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน โดยจะไม่มีกรเก็บค่าตอบแทนหรือก่อให้เกิดรายได้ใด ๆ จากการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งสิ้นดังนั้นจึงไม่อาจเรียกหน่วยงานทั้งหลายว่าเป็นลูกค้า แต่เป็นการร่วมมือระหว่างหน่วยงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชนมากกว่า

ราชการ ทำหน้าที่ตรวจสอบผู้โดยสารที่เข้า -ออกประเทศ และสิ่งของเข้าประเทศ รวมทั้งให้ความปลอดภัยแก่ผู้โดยสารและผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยาน เช่น ตำรวจตรวจคนเข้าเมือง ชุดการด่านอาหารและยา ด่านตรวจสัตว์ป่า ด่านตรวจพืช เจ้าหน้าที่ตำรวจ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

- สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในท่าอากาศยาน เช่น ห้องน้ำ ทางเดิน ความสว่าง เป็นต้น
- ความสะดวก ปลอดภัยในการทำงานภายในท่าอากาศยาน

รัฐวิสาหกิจ ให้บริการแก่ผู้โดยสารทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านการบิน การท่องเที่ยวและบริการอื่น ๆ เช่น บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

- สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในท่าอากาศยาน เช่น ห้องน้ำ ทางเดิน ความสว่าง เป็นต้น
- ความสะดวก ปลอดภัยในการทำงานภายในท่าอากาศยาน

อาคารผู้โดยสารท่าอากาศยานดอนเมือง

1) อาคารผู้โดยสาร 1 (Terminal 1)

การเดินทาง

สนามบินดอนเมืองเป็นสนามบินที่อยู่ทางตอนเหนือของกรุงเทพฯ ฯ ล้อมรอบไปด้วยถนนและเขตเมืองที่มีการจราจรหนาแน่นทุกวัน โดยเส้นทางหลักสำหรับการเดินทางไปสนามบินดอนเมืองได้สะดวกที่สุดมีดังนี้

- ทางยกระดับอุตราภิมุข (ดอนเมืองโทลเวย์) เป็นทางด่วนที่รวดเร็วที่สุดสำหรับการเดินทางมายังสนามบินดอนเมือง คร่อมถนนวิภาวดีรังสิตและมีทางพิเศษส่งถึงอาคารผู้โดยสารได้อย่างสะดวกสบาย ทั้งยังเป็นทางด่วนในเมืองซึ่งเชื่อมต่อโดยตรงกับทางพิเศษศรีรัช และทางพิเศษเฉลิมมหานครเป็นโครงข่ายทางด่วนที่ชาวกรุงเทพฯ ฯ ใช้บริการอยู่เป็นประจำ

- ถนนพหลโยธิน ถนนเส้นนี้เป็นถนนที่วิ่งขนานกับถนนวิภาวดีรังสิต โดยจะวิ่งผ่านทางด้านหลังของสนามบินดอนเมือง โดยสามารถวนกลับมายังด้านหน้าอาคารผู้โดยสารได้ 2 ทางคือทางแยกหลักสี่ตัดถนนแจ้งวัฒนะก่อนถึงสนามบิน หรือทางถนนจันทบูรเบกษาเมื่อผ่านสนามบินไปแล้ว เส้นทางนี้เหมาะกับผู้ที่มีรถยนต์ส่วนตัวและเดินทางในเมืองอยู่แล้ว แต่อาจจะไม่สะดวกเท่าคอนเมืองโทลเวย์

- ขนส่งมวลชน โดยสนามบินดอนเมืองมีรถเมล์ผ่านหลายสาย รวมทั้งยังอยู่ไม่ไกล จากรถไฟฟ้าบีทีเอสและรถไฟฟ้าเอ็มอาร์ทีมากนัก เพียงลงจากสถานีหมอชิต (จุดจักร) และต่อรถบัสรับอากาศ A1 ก็สามารถตรงมายังสนามบินดอนเมืองได้ทันที หรือจะใช้เส้นทางรถไฟรางจากสถานีหัวลำโพงมายังสถานีดอนเมืองซึ่งอยู่ตรงข้ามกับสนามบินเลยก็ได้ นอกจากนี้ยังมีรถวิ่งรับส่งระหว่างสนามบินสุวรรณภูมิ-ดอนเมืองอีกด้วย และในอนาคตจะยังมีรถไฟฟ้าวิ่งมาถึงสนามบินดอนเมืองถึง 2 สาย คือสายสีแดงหรือแอร์พอร์ตลิงค์ตรงจากพญาไท และสายสีเขียวหรือบีทีเอสตรงจากหมอชิต ซึ่งเป็นโครงการในอนาคตที่เริ่มการก่อสร้างบางส่วน

#### อาคารผู้โดยสาร

ก่อนที่จะมีสนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมืองมีอาคารผู้โดยสาร 2 อาคาร โดยแบ่งเป็นอาคารผู้โดยสารในประเทศและต่างประเทศ แต่เมื่อเปิดใช้ท่าอากาศยานดอนเมืองอีกครั้งหนึ่งในช่วงปี พ.ศ. 2546-พ.ศ. 2558 มีการใช้งานอาคารหลักอยู่อาคารเดียวเพื่อรองรับผู้โดยสารในเที่ยวบินต้นทุนต่ำทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยอาคารที่เปิดให้บริการนั้นมี 3 ชั้น สำหรับอาคารผู้โดยสารขาเข้าดอนเมืองจะอยู่ชั้นที่ 1 โดยแบ่งออกเป็นผู้โดยสารขาเข้าภายในประเทศจะอยู่ทางปีกขวาของอาคาร ส่วนผู้โดยสารขาเข้าจากต่างประเทศจะอยู่ทางปีกซ้าย ส่วนอาคารผู้โดยสารขาออกนั้นจะอยู่บนชั้น 3 ซึ่งในช่วงที่ อาคารผู้โดยสาร 2 ยังไม่เปิดให้บริการนั้น มีการแบ่งระหว่างปีกเที่ยวบินในประเทศทางด้านขวา และเที่ยวบินระหว่างประเทศทางด้านซ้าย แต่ปัจจุบัน อาคาร 1 ใช้สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศเท่านั้น

#### การเดินทางสำหรับผู้ให้บริการท่าอากาศยานดอนเมือง

เนื่องจากความหนาแน่นของผู้ใช้บริการและเส้นทางการเดินทางซึ่งเป็นการจราจรในเขตเมือง สนามบินดอนเมืองจึงเป็นสนามบินหนึ่งที่ต้องเผื่อเวลาเดินทางไว้เป็นอย่างมาก เฉพาะเวลาเดินทางจากในกรุงเทพฯ ต้องเพื่อไว้อย่างต่ำ 1-2 ชั่วโมง เพราะจะมีรถติดในช่วงทางวนเข้าสนามบินซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นรถคู่และรถแท็กซี่ เพราะเมื่อวนเข้าสนามบินแล้วก็ต้องติดรถที่จอดส่งผู้ที่จะเข้ามาใช้บริการจากเส้นทางที่ไม่กว้างขวางเหมือนสนามบินสุวรรณภูมิ นอกจากนี้ต้องกะเวลากายในสนามบินจากจำนวนคนที่มามากอีก 1-2 ชั่วโมงด้วย โดยเฉพาะช่วงวันหยุดเทศกาล

### ขั้นตอนการใช้บริการ

สนามบินดอนเมืองมีขั้นตอนใช้บริการแตกต่างจากสนามบินอื่น ๆ ตรงที่ผู้โดยสารจะต้องทำการเช็คอินกระเป๋าเดินทางจากภายนอก ซึ่งจะมีเครื่องเอ็กซ์เรย์กระเป๋าให้บริการตามจุดต่าง ๆ ของอาคารผู้โดยสารก่อนโหลดกระเป๋า โดยเอ็กซ์เรย์เสร็จแล้วจึงจะนำกระเป๋าเดินทางต่อไป และจะมีสติ๊กเกอร์ติดเป็นสัญลักษณ์ว่าได้เอ็กซ์เรย์อย่างถูกต้องแล้ว ทั้งนี้เพื่อความสะดวกสำหรับผู้โดยสารที่ไม่มีสัมภาระมาก สามารถเช็คอินจากเครื่องอัตโนมัติตามจุดให้บริการของสนามบินและเดินเข้าพื้นที่ประตูทางออกขึ้นเครื่อง ได้ทันที

### ร้านอาหาร

ภายในเขตหลังผ่านด่านตรวจคนเข้าเมืองแล้วจะมีร้านอาหารทั้งแมคโดนัลด์ เคเอฟซี เอสแอนด์พี สตาร์บัค ฟุจิ และซันเวย์ให้บริการผู้โดยสาร โดยราคาแพงกว่าภายนอก

### การติดต่อสื่อสาร

สนามบินดอนเมืองมีWi-Fi ให้บริการ “ฟรี” ทั่วทั้งสนามบิน โดยเป็นบริการWi-Fi จากเครือข่ายทรูมูฟเอชโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเป็นเวลา 120 นาทีต่อวัน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นลูกค้าทรูหรือไม่เพียงเชื่อมต่อกับเครือข่าย “@ AirportTrueFreeWiFi” และกรอกข้อมูลเบื้องต้นก็ใช้งานได้ที่ทันที นอกจากนี้พื้นที่ของสนามบินยังรองรับเครือข่าย 4G และ 3G จากทุกเครือข่ายได้เต็มประสิทธิภาพสูงสุดอีกด้วย

### การจอดรถ

ปัญหาที่ยุงยากที่สุดของผู้มีรถยนต์ส่วนตัวที่เข้ามาใช้บริการในสนามบินดอนเมืองคือ ที่จอดรถ แต่สนามบินแห่งนี้ก็มีที่จอดรถรองรับอยู่พอสมควร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่อาคารจอดรถใหญ่ขนาด 7 ชั้น อาคารจอดรถระยะยาว และอาคารจอดรถทางสำนักงานท่าอากาศยาน แต่ผู้บริการจะใช้อาคารจอดรถ 7 ชั้นเป็นหลัก ซึ่งมีระบบรับบัตรจอดรถอัตโนมัติและชำระเงินอัตโนมัติ โดยมีการใช้จ่ายอยู่ที่ 250 บาทต่อ 24 ชั่วโมง และคิดเศษชั่วโมงของแต่ละวันตามลำดับขั้น สามารถจอดรถค้างคืนได้ภายในสนามบินดอนเมืองแต่ทั้งนี้สนามบินยังมีที่จอดแบบเสียค่าบริการในบริการอาคารผู้โดยสารภายในประเทศ (อาคารเก่า ถัดจากอาคารผู้โดยสาร 2) ทางด้านขวาของสนามบิน แต่จะอยู่ไกลจากอาคารผู้โดยสารปัจจุบันมากที่สุด และต้องเดินไปตามทางเท้าหรือใช้รถเวียน Shuttle bus ที่พักใกล้สนามบิน

หากผู้โดยสารจำเป็นต้องพักใกล้สนามบินหรือต้องเดินทางในเวลาไม่ปกติ โรงแรมที่ใกล้สนามบินดอนเมืองซึ่งมีอยู่หลายแห่ง โดยโรงแรมหลักของสนามบินดอนเมืองนั้นคือ โรงแรมอมารี ดอนเมืองแอร์พอร์ต กรุงเทพฯ อยู่ฝั่งตรงข้ามของสนามบินและสามารถใช้บริการได้ผ่านการทางข้ามซึ่งเชื่อมต่อในบริเวณอาคารผู้โดยสารชั้น 3

## 2) อาคารผู้โดยสาร 2 (Terminal 2)

อาคารผู้โดยสารที่ 2 หรือ terminal 2 ทำอากาศยานดอนเมือง เริ่มเปิดให้บริการเมื่อช่วงปลายเดือนธันวาคมปี พ.ศ. 2558 โดยเป็นอาคารที่สร้างและใช้งานตั้งแต่ทำอากาศยานดอนเมืองยังเป็นท่าอากาศยานหลักของประเทศไทย ที่ตั้งของอาคารผู้โดยสาร 2 อยู่ติดกับอาคารผู้โดยสารที่ 1 หรือ terminal 1 โดยจุดสังเกตของอาคาร 2 คือมีตัวอักษร T2 ตัวใหญ่บนมุมอาคาร และเมื่อหันหน้าเข้าอาคารผู้โดยสาร Terminal 2 จะอยู่ทางด้านขวาของ Terminal 1

หน้าที่ของสนามบินดอนเมืองอาคาร 2 คือการให้บริการเที่ยวบินในประเทศเพียงอย่างเดียว แต่จะมีลักษณะอาคารคล้ายกับอาคารเดิมซึ่งประกอบไปด้วยชั้นให้บริการ 4 ชั้น เริ่มต้นจากชั้น 1 คือ ชั้นของอาคารผู้โดยสารขาเข้า ทำอากาศยานดอนเมือง โดยจะมีจุดนัดพบและบริการรถเช่า พร้อมบริการรถสาธารณะทั้งหมดให้บริการบนชั้นนี้ ชั้น 2 จะเป็นสำนักงานของสายการบิน ซึ่งไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริการ แต่จะมีศูนย์อาหารราคาประหยัดให้บริการที่นี่ และส่วนที่สำคัญที่สุดของอาคารนี้ คือชั้น 3 ชั้นเป็นชั้นของอาคารผู้โดยสารขาออก ซึ่งมีเคาน์เตอร์เช็คอินของเที่ยวบินในประเทศของสนามบินดอนเมืองทั้งหมดให้บริการ และสุดท้ายคือชั้น 4 เป็นส่วนของร้านค้า และร้านอาหารทั้งหมดคล้ายกับศูนย์การค้าอำนวยความสะดวกให้นักเดินทางระหว่างรอเที่ยวบิน

### การเช็คอินและโหลดกระเป๋า

เคาน์เตอร์เช็คอินของสนามบินดอนเมือง อาคาร 2 แบ่งออกเป็น 6 แถวดังนี้ (ลำดับแถวนับต่อจากอาคาร 1 ที่ให้บริการสายการบินระหว่างประเทศ)

แถว 9 สายการบินไทยแอร์เอเชีย

แถว 10 สายการบินไทยแอร์เอเชีย

แถว 11 อาร์แอร์ไลน์ โอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ ไทยไลอ้อนแอร์

แถว 12 ไทยไลอ้อนแอร์ ไทยสมายล์

แถว 14 นกแอร์

แถว 15 นกแอร์

ข้ามลำดับแถวที่ 13 เนื่องจากตามความเชื่อถือว่าเป็นเลขไม่ดี

โดยการเข้าเช็คอินกับในทุกแถวนี้ จะแตกต่างจากการให้บริการในอาคารผู้โดยสาร 1 เพราะอาคารผู้โดยสาร 2 จะใช้ระบบที่อำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารมากขึ้น โดยไม่ต้องต่อคิวสแกนกระเป๋าสัมภาระก่อน ทำให้สามารถนำกระเป๋าโหลดเข้าสายพานกับเคาน์เตอร์สายการบินได้ทันที ส่วนความปลอดภัยนั้นยังคงมั่นใจได้เพราะเครื่องสแกนตรวจหาวัตถุอันตรายนั้นอยู่ในระบบสายพานเหมือนสนามบินสุวรรณภูมิแล้ว



### การจอดรถ

เป็นเรื่องดีที่อาคาร 2 ที่เปิดให้บริการนั้นอยู่ติดกับอาคารจอดรถสนามบินดอนเมืองที่ใหญ่ที่สุดของสนามบินที่เรียกกันจนติดปากว่า “อาคารจอดรถ 7 ชั้น” ซึ่งเป็นอาคารที่มีระบบทันสมัยทั้งการรับบัตรจอดรถและการชำระเงิน โดยมีอัตราค่าบริการอยู่ที่ 250 บาท/วัน และสะดวกสบายต่อการเดินเท้าเข้าอาคารผู้โดยสารเป็นอย่างมาก ผู้โดยสารสามารถเดินจากอาคารจอดรถเพื่อเข้าสู่ชั้น 2 ของอาคารได้ทันทีผ่านทางเชื่อม

### ร้านอาหาร

มีร้านอาหารอยู่ทุกชั้น แต่ศูนย์รวมของร้านอาหารอยู่ที่ชั้น 4 และภายในพื้นที่หลังจุดตรวจค้นก่อนประตูทางออกขึ้นเครื่องบิน ( Gate) ชั้น 3 มีร้านอาหารฟาสต์ฟู้ด เช่น เคเอฟซี แมคโดนัลด์ เดอะพิกซ์ซ่า เบอร์เกอร์คิง และซันเวย์ หรือจะเป็นร้านกาแฟอย่างคาเฟ่เมซอน สตาร์บัค เดอะคอฟฟีคลับ และทอรัสคอฟฟี นอกจากนั้นยังมีศูนย์อาคาร Magic Food (ชั้น 2 และ 4) และศูนย์อาหาร Dish is Food (ชั้น 4) ที่มีอาหารหลากหลายไว้ให้ผู้โดยสารได้ใช้บริการ

### ที่พักภายในสนามบิน

หลังจากเปิดอาคารผู้โดยสารใหม่ ภายในชั้น 4 จึงมีจุดให้บริการพิเศษที่ไม่เคยมีในสนามบินไหน ๆ ของประเทศไทยมาก่อน นั่นคือโรงแรม Sleep Box ที่ให้บริการที่พักแบบรายชั่วโมงสำหรับผู้ต่อเครื่องหรือต้องลงและขึ้นเครื่องในยามวิกาล ในอัตราเริ่มต้น 1,000 บาท ต่อ 3 ชั่วโมง พร้อมคูปองรับประทานอาหาร และคิดชั่วโมงต่อไปชั่วโมงละ 200 บาท และที่น่านสนใจสำหรับนักท่องเที่ยวคือมีบริการที่อาบน้ำในราคา 300 บาทต่อครั้ง ซึ่งทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายมากกว่าเดิม

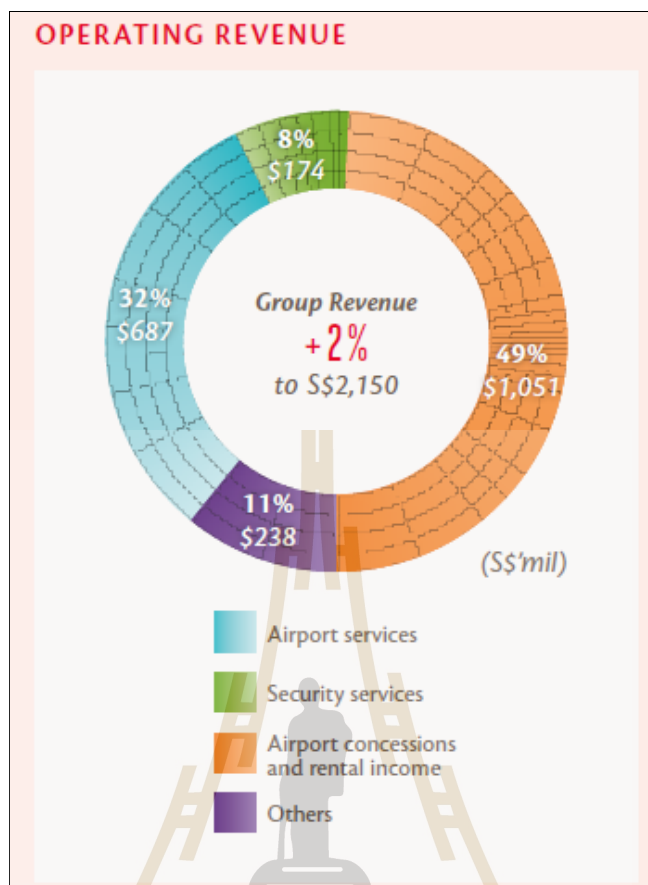
## 2.7 ท่าอากาศยานนานาชาติชางงี

สนามบินชางงีของสิงคโปร์ หรือเรียกโดยทั่วไปว่าสนามบินชางงี ตั้งอยู่ในเขตชางงี ประเทศสิงคโปร์ เป็นท่าอากาศยานหลักของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สิงคโปร์แอร์ไลน์คาร์โก ซิลค์แอร์ ไทเกอร์แอร์เวย์ เจ็ตสตาร์เอเชียแอร์เวย์ และแวลูแอร์ ในปี พ.ศ. 2559 ท่าอากาศยานชางงีได้รับการจัดอันดับโดย สกายแทร็กซ์ ให้เป็นสนามบินที่ดีที่สุดในโลกเป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน ท่าอากาศยานชางงีมีพันธกิจคือ เป็นสนามบินชั้นนำของโลก และเป็นศูนย์กลางการบินที่เติบโตอย่างมั่นคงรวดเร็วในประเทศสิงคโปร์และให้บริการในระดับโลก สนามบินชางงีมีความโดดเด่นเรื่องการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินหรือ Non-Aeronautical Revenue ด้วยการทำ Terminal ทั้งสามให้เป็นที่โรงแรม ร้านอาหาร สถานที่แสดงสินค้า และห้างสรรพสินค้า สวนสนุก โรงภาพยนตร์และ สวนผีเสื้อ อีกทั้งการใส่ใจความสะดวกสบาย ความสะอาด และมีการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารตลอดเวลา โดย การจัดการสนามบินแบบ “Changi experience” หรือ “ประสบการณ์แบบชางงี” พนักงานของ

สนามบินทำงานสลับสับเปลี่ยนกันตลอด 24 ชม. เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการ ห้องน้ำทุกห้องจะมีจอให้ผู้ใช้โดยสารให้คะแนนความพึงพอใจ โดยการกดรูปหน้ายิ้ม หน้าเฉย และหน้าบึ้ง ถ้าผู้ใช้บริการให้คะแนนน้อยกว่าหน้ายิ้ม (ระดับดี) ผู้ประเมินจะได้รับคำถามต่อ ว่าไม่พอใจสิ่งใดในห้องน้ำ ไม่ว่าจะเป็น พื้นเปียก กระดาษชำระหมด ซึ่งถือเป็น Real time Feedback หรือการให้ข้อเสนอแนะอย่างทันทีซึ่งก็หมายความว่าปัญหาจะได้รับการแก้ไขอย่างตรงจุดและรวดเร็วที่สุด

วิสัยทัศน์ Exceptional people Connecting Lives

ท่าอากาศยานสิงคโปร์ต้องการสร้างให้พนักงานคนธรรมดาของพวกเขา ทำผลงานได้อย่างยอดเยี่ยม โดยการทำงานเป็นทีม ซึ่งการทำงานเป็นทีมจะทำให้เกิดผลงานที่ดีมากกว่าการทำงานคนเดียว ลูกค้ายคือแรงบันดาลใจของเรา ตั้งแต่ลูกค้าที่เป็นเด็กเล็กที่สุด ถึงลูกค้าที่เป็นบริษัทใหญ่ เรามีความสามารถและความเข้าใจที่จะเชื่อมต่อและให้บริการลูกค้าของเราให้ดีที่สุด ค่านิยม Integrity is at the heart of everything we do การเชื่อมโยงคือหัวใจของทุกอย่างที่เราทำ We value our people เราให้ความสำคัญกับพนักงานของเรา We are committed to our customers เราใส่ใจกับลูกค้าของเรา We are the best in our business เราเป็นเลิศในธุรกิจของเรา We succeed with our partner เราและหุ้นส่วนของเราประสบความสำเร็จไปด้วยกัน IATA Code SIN ICAO code: WSSS เจ้าของคือ รัฐบาลสิงคโปร์ ผู้ดำเนินงาน คือบริษัท Changi Airport Group (S) Pte. Ltd และ Republic of Singapore Air Force (www.changiairport.com) รายได้ปีล่าสุดจาก รายงานประจำปี FY2014/2015 ของ Changi Airport Group



ภาพที่ 2.6 รายได้ของท่าอากาศยานชางงี ปีงบประมาณ 2014/2015 หน่วยเป็นสิงคโปร์ดอลลาร์  
ที่มา Changi airport Group Annual Report FY2014/15

จะเห็นว่า รายได้จากค่าส่วนแบ่งและค่าเช่าพื้นที่เป็นรายได้หลักอันดับหนึ่งของท่าอากาศยานชางงี โดยเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าถึงร้อยละ 7 เป็นเงินรายได้ทั้งหมดถึง 1.1 พันล้านสิงคโปร์ดอลลาร์ ซึ่งเพิ่มขึ้นเนื่องจากท่าอากาศยานชางงีได้จัดกลุ่มสินค้าปลอดอากรออกเป็นสองกลุ่มใหญ่คือ กลุ่มสุราและบุหรี่ อีกกลุ่มคือเครื่องสำอางและน้ำหอม โดยให้บริษัท DFS และ The Shilla Duty Free เป็นผู้ขาย อีกทั้งยังเพิ่มกลยุทธ์ e-commerce ภาษาจีนที่ iShopChangi เพื่อเพิ่มกลุ่มลูกค้าที่ใช้ภาษาจีนเพิ่มเติมจากที่เคยมีแต่ภาษาอังกฤษ อีกทั้งมีการจัดทำ Loyalty Programme หรือการสนับสนุนให้ลูกค้าเป็นลูกค้าประจำ โดยการจัดโปรโมชั่น และการชิงโชคต่าง ๆ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการขาย ซึ่งทำให้ยอดค่าส่วนแบ่งเพิ่มขึ้นได้เป็นอย่างดี

## 2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ภาณุรุจน์ ดาแก้ว แนวทางการบริหารพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์ : ศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตขาม มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมระบบการจัดการพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตขามเรียง และหาแนวทางการพัฒนาทางด้านกายภาพและระบบการจัดการพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์ของหน่วยธุรกิจ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม และเป็นแนวทางในการออกแบบเพื่อสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เช่าพื้นที่ในเชิงพาณิชย์กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้เช่าพื้นที่ในเชิงพาณิชย์ภายในมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตขามเรียง จำนวน 127 คนเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างนำเสนอข้อมูลในรูปพรรณนา ผลการศึกษา พบว่า

1) สภาพแวดล้อมระบบการบริหารจัดการพื้นที่เช่า ในเชิงพาณิชย์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ทำเลที่ตั้ง มีความความสะดวก การเดินทางง่ายด้วยถนนภายในมหาวิทยาลัย มีสภาพแวดล้อมที่ดีที่จอดรถสะดวกสบาย จุดรับส่งสินค้า จุดทิ้งขยะเหมาะสม มีห้องสุขาสะอาด หาง่ายและมีระบบสาธารณูปโภคที่เพียงพอ

2) แนวทางการพัฒนาทางด้านกายภาพและระบบการจัดการพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์ของหน่วยธุรกิจ และเป็นแนวทางในการออกแบบ เพื่อสนองต่อความต้องการของกลุ่มผู้เช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์ จากข้อมูลผู้รับการสัมภาษณ์สามารถสรุปได้ 4 ประเด็น ประกอบด้วย

- ลักษณะทางกายภาพพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์ได้แก่ ขนาด ทำเล สิ่งปลูกสร้าง และการเข้าถึงพื้นที่

- แนวทางการพัฒนาทางด้านกายภาพ ได้แก่ การบริหารอาคารและสถานที่ การกำหนดจุดรับส่งสินค้า จุดทิ้งขยะการดูแลและรักษาความสะอาดในบริเวณ โดยรอบพื้นที่เช่าอยู่ในเกณฑ์ดี และมีความเหมาะสมมากกว่าแต่ก่อนควรมีการยกเลิกระบบเส้นทางเดินทางเดียวบางจุดภายในมหาวิทยาลัย เพราะไม่ตอบสนองต่อความต้องการเช่าใช้พื้นที่

- ระบบการจัดการพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์ได้แก่ การกำหนดนโยบายในการบริหารพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์ทำให้ข้อมูลของเจ้าหน้าที่แก่ลูกค้าและการควบคุมมาตรฐานร้านค้า

- แนวทางในการออกแบบเพื่อสนองความต้องการของกลุ่มผู้เช่าพื้นที่ในเชิงพาณิชย์ โดยอาศัยการจัดการบริหารสถานที่โดย 3 องค์ประกอบ คือ คน กระบวนการและอาคาร ได้แก่

- การกำหนดเป้าหมาย เพื่อกำหนดพื้นที่เช่าให้มีความหลากหลายของแต่ละธุรกิจ
- ข้อเท็จจริง โดยพิจารณาข้อกฎหมาย ระเบียบ ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

เพื่อดำเนินกิจกรรมให้สอดคล้อง และการจัดทำนิติกรรมสัญญา

- กรอบแนวคิดในการออกแบบพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์โดยเน้นให้ผู้เช่ามีส่วนร่วมตลอดจนสร้างความร่วมมือในการบริหารพื้นที่ โดยนโยบายและให้ผู้เช่าพื้นที่รู้สึกเหมือนเป็นส่วนหนึ่งและรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมในการบริหารพื้นที่ไปด้วยกัน กำหนดแนวทางการแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า จัดทำรูปแบบแผนให้เป็นระเบียบ ชัดเจน โดยให้ผู้เช่าได้แสดงความคิดเห็นกับการกำหนดนโยบายและการมีส่วนร่วม ENHANCING NON-AERONAUTICAL REVENUE. JUNE 2013 Capacity Development Civil Aviation of Nepal

วิจัยเพื่อเสนอแนวคิดการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินของสนามบินในประเทศเนปาล โดยมีการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการเพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานทั่วโลก เปรียบเทียบกับท่าอากาศยานในเนปาล เพื่อหากลยุทธ์ที่เหมาะสมในเชิงปฏิบัติโดยคำนึงถึงสภาพการเมือง เศรษฐกิจ ของประเทศ โดยกล่าวถึงความเปลี่ยนแปลงในทศวรรษที่ผ่านมาของอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน อันได้แก่ การเปลี่ยนโครงสร้างของผู้เป็นเจ้าของสนามบิน ความเข้าใจความหมายของพันธกิจของท่าอากาศยาน การมีอิทธิพลของผู้เล่นหน้าใหม่ในตลาด อย่างเช่นสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งสิ่งที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ ทำให้ท่าอากาศยานตระหนัก และมุ่งเน้นที่จะหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้นซึ่งมีทั้งท่าอากาศยานที่ทำแล้วประสบความสำเร็จ และท่าอากาศยานที่กำลังหันมาให้ความสนใจ

ท่าอากาศยานจะต้องทำตัวเองให้น่าสนใจเพื่อความอยู่รอดของท่าอากาศยานอย่างยั่งยืน ดังนั้นผู้บริหารท่าอากาศยานจะต้องให้ความสนใจกับกิจกรรมการหารายได้ของท่าอากาศยาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการหารายได้จากสิ่งที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพื่อรักษาความเป็นผู้นำในการแข่งขัน และการทำกำไรของท่าอากาศยาน

รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานจะเป็นสิ่งสำคัญในการเจริญเติบโตของท่าอากาศยาน การหาเงินทุนเพื่อลงทุนในการเพิ่มโครงสร้างพื้นฐานและการพัฒนาพื้นที่ท่าอากาศยานนอกจากนี้ ยังทำให้ท่าอากาศยานดึงดูดนักลงทุนจากที่ต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนอีกด้วย รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินยังจะเป็นสิ่งช่วยในวันที่สนามบินได้รับผลกระทบจากจำนวนผู้โดยสารที่ลดลง จำนวนสินค้าทางอากาศลดลงอีกด้วย

Airports Flying High on Non-Aeronautical Passenger Revenue 2013 ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results for CY2012 เป็นรายงานที่จัดพิมพ์ในเดือน พฤศจิกายน 2013 เป็นการทำการสำรวจของ Airport Council International (North America) เรื่อง ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results for CY2012 ที่มีใจความว่า สนามบินในอเมริกาเหนือมองเห็นโอกาสในการหารายได้นอกจากรายได้ที่เกี่ยวกับการบินโดยตรง และมุ่งเป้าไปสู่รายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบิน

Airports Flying High on Non-Aeronautical Passenger Revenue ของ Dennis Schaal, Skift (<http://skift.com/2013/11/16/airports-are-making-more-money-than-ever-on-non-aeronautical-revenue>) ที่เขียนรายงานที่ได้จากแบบสำรวจของ Airport Council International (North America) เรื่อง ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results for CY2012 ที่มีใจความว่า สนามบินในอเมริกาเหนือมองเห็นโอกาสในการทำรายได้ นอกจากรายได้ที่เกี่ยวกับการบินโดยตรง มุ่งเป้าไปสู่รายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบิน แม้ว่าผู้ใช้บริการสนามบินจะไม่ใช้ผู้โดยสารที่เดินทางในเที่ยวบินวันนั้น ๆ ก็ตาม แต่ผู้ใช้บริการเหล่านี้ อย่างไรก็ตามไม่พินิจการเป็นกลุ่มเป้าหมายในการหารายได้จากวงจรรฐกิจการบิน บทความสรุปผลจากแบบสำรวจของ 2013 Airports Council International-North America Concessions Benchmarking Survey สรุปได้ว่ากว่าร้อยละ 70 ของสนามบินในทวีปอเมริกาเหนือที่มุ่งจะเพิ่มรายได้ในกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบินของตน

Christopher Harress บทความสนามบินจะสร้างเงินรายได้ได้อย่างไร ผลการศึกษาครั้งนี้ทำให้เห็นว่ารายได้เกือบครึ่งหนึ่งของสนามบินคือรายได้ที่มาจากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (How Do Airports Generate Money? New Study Shows Nearly Half Comes From Non-Aeronautical Sources) ลงวันที่ 18 พฤศจิกายน 2013 จากเว็บไซต์ <http://www.ibtimes.com> ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับผลการรายงานเรื่อง ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results CY2012 ของ Airports Council International เดือนพฤศจิกายน 2013 ที่มีเนื้อหาว่า สนามบินในอเมริกาเหนือมองเห็นโอกาสในการทำรายได้ นอกจากรายได้ที่เกี่ยวกับการบินโดยตรง โดยเปลี่ยนจุดมุ่งหมายหลัก คือ รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรงมุ่งเป้าไปสู่รายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบิน

ชุตินธร บัจจสานนท์ บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย

การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ (Modern Trade) กรณีศึกษา: บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ภายหลังจากควบรวมกับคาร์ฟูร์ โดยเปรียบเทียบระหว่างบิ๊กซี เอ็กตรา (คาร์ฟูร์เดิม) สาขาบางใหญ่ กับบิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขารัตนาธิเบศร์

บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ภายหลังจากควบรวมกับคาร์ฟูร์ โดยเปรียบเทียบระหว่างบิ๊กซี เอ็กตรา (คาร์ฟูร์เดิม) สาขาบางใหญ่ กับบิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขารัตนาธิเบศร์

การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ (Modern Trade) กรณีศึกษา: ตามวัตถุประสงค์คือ 1) เพื่อศึกษายืนยันปัญหาของบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ในทุกระดับ 2) เพื่อศึกษาส่วนประสมทางการตลาดที่มีผลต่อความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์



จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจต่อส่วนประสมทางการตลาดของผู้มาใช้บริการบริษัท บิ๊กซีซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) เทียบกับห้างเทสโก้โลตัส 4) เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาด หรือธุรกิจในการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ออกแบบการวิจัยโดยการเก็บข้อมูลทุติยภูมิจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยวิธีเก็บแบบสอบถามเชิงปริมาณจากกลุ่มตัวอย่าง 220 ตัวอย่าง และมีการวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ยและการวิเคราะห์ F-Test ได้ผลการศึกษาว่า บริษัทควรทำการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ Market Penetration เนื่องจากบริษัทมีความชำนาญในธุรกิจค้าปลีกอยู่แล้ว จึงทำให้ไม่มีความเสี่ยงมากนักและตลาดยังสามารถเติบโตไปได้อีก แต่กลยุทธ์นี้มีข้อเสีย คือ การขยายสาขานั้น ใช้เงินในการลงทุนจำนวนมาก และบางพื้นที่ติดข้อบังคับทางกฎหมาย จึงทำให้ไม่สามารถขยายสาขาไปยังพื้นที่ต่าง ๆ ได้ตามที่ต้องการ สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ บริษัทใช้กลยุทธ์ Cost Leadership เนื่องจากธุรกิจนี้ต้องขายสินค้าในราคาที่เท่ากันหรือต่ำกว่า จึงทำให้ผู้ที่มีต้นทุนต่ำสุดสามารถมีอัตรากำไรที่สูงขึ้น ซึ่งคิดว่าผู้เล่นทุกรายมีความเป็นไปได้ที่จะใช้กลยุทธ์เดียวกันทั้งหมด แต่ข้อเสียในการใช้กลยุทธ์นี้คือ การลดต้นทุนนั้นมีขีดจำกัด สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยผลิตภัณฑ์ของบริษัทนั้น บริษัทใช้กลยุทธ์ Market Penetration โดยกลยุทธ์นี้มีข้อดีที่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ ได้ดีและยังสามารถเพิ่มยอดขายได้อีกด้วย แต่ข้อเสียในการใช้กลยุทธ์นี้ คือมีความเสี่ยงสูงและใช้จำนวนเงินลงทุนสูง ซึ่งมีกลยุทธ์การตลาด ใช้กลยุทธ์ STP และส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) โดยทำการวางแผนกำหนดส่วนตลาด กำหนดกลุ่มเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัท และได้ใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication) เข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

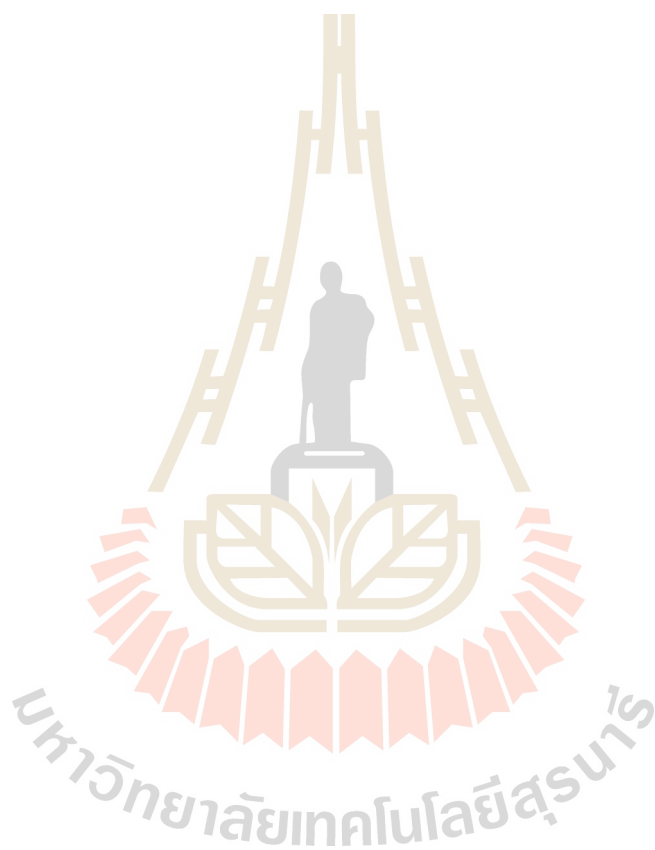
สุภาพร การมิตริ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจค้าปลีกเครื่องมือเครื่องใช้ประจำบ้าน : กรณีศึกษาบริษัท โสม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย ปีการศึกษา 2553

จากผลการศึกษา สรุปได้ว่า กลยุทธ์ที่เหมาะสมระดับองค์กร (Corporate Strategies) คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) ด้วยการพัฒนาตลาด (Market Development) ซึ่งเป็นการขยายตลาดใหม่และกลุ่มลูกค้าใหม่ ทำให้บริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าเพิ่มมากขึ้น และใช้กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) ในส่วนของสินค้าและบริการที่มีความหลากหลาย ครบถ้วน และเน้นสร้างความแตกต่างในรูปแบบสาขา โดยมีการพัฒนาให้แตกต่างจากคู่แข่ง นอกจากนี้ยังเน้นในส่วนของการบริการ มีการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย ด้วยบริการที่ให้ความใส่ใจ และคำนึงถึงลูกค้าเป็นหลัก จากพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญคอยให้คำปรึกษา และแนะนำวิธีการใช้งาน ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในส่วนกลยุทธ์การตลาดนั้น

เน้นการกำหนดตลาดเป้าหมาย และกำหนดกลยุทธ์การตลาดในทุกรูปแบบตั้งแต่กลยุทธ์ Segmentation Targeting Positioning (STP) ใช้ส่วนผสมการตลาดบริการ (Service Marketing Mix) หรือ 7P's การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจร (IMC) และการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ Customer Relationship Management (CRM) มาใช้ร่วมกัน โดยการผสมผสานสินค้าที่สามารถเจาะกลุ่มลูกค้าที่แตกต่างกันไป การใช้การสื่อสารการตลาดแบบครบวงจรมาร่วมในการนำเสนอกิจกรรมส่งเสริมการขายต่าง ๆ และการทำกิจกรรมทางการตลาดเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าในระยะยาว ทั้งในกลุ่มลูกค้ารายย่อย และลูกค้าโครงการ ผู้รับเหมา เป็นต้น

นัสสุ อูสุวรรณ (2554) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตัวเองเรื่องปัจจัยด้านการตลาด กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจขนส่งระบบรางในเขต กทม. กรณีศึกษาบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) โดยผู้ศึกษาได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้ง ข้อมูลทุติยภูมิ จากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ และได้ศึกษาโดยเก็บข้อมูลปฐมภูมิ จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ใช้บริการ พบว่าปัญหา คือ ระบบการให้บริการของรถไฟฟ้ามีปัญหา เช่น รถไฟฟ้าไม่เพียงในช่วงเวลาเร่งด่วน รถไฟฟ้าขัดข้อง และพนักงานให้บริการไม่ดี เป็นต้น ส่วนการ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) จะเห็นการว่ากลยุทธ์ของบริษัทยังไม่สามารถตอบสนองความพึงใจของลูกค้าในบางเรื่อง เช่นด้านผลิตภัณฑ์ ด้านช่องทางจัดจำหน่าย ด้านบุคลากร และด้านกระบวนการให้บริการ เป็นต้น จากการสรุปประมวลข้อมูลทุติยภูมิและข้อมูลปฐมภูมิผลการศึกษาและวิเคราะห์ตามขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) จากการวิเคราะห์ในรูป TOWS ของบทที่ 3 พบว่าบริษัทมีจุดแข็งและมีโอกาส ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม สามารถสรุปผลของการศึกษาและข้อเสนอแนะจากการศึกษา ดังนี้กลยุทธ์ที่ระดับองค์กร กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth strategy) กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrated growth strategy) โดยที่มีการเพิ่มจำนวนรถไฟฟ้าให้เหมาะสมกับการบริการจะสามารถช่วยเพิ่มความพึงพอใจเรื่องของจำนวนรถไฟฟ้าได้ และการขยายสาขามากยิ่งขึ้นถ้าทำเลที่ตั้งของสถานีรถไฟฟ้าขึ้นอยู่กับทำเล สำนักงาน โรงเรียน บ้านของลูกค้า ก็จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจและหันมาใช้บริการ ซึ่งมีผลทำให้ ช่วยขยายฐานลูกค้าให้กับทางบริษัท และทำให้รายได้ของบริษัทเพิ่มขึ้นกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ผสมกันระหว่างต้นทุนต่ำและความแตกต่าง (Integrated Cost Leadership and Differentiation) โดยที่มีการลดต้นทุนให้ต่ำลงจนสามารถที่จะไปใช้พัฒนาการบริการให้มีความแตกต่างเหนือคู่แข่ง เพื่อเพิ่มคุณค่า (Value Add) ให้แก่ลูกค้า เช่น นำไปใช้ในการพัฒนาพนักงาน หรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด เป็นต้น กลยุทธ์ผสมกันระหว่างต้นทุนต่ำและความแตกต่าง จึงเป็นตัวเลือกที่เหมาะสมที่สุด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทางบริษัทจึงควรผสมผสานกันระหว่างกลยุทธ์ STP กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด (7 P's) และกลยุทธ์การสื่อสารแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication)

เข้าด้วยกัน โดยทางบริษัทจะใช้กลยุทธ์STP เพื่อกำหนดกลุ่มเป้าหมายและวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ของทางบริษัท และใช้กลยุทธ์ส่วนผสมทางการตลาด ( 7 P's) เพื่อลดข้อเสียเปรียบและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ให้กับบริษัท และใช้กลยุทธ์การสื่อสารแบบครบวงจร (Integrated Marketing Communication) เข้ามาช่วยในการทำการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ของทางบริษัท



## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินงานการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง” ผู้วิจัยได้ทำการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ร่วมกับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ซึ่งกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยผู้วิจัยทำการศึกษาข้อมูลเบื้องต้น โดยการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) ด้วยวิธีการเก็บรวบรวมจากหนังสือ งานวิจัยเอกสาร ข้อมูลจากเว็บไซต์ของท่าอากาศยานดอนเมือง และเว็บไซต์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) และทำการศึกษาโดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เก็บข้อมูลจากแหล่งปฐมภูมิและทุติยภูมิ โดยทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง และศึกษาข้อมูลเอกสาร บทสัมภาษณ์ ตลอดจนศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำผลการวิจัยมาวิเคราะห์หาข้อมูลและสรุปผล โดยมีรายละเอียดการวิจัยดังนี้

- 1) การวิจัยเชิงเอกสาร
- 2) การวิจัยโดยใช้คำถามสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ แนวคิดการหารายได้ของท่าอากาศยาน ลักษณะของท่าอากาศยานดอนเมือง แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน และงานวิจัย บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตามสมมติฐานการวิจัย กำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ และนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้คำแนะนำ ต่อจากนั้นนำคำถามไปสัมภาษณ์กับ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยมีแผนการดำเนินงานตั้งแต่เดือนกรกฎาคมถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2559

#### 3.2 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) ที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ทางผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิจัย (Methodology) โดยเป็นกระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) อันประกอบไปด้วย

### 3.2.1 การวิจัยเชิงเอกสาร ( Documentary Research)

การวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) สำหรับการกำหนดระเบียบวิธีการวิจัยหรือกระบวนการวิธีการวิจัย ( Methodology) โดยการใช้กระบวนการวิจัยเชิงคุณภาพ ( Qualitative Research) ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) นั้น โดยเบื้องต้นผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารหรือการวิจัยเชิงเอกสาร (Documentary Research) โดยการทบทวนแนวความคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องได้แก่ เอกสารเกี่ยวกับผลประกอบการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)เว็บไซต์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาข้อมูลทั่วไปของบริษัท ประวัติ เป้าหมาย ลักษณะการประกอบธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และข้อมูลอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง เว็บไซต์ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อศึกษางบการเงินหรือผลประกอบการ จากรายงานข้อมูลประจำปี แบบ 56-1 เว็บไซต์ธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อศึกษาข้อมูลทางเศรษฐกิจ อัตราการเติบโต ค่าเงินบาท อัตราดอกเบี้ย เป็นต้น อีกทั้งยังศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ทางการตลาดและกลยุทธ์ในการแข่งขัน แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน แนวคิดเกี่ยวกับการหารายได้ของท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานขางจี ลิงค โปร์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ บทสัมภาษณ์กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ เกี่ยวกับนโยบาย และวิสัยทัศน์ต่อการหารายได้ของท่าอากาศยาน เพื่อนำมาตั้งคำถามและเป็นข้อมูลในการศึกษา

3.2.2 การสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัดเพื่อสอบถามแนวโน้ม และกลยุทธ์ของท่าอากาศยานดอนเมืองโดยมีคำถามจำนวน 2 ชุด ชุดแรกจำนวน 12 ข้อ และสัมภาษณ์ ชุดที่ 2 จำนวน 19 ข้อ และสัมภาษณ์นักวิชาการผู้มีความเชี่ยวชาญในเรื่องการบินและท่าอากาศยาน คือ คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

### 3.3 กำหนดวัตถุประสงค์ในการศึกษา

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.4 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์ และการเงิน ทำอากาศยานดอนเมือง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อสอบถามแนวโน้มน้ำและกลยุทธ์ของทำอากาศยานดอนเมือง และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จากบทสัมภาษณ์ทางสื่อสิ่งพิมพ์ และสื่อออนไลน์ต่าง ๆ โดยเฉพาะเนื้อหาที่เกี่ยวกับกลยุทธ์ในการ หารายได้ของทำอากาศยานดอนเมือง และทำอากาศยานอื่น ๆ ในสังกัด บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินทำอากาศยานดอนเมืองและนักวิชาการ ได้แก่ คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

### 3.5 กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

- 1) ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ปัจจัยด้านพื้นที่ของทำอากาศยาน ปัจจัยด้านการเลือกผู้ประกอบการที่ต้องการเช่าพื้นที่และการจัดตำแหน่งพื้นที่ขาย ประเภทร้านค้า ปัจจัยด้านนโยบายการพัฒนาทำอากาศยานดอนเมือง และนโยบายของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และวิสัยทัศน์ในการหารายได้ของทำอากาศยานดอนเมือง และการหารายได้ของทำอากาศยานอื่น ๆ
- 2) ตัวแปรตาม (Dependent Variables) ได้แก่ กลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของทำอากาศยานดอนเมือง

### 3.6 การสร้างและหาประสิทธิภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

- 1) เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
 

ใช้คำถามสัมภาษณ์เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 12 ข้อ และสำหรับสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกจำนวน แบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-Ended Form) แบบสอบถามไม่ได้กำหนดคำตอบไว้ ผู้ตอบ คือ กลุ่มตัวอย่าง สามารถเขียนตอบหรือแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระด้วยคำพูดของตนเองคล้ายกับข้อสอบแบบอัตนัย และคำถามเพิ่มเติมเป็นแบบสอบถามปลายเปิดอีกจำนวน 19 ข้อเพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกข้อมูลเกี่ยวกับการหารายได้ของทำอากาศยานดอนเมือง และแผนการดำเนินงานในอนาคต
- 2) การหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ
 

ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องแล้วสร้างแบบสัมภาษณ์ ( Interview) เป็นการสัมภาษณ์แบบมีคำถามที่แน่นอน (Structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีการกำหนดข้อคำถามไว้ล่วงหน้า มีการหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือโดย ความเที่ยงตรง (Validity) โดยการนำ



แบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้ว ไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา ความชัดเจน โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข จากนั้น นำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ 3 ท่าน โดยคำถามแต่ละข้อจะต้องได้รับการตรวจให้ผ่านอย่างน้อย 2 ใน 3 ท่าน โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ ดังนี้

ถ้าข้อความวัดได้ตรงจุดประสงค์ ได้ +	1 คะแนน
ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อความนั้นวัดตรงจุดประสงค์หรือไม่ ได้	0 คะแนน
ถ้าข้อความวัดได้ไม่ตรงจุดประสงค์ ได้	-1 คะแนน

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองนี้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data) และเชิงปริมาณ (Quantitative Data) จากแหล่งข้อมูลปฐมภูมิและทุติยภูมิ

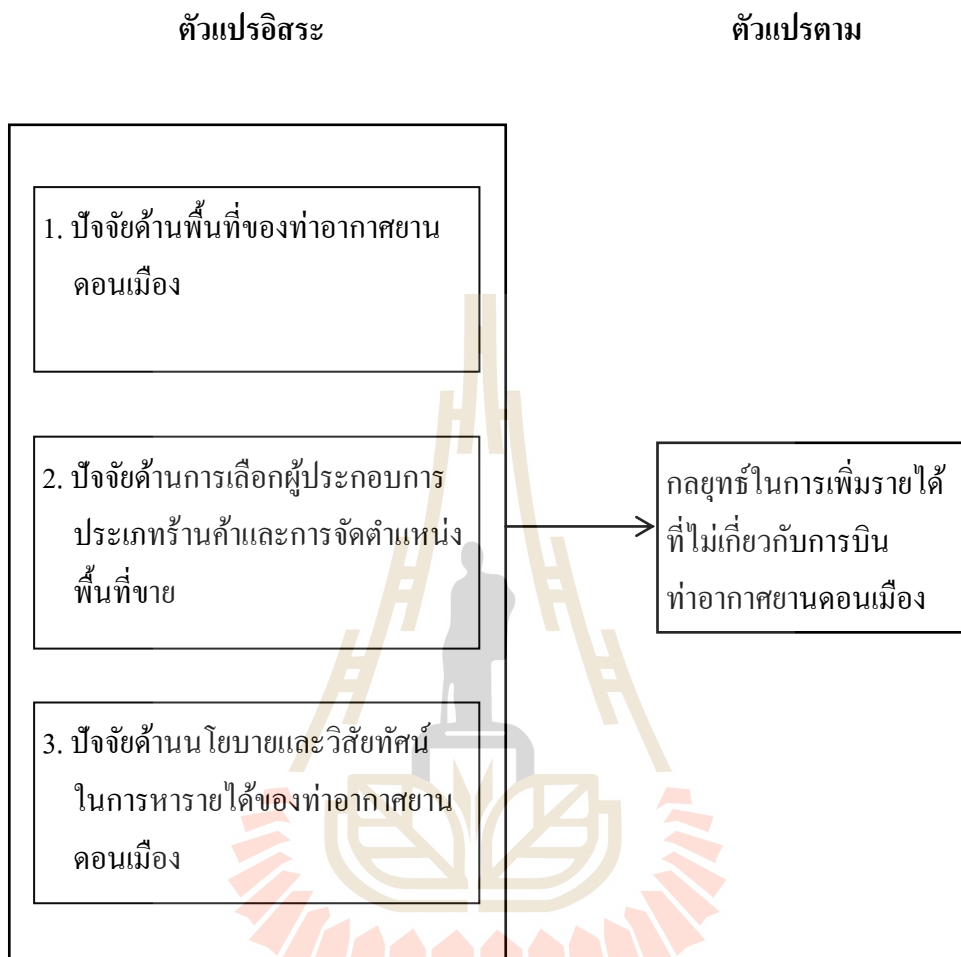
1) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงทุติยภูมิ (Secondary Data) การเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับจากเอกสาร วารสาร และรวบรวมข้อมูลจาก หน่วยงานต่าง ๆ คือ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อทราบถึงแนวทางการเพิ่มรายได้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย (จำกัด) มหาชน จุดประสงค์ในการพัฒนารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมการบินและธุรกิจท่าอากาศยาน

2) การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปฐมภูมิ (Primary Data) จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อทราบถึงแนวทางการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง ตลอดจนแนวโน้มรายได้ของท่าอากาศยานทั่วโลก และวิสัยทัศน์ต่อการบริหารจัดการรายได้ และคณบดีวิทยาลัยการพัฒนาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อทราบความคิดเห็นของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในสายงานธุรกิจการบินและท่าอากาศยาน

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) นั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) นั้น มาใช้ในกระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลข้อมูลโดยดำเนินการร่วมกับกระบวนการรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากเอกสาร (Documentary Research) ผู้วิจัยจะได้ ดำเนินกระบวนการในการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) โดยการพรรณนาข้อมูล

### 3.9 กรอบแนวคิด



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

วิทยานิพนธ์เรื่อง “กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง” มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

มีระเบียบวิธีการศึกษาดังต่อไปนี้

- 1) การเก็บข้อมูลปฐมภูมิ
- 2) การเก็บข้อมูลทุติยภูมิ
- 3) การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปประมวลผล

ระเบียบวิธีการศึกษา ในการศึกษาดังต่อไปนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพโดยแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ส่วน คือ การศึกษาข้อมูลปฐมภูมิ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้บริหารบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และอีกส่วนหนึ่งคือการศึกษาข้อมูลทุติยภูมิ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เอกสาร บทความ บทวิเคราะห์ หนังสือพิมพ์ เว็บไซต์ ตลอดจนกลยุทธ์และการตลาดของกลุ่มแข่งขัน คือท่าอากาศยานในภูมิภาค เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษามาใช้วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

#### 4.1 การศึกษาแบบปฐมภูมิ (Primary Study)

ในการศึกษาดังนี้ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลปฐมภูมิโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Depth Interview) คือผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์ และการเงินท่าอากาศยานดอนเมือง โดยการส่งคำถามสัมภาษณ์จำนวน 12 ข้อ (สรุปคำถามสัมภาษณ์ ในภาคผนวก)

สรุปผลการสัมภาษณ์ นายอัยฎาต์ ขำคมกุล ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงาน การพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (ตำแหน่งขณะนั้น) ครั้งที่ 1 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2559

#### ก. ประเภทของรายได้และแนวโน้มของรายได้

##### ประเภทของรายได้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

- 1) รายได้ที่เกิดจากการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วย
  - ค่าธรรมเนียมในการขึ้น-ลงของท่าอากาศยาน (Landing Charges)
  - ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Charge)
  - ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger service charge)
  - ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft service charge)
- 2) รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วย
  - รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession revenue)
  - ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents)
  - รายได้จากบริการ (Service Revenues)
  - รายได้อื่น ๆ มาจากกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ยรับ และอื่น ๆ

##### ข. แนวโน้มของรายได้

กำไรสุทธิสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2558 จำนวน 18,728.65 ล้านบาทหรือ ร้อยละ 58.28 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยมีรายได้จากการขายหรือให้บริการเพิ่มขึ้น 6,383.53 ล้านบาทหรือร้อยละ 16.98 จากการเพิ่มขึ้นทั้งรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน 4,131.65 ล้านบาทหรือร้อยละ 18.87 และรายได้ที่ไม่ได้เกี่ยวกับกิจการการบิน 2,251 ล้านบาทหรือร้อยละ 14.35 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสาร โดยจำนวนผู้โดยสารรวมทั้ง 6 ท่าอากาศยานเพิ่มขึ้น ร้อยละ 21.94 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นจากสายการบินต้นทุนต่ำถึงร้อยละ 33.93 นอกจากนี้ รายได้ค่าธรรมเนียมสนามบินและค่าเครื่องอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้นเล็กน้อยจำนวน 422.34 ล้านบาท 138.47 ล้านบาท ตามลำดับ จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินร้อยละ 13.92 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของสายการบินต้นทุนต่ำถึงร้อยละ 28.93

การเพิ่มขึ้นของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเป็นจำนวน 2,253.88 ล้านบาทหรือร้อยละ 14.35 เมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จำนวน 1954.45 ล้านบาทหรือร้อยละ 14.35 เมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จำนวน 1954.45 ล้านบาทหรือร้อยละ 19.99 ซึ่งเพิ่มตามจำนวนผู้โดยสารและใช้

บริการภายในท่าอากาศยานและการป รับเพิ่มอัตราส่วนค่าส่วนแบ่งรายได้ตามสัญญา ทำให้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากร้านค้าปลอดอากรและรายได้บริหารกิจกรรมเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น

#### ค. การจัดการพื้นที่เช่าและขั้นตอนการเช่า รูปแบบสัญญา และการจัดการส่วนแบ่ง

การจัดการพื้นที่เช่า บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีการจัดแบ่งพื้นที่ภายในอาคารผู้โดยสารเป็นพื้นที่สำนักงาน พื้นที่สำหรับผู้โดยสาร และพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ ซึ่งจะให้ความสำคัญกับพื้นที่สำหรับผู้โดยสารเป็นหลัก พื้นที่ส่วนที่เหลือจะนำมาจัดการเป็นพื้นที่สำนักงาน และพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ตามลำดับ

##### ขั้นตอนการเช่า

- 1) ผู้ประกอบการที่ประสงค์ขอเช่าพื้นที่จัดทำหนังสือแจ้งมาที่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พิจารณามีพื้นที่ที่เหมาะสมกับความต้องการหรือไม่
- 3) หากเป็นพื้นที่สำนักงานจะเรียกเก็บค่าเช่าพื้นที่ตามอัตราค่าภาระซึ่งเป็นอัตราที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการพิจารณารายได้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

##### รูปแบบสัญญา

แบ่งเป็นสัญญาเช่าพื้นที่และสัญญาอนุญาต ซึ่งร่างแบบมาตรฐานของสัญญากิจกรรมเชิงพาณิชย์ต้องได้รับการตรวจพิจารณาจากสำนักงานอัยการสูงสุด

##### การจัดการส่วนแบ่ง

ส่วนแบ่งผลประโยชน์ค่าตอบแทนที่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เรียกเก็บกับผู้ประกอบการขึ้นอยู่กับประเภทกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ที่ผู้ประกอบการได้รับอนุญาต โดย บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดให้ผู้ประกอบการส่งยอดรายได้ภายในวันที่ 7 ของทุกเดือน เพื่อมาคำนวณค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ในแต่ละเดือน

#### ง. การจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมือง ในส่วนอาคารผู้โดยสาร การเช่าบริเวณพื้นที่คลังสินค้า เป็นต้น

ท่าอากาศยานดอนเมือง มีการให้สิทธิ์ในการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร เช่น บริการน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน บริการลานจอดรถยนต์ บริการภาคพื้น และให้บริการคลังสินค้า บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน บริการป้ายโฆษณาประชาสัมพันธ์ เป็นต้น

##### จ. แผนการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมืองเชิงพาณิชย์

ท่าอากาศยานดอนเมือง มีคณะกรรมการซึ่งกำหนดนโยบาย แผนวิสาหกิจ และงบประมาณของท่าอากาศยานดอนเมืองซึ่งท่าอากาศยานดอนเมือง มีแผนที่จะปรับปรุงอาคารผู้โดยสารและ

จัดสรรพื้นที่เชิงพาณิชย์ใหม่ เพื่อสามารถรองรับประเภทกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสารในปัจจุบัน ทั้งนี้ ท่าอากาศยานดอนเมืองมีการเร่งขยายสนามบินดอนเมืองเฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ซึ่ง ท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถหารายได้จาก ค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ของผู้โดยสาร ได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น

#### จ. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการหารายได้ของสนามบินนานาชาติ (Global Trend)

สนามบินนานาชาติทั่วโลกพยายามสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสามารถในการรองรับเที่ยวบินในแต่ละสนามบินมีขีดความสามารถจำกัด แต่สนามบินสามารถเพิ่มรายได้จากการใช้จ่ายของผู้โดยสารไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่สนามบินสามารถจัดให้มีได้ โดยเห็นได้จากปัจจุบันสนามบินต่าง ๆ มีร้านค้า สิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายเช่น Capsule Hotel, Co-working space, massage, spa, lounge และอื่น ๆ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวสามารถเพิ่มรายได้ให้สนามบินเป็นอย่างมาก

#### ข. วิสัยทัศน์ในการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้บริหารท่าอากาศยานหลัก 6 แห่งของประเทศไทย ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย (ทชร.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) และท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อก้าวสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก (AOT operates the world’s smartest airport)” โดยได้นำกลยุทธ์และโครงสร้างในการบริหารจัดการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ( AOT strategies) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการ และมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้าน อันได้แก่ ยุทธศาสตร์ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

1) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ เป็นยุทธศาสตร์ที่ให้ความสำคัญต่อการพัฒนา ท่าอากาศยานสุวรรณ ภูมิ (ทสภ.) ให้มีศักยภาพในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเพิ่มขีดความสามารถในการเชื่อมต่อ การขนส่งทางอากาศ (Hub Connectivity) ซึ่งจะมีผลต่อการดำรงรักษาการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ (Hub Airport) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ท่าอากาศยานมีขีดความสามารถรองรับการจัดบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ พอเพียงและส่งผลดีต่อการจัดระบบการต่อเที่ยวบินของสายการบิน (Flight Connectivity) การพัฒนาการจัดระบบการให้บริการในด้านต่าง ๆ ให้มีความสะดวก รวดเร็วเพื่อการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและโดยเฉพาะการตอบสนองต่อนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาท่าอากาศยานภูมิภาคสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน การส่งเสริมโลจิสติกส์ของประเทศ การพัฒนาระบบการขนส่งในรูปแบบ Multi-model Linkage ซึ่งปัจจัยแวดล้อมดังกล่าวเป็นโอกาสสำคัญในการพัฒนา ท่าอากาศยานของ ทอท.



เพื่อดำรงรักษาการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาคเอเชียตะวันออก ก่อให้เกิด การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างผลประโยชน์ให้กับประเทศชาติ

2) ยุทธศาสตร์การเงิน/การลงทุน เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการเงินของ ทอท. ให้มีความมั่นคงและให้พอเพียงกับค่าใช้จ่ายและการลงทุนรวมทั้งให้มีผลตอบแทนต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเหมาะสม โดยให้มีวินัยทางการเงินการลงทุนมีสภาพคล่อง มีการหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำและลงทุนในกิจการต่างๆที่เกี่ยวข้องหรือนอกเหนือจากกิจกรรมท่าอากาศยาน โดยตรงอย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการบริหาร ความเสี่ยงทางการเงินที่สามารถวัดผล และควบคุมติดตามความเสี่ยงที่มีอยู่ได้อย่างต่อเนื่อง พันธการณและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงโดยตนเอง ทั้งในแง่ระดับความเสี่ยง การจัดการความเสี่ยงและแนวโน้มด้วย

3) ยุทธศาสตร์การตลาด เป็นยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของท่าอากาศยาน ในฐานะที่เป็นตัวสินค้า (Product) ให้ตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มลูกค้า (Market) ได้ตรงจุดและสร้างความพึงพอใจสูงสุด เนื่องจากธุรกิจท่าอากาศยานในปัจจุบันมีการแข่งขันกันมากขึ้น ทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก การตลาดจึงกลายเป็นเครื่องมือสำคัญในการแข่งขัน เพราะ หลักการของการตลาดคือการพยายามเข้าใจความต้องการของลูกค้าซึ่งมีแนวโน้มความคาดหวัง ยิ่งขึ้น ทุกขณะ ดังนั้น ท่าอากาศยานจึงต้องดำเนินการตอบสนองความต้องการเหล่านั้นให้ตรงจุด เพื่อรักษารฐานลูกค้าเก่า ดึงดูดลูกค้ากลุ่มใหม่ ๆ และสร้างกำไรให้กิจการอย่างยั่งยืน

4) ยุทธศาสตร์การบริการ มุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ และนำมาตรฐาน การให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. มาเป็นจุดขายการปรับปรุงการให้บริการ ตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ การกำหนดมาตรฐานการบริการในแต่ละด้าน การจัดทำคู่มือมาตรฐาน การให้บริการและการจัดทำเครื่องมือวัดมาตรฐานการให้บริการและการปฏิบัติงานของ ทอท. ตลอดจน การพัฒนาบุคลากรด้านบริการอย่างต่อเนื่อง

5) ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น มีสาระสำคัญที่มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่ม และความพึงพอใจให้กับผู้ถือหุ้น นอกเหนือจากการตอบสนองต่อหน่วยงานภาครัฐที่กำกับดูแล การสร้างมูลค่าเพิ่มอยู่บนพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย การมีกำไรที่เติบโตและต่อเนื่อง มีการขยายกิจการสม่ำเสมอ และความมีเสถียรภาพ ขององค์กร นอกจากการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้นแล้วสิ่งที่เป็นหลักประกันความมั่นคงและ การบริหารงานตามหลักบริษัทภิบาลคือการยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามกฎระเบียบและข้อบังคับ ของ ตอท. ในฐานะบริษัทจดทะเบียนตลอดจนการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุนเพื่อสร้าง ความน่าเชื่อถือและสร้างมูลค่าเพิ่มให้ ทอท. ในที่สุด

6) ยุทธศาสตร์การบริหาร การจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ดังนั้นยุทธศาสตร์การบริหารฯ จึงให้ความสำคัญต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารและการจัดการรวมทั้งการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับรูปแบบองค์กรและสถานการณ์แวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยมีจุดมุ่งเน้นการวางรากฐานการมีระบบการบริหารจัดการ โดยนำเครื่องมือการบริหารงานสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สามารถนำองค์กรไปสู่การพัฒนา การเติบโต การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนรวมทั้งเพื่อให้รองรับต่อนโยบายรัฐบาล และความสอดคล้องต่อยุทธศาสตร์ในด้านต่าง ๆ ของแผนวิสาหกิจ สำหรับสาระสำคัญของยุทธศาสตร์ประกอบด้วยกรอบการทบทวนองค์ประกอบหลัก ๆ ขององค์กรที่สำคัญ เช่น โครงสร้างองค์กร บุคลากร งบประมาณ วัฒนธรรมองค์กร ฯลฯ ให้สามารถรองรับต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้

7) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศทำอากาศยาน เป็นยุทธศาสตร์ที่มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการบริหารงาน การปฏิบัติงานในรูปแบบบูรณาการ เพื่อให้ทำอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. มีความทันสมัย สามารถให้บริการ แก่ผู้โดยสารสินค้า และพัสดุภัณฑ์ด้วยความสะดวก รวดเร็ว ถูกต้อง และปลอดภัย อันจะนำไปสู่การเป็นทำอากาศยานสำคัญของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ซึ่งยุทธศาสตร์ด้าน Airport Strategies positioning เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ที่จะนำทำอากาศยานในความรับผิดชอบทั้งหมด 6 ทำอากาศยานไปสู่การกำหนดทิศทางการดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาทำอากาศยาน และธุรกิจที่เหมาะสมเพื่อให้การดำเนินงานการวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาทำอากาศยาน และธุรกิจที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ ด้านอื่น ๆ ด้วย โดยบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategies Positioning) ของทำอากาศยานแต่ละแห่ง ทำอากาศยานดอนเมือง มีบทบาทเป็น Fast and Hassle Free Airport หรือ ทำอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก เพื่อจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็ว และความสะดวก มุ่งเน้นการเดินทาง ทางอากาศที่สะดวกรวดเร็วในประเทศไทย ทำอากาศยานดอนเมือง มีแผนพัฒนาการดำเนินการธุรกิจ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินมาอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ทำอากาศยานดอนเมืองยังคงมุ่งขยายธุรกิจด้านการบิน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการบิน รวมไปถึงธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศด้วย

ตารางที่ 4.1 สัดส่วนของรายได้ประเภทที่เกี่ยวกับการบิน Aeronautical income และ Non Aeronautical Income

ประเภทรายได้	ปี 2015	ปี 2014
Aeronautical	59%	58%
Non-Aeronautical	41%	42%

จากตารางที่ 4.1 สัดส่วนของรายได้ของท่าอากาศยานปี 2014 และ ปี 2015 และได้มีการสัมภาษณ์ นาย อัยภูวงศ์ ขำคมกุล ครั้งที่ 2 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2560 เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนและเป็นปัจจุบันมากขึ้นเกี่ยวกับการหารายได้ของท่าอากาศยานคอนเมือง อีกทั้งประเด็นเพิ่มเติมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับอาคารผู้โดยสาร 2 (T2) ท่าอากาศยานคอนเมือง ที่เป็นอาคารที่ใช้สำหรับการเดินทางภายในประเทศ สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันโดยทั่วไปของธุรกิจการบิน ท่าอากาศยานเป็นอย่างไรบ้าง ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ การแข่งขันของสนามบินระหว่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น จะสังเกตได้ว่าปัจจุบันแต่ละสนามบินมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพ การบริการ และการหารายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์มากขึ้น มีการทำโฆษณาเพื่อสร้าง brand ให้กับสนามบิน การที่สนามบินระหว่างประเทศต้องแข่งขันกันพัฒนานั้น เนื่องจากหลายปีที่ผ่านมา มีสายการบินเกิดใหม่มากมาย รวมถึงสายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินเหล่านี้เลือกที่จะเปิดเส้นทางใหม่ ๆ ที่น่าสนใจ บางครั้งเลือกที่จะใช้สนามบินใกล้เคียงที่เล็กกว่า เช่นสายการบิน Southwest เลือกที่จะใช้สนามบิน Dallas Love Field ที่เล็กและอยู่ใกล้ตัวเมืองมากกว่าสนามบิน Dallas-Fort Worth ซึ่งเป็นสนามบินนานาชาติหลักและเป็น Hub ของสายการบิน American Airlines เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเป็นตัวเลือกแก่ผู้โดยสารซึ่งปรากฏว่าสายการบิน Southwest ประสบความสำเร็จอย่างมากจากวิธีดังกล่าว

นอกจากนี้ สายการบินเริ่มมีบทบาทในการต่อรองกับสนามบินมากขึ้น โดยเฉพาะในยุโรปที่สนามบินหลักแต่ละแห่งอยู่ไม่ไกลกันและสนามบินใหญ่ ๆ มีเส้นทางการบินสู่จุดหมายที่ซ้ำกันเกือบร้อยละ 50 ทำให้แต่ละสนามบินต้องปรับปรุงและแข่งขัน เพื่อดึงดูดสายการบินให้ได้ อีกทั้งผู้โดยสารมีตัวเลือกมากมายสำหรับเส้นทางระยะไกล สามารถ Transfer ได้หลายประเทศ ซึ่งปัจจุบันสนามบินในตะวันออกกลางมีบทบาทอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งสนามบิน Dubai ที่วางจุดขายไว้ว่าเป็น the world's largest global gateway

โดยปัจจุบันสนามบิน Dubai ได้กลายเป็นสนามบินที่มีผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุดที่สุดในโลก ซึ่งหากมองย้อนไปเมื่อสิบกว่าปีก่อน การบินจากยุโรปสู่เอเชียหรือออสเตรเลีย สนามบิน Changi จะเป็นชื่อต้น ๆ ที่สายการบินจะนึกถึง ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดคือสายการบิน Qantas ที่ย้าย

Hub จาก Changi ไปสนามบิน Dubai ซึ่งการย้าย Hub ส่งผลกระทบต่อรายได้ของสนามบินอย่างมาก อีกทั้งหากพิจารณาด้านต้นทุนจะพบว่า สนามบินมีต้นทุนคงที่สูง การจะปรับเปลี่ยนต้นทุนคงที่ต้องใช้เวลา ดังนั้น สนามบินจึงต้องให้ความสำคัญกับการทำการตลาดกับสายการบินให้มากขึ้นด้วย

จากตัวอย่างข้างต้น ทำให้เห็นว่าความได้เปรียบทางจุลยุทธศาสตร์หรือการมองว่าสนามบินอยู่ในที่ตั้งที่ดี สายการบินจะต้องมาทำการบินนั้น ใช้ไม่ได้กับการแข่งขันในปัจจุบันอีกต่อไป สนามบินจะต้องทำการตลาด พัฒนาเส้นทาง เข้าใจความต้องการของสายการบินและผู้โดยสาร และพัฒนาการให้บริการรวมถึงปรับการบริหารงานให้รวดเร็วและมีประสิทธิภาพอยู่เสมอจึงจะสามารถอยู่รอดและประสบความสำเร็จในธุรกิจสนามบิน เพราะเมื่อสนามบินหยุดอยู่กับที่ สนามบินใกล้เคียงก็พร้อมที่จะแย่งตลาดได้ทันที

ส่วนการแข่งขันของสนามบินภายในประเทศยังมีไม่มากนัก แต่เริ่มเห็นการเปลี่ยนแปลงเช่น การเปิดให้บริการเที่ยวบินพาณิชย์ของสนามบินอู่ตะเภา ซึ่งถือว่ามีที่ตั้งใกล้กับสนามบินสุวรรณภูมิ และสายการบินแอร์เอเชียได้เปิดให้บริการเส้นทางภายในประเทศถึง 3 เส้นทาง ได้แก่ เชียงใหม่ อุดรธานี และหาดใหญ่ และเส้นทางระหว่างประเทศ 5 เส้นทาง ได้แก่ สิงคโปร์ มาเก๊า หนานหนิง หนานชาง และกัวลาลัมเปอร์ โดยเส้นทางสู่เชียงใหม่ อุดรธานี มาเก๊า และสิงคโปร์ ทำการบินทุกวัน จากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทอท. จำเป็นจะต้องเร่งพัฒนาสนามบินสุวรรณภูมิให้มีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารได้มากขึ้น รวมถึงพัฒนาการให้บริการ และทำการตลาดกับสายการบิน เพื่อให้สนามบินในความดูแลของ ทอท. มีการเติบโตด้านรายได้อย่างยิ่งยวด

#### ก. ทางท่าอากาศยานดอนเมืองมองหาโอกาสธุรกิจอย่างไร

จากตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานกำหนดให้ ทดม. เป็นท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก และในปัจจุบัน ทดม. เป็นฐานการบินที่สำคัญของสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งมีให้บริการจำนวน 15 สายการบินและจากสถิติที่ผ่านมาแนวโน้มการเติบโตทั้งจำนวนเที่ยวบินและการเปิดเส้นทางการบินใหม่เป็นไปอย่างต่อเนื่องจากโอกาสดังกล่าว ทดม. จึงมีแผนการขยายพื้นที่เพื่อรองรับการให้บริการผู้โดยสารและสายการบิน การปรับปรุงอาคารผู้โดยสารอาคาร เพื่อให้บริการผู้โดยสารภายในประเทศรวมถึงการเปิดให้บริการสะพานเทียบเครื่องบินหมายเลข 5 การปรับปรุงอาคารผู้โดยสารอาคาร 1 เพื่อให้บริการผู้โดยสารระหว่างประเทศ การสร้างอาคาร Junction Terminal เพื่อรองรับการเชื่อมต่อกับรถไฟฟ้าสายสีแดงในอนาคต และมีการลงทุนสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสาร เช่น โรงแรมขนาด 3 ดาว พื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ ประเภทของรายได้และแนวโน้มของรายได้ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท 1) รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน ได้แก่ ค่าบริการสนามบิน ค่าบริการผู้โดยสารขาออก ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก 2) รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ได้แก่ ค่าเช่าสำนักงาน ค่าบริการ ส่วนแบ่งผลประโยชน์ 3) รายได้อื่น ได้แก่ ดอกเบี้ยรับ

ค่าสินไหมทดแทนจากอุทกภัย แนวโน้มของรายได้ทั้ง 3 กลุ่ม มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำและปริมาณการเติบโตของภาคการท่องเที่ยวของไทย และการเริ่มเรียกเก็บรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินใหม่ ๆ เช่นระบบตรวจสอบและคัดกรองผู้โดยสาร การจัดสรรพื้นที่เช่าและขั้นตอนการเช่า รูปแบบสัญญา และการจัดการส่วนแบ่งพื้นที่ของ ทอท. แบ่งออกเป็นพื้นที่ที่เรียกเก็บค่าเช่า เช่นพื้นที่สำนักงานสายการบิน และของผู้ประกอบการที่ประกอบกิจการในท่าอากาศยาน พื้นที่ที่เรียกเก็บค่าเช่าและส่วนแบ่งค่าตอบแทน เช่น ร้านค้าต่าง ๆ ในท่าอากาศยาน พื้นที่ยกเว้นการเรียกเก็บค่าเช่า เช่น หน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน (ตม. ศก. เป็นต้น) การ จัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยาน ดอนเมืองในส่วนนอกอาคารผู้โดยสาร เช่น บริเวณพื้นที่คลังสินค้า เป็นต้น

ปัจจุบัน ทดม. มีการจัดการพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์นอกอาคารผู้โดยสารดังนี้

- การให้บริการอาคารและพื้นที่จอดรถยนต์
- การให้บริการคลังสินค้า
- การให้บริการภาคพื้น
- การให้บริการ Private Jet terminal
- การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน
- การให้บริการจัดส่งอาหารขึ้นเครื่องบิน

ข. แผนการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมืองเชิงพาณิชย์ในปัจจุบัน และแผนการหารายได้ในอนาคต ตลอดจนวิสัยทัศน์ในการหารายได้ ทดม. มีการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยเน้นรายได้การเพิ่มพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการปรับปรุงรูปแบบการเรียกเก็บค่าผลประโยชน์ตอบแทน ในปี พ.ศ. 2558 ทดม. มีการเพิ่มพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (จากการจัด Zoning) ในอาคารผู้โดยสารอาคาร 2 ซึ่งส่งผลให้ ทดม. มีรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้น และมีการดัดรูปแบบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ใหม่ ๆ เพื่อให้บริการผู้โดยสาร เช่น โรงแรมในสนามบิน บริการรับส่งสัมภาระผู้โดยสาร การดิงแบรนด์ร้านอาหารและธนาคารชั้นนำเพื่อเป็นจุดดึงดูดผู้ใช้บริการ และในอนาคตเมื่อการเชื่อมต่อระบบรถไฟฟ้าสายสีแดงแล้วเสร็จ ทอท. มีแผนการลงทุนสร้างโรงแรมที่พักและพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อรองรับการเชื่อมต่อระหว่างทางขนส่งทางรางและทางอากาศ

ค. ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการหารายได้ของสนามบินนานาชาติ (Global Trend) สนามบินนานาชาติทั่วโลกจะมุ่งเน้นการหารายได้จาก Non-aeronautical activities เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า Aeronautical revenues มีความอ่อนไหวกับทั้งสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ โรคระบาด ภัยธรรมชาติและภัยก่อการร้าย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคาดการณ์ได้ยากและมีผลกระทบอย่างฉับพลันส่งผลถึงรายได้ของสนามบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งการกำหนด Landing, parking fees



และ Passenger service charges มักถูกกำหนดเพดานราคาไว้โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในแต่ละประเทศ ทำให้การจะเพิ่มรายได้จาก Aeronautical activities ทำได้เพียงพึ่งพาจำนวนผู้โดยสารซึ่งเมื่อมีผู้โดยสารมากขึ้นถึงจุดหนึ่ง สนามบินก็จะพบปัญหา คือ Capacity ของสนามบินเอง ดังนั้นสนามบินนานาชาติต่าง ๆ จึงพยายามที่จะพึ่งพารายได้จาก Aeronautical revenues น้อยลง ในทางกลับกันการมุ่งหารายได้จาก Non aeronautical activities คือเป้าหมายสำคัญของสนามบินนานาชาติในปัจจุบัน เพราะนอกจาก Non aeronautical revenues จะทำให้ Net profit margin ที่สูงกว่า Aeronautical revenues แล้ว ยังช่วยให้แหล่งที่มารายได้ของสนามบินมีความหลากหลาย และเป็นตัวพยุให้สนามบินมีรายได้ที่มั่นคงมากขึ้นในยามที่เศรษฐกิจซบเซาคด้วย

ง. สัดส่วนของรายได้ประเภทที่เกี่ยวกับการบิน Aeronautical income และ Non-aeronautical income ในปี 2559 Aeronautical income ต่อ Non-aeronautical income คือ 57:43

จ. ความคิดเห็นเกี่ยวกับ Retail airport จากการที่สนามบินทั่วโลกให้ความสำคัญกับ Non-aeronautical revenues ทำให้การแข่งขันเรื่องการจำหน่ายสินค้าภายในสนามบิน (Airport retail) เพิ่มมากขึ้น โดยร้านค้าภายในสนามบินพยายามที่จะหารายได้จากผู้โดยสารที่มีเวลารอเครื่องจำกัดให้มากที่สุด เวลานั้นนับตั้งแต่ที่ผู้โดยสารผ่านจากเครื่องตรวจค้นและตรวจหนังสือเดินทางจนถึงเวลาขึ้นเครื่องหรือที่เรียกกันว่า Golden hour จึงเป็นช่วงเวลาที่สำคัญสำหรับร้านค้าในการสร้างรายได้ในมุมมองของสนามบิน การเพิ่มรายได้จากการจับจ่ายของผู้โดยสารสามารถทำได้ทางอ้อมโดยการลดเวลาจากกระบวนการเช็คอิน ตรวจกระเป๋าและสัมภาระรวมถึงตรวจหนังสือเดินทางให้สั้นที่สุด ซึ่งจะทำให้ผู้โดยสารมีเวลารอขึ้นเครื่องบินนานขึ้น ซึ่งเป็นผลดีต่อร้านค้าในการสร้างรายได้ในขณะเดียวกัน ร้านค้าภายในสนามบินก็สามารถเพิ่มยอดขายจากผู้โดยสารได้หลายปัจจัย โดยปัจจัยหนึ่งที่แตกต่างจากการจำหน่ายสินค้าในห้างสรรพสินค้าคือ ร้านค้าภายในสนามบินสามารถคาดการณ์ลูกค้าได้แม่นยำกว่า เนื่องจากร้านค้าสามารถทราบได้ว่าในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ จะมีผู้โดยสารจากเที่ยวบินอะไร เดินทางไปที่ใด ผู้โดยสารเชื้อชาติอะไรมากที่สุด ซึ่งหากมีการเตรียมการที่ดี ร้านค้าสามารถจัดเตรียมสินค้าที่เหมาะสมกับลักษณะผู้โดยสาร รวมถึงเตรียมบุคลากรเช่นพนักงานขายที่พูดภาษาท้องถิ่นไว้ช่วยเพิ่มยอดขายเป็นต้น

จากการพยายามเพิ่มรายได้จาก Airport retail ทำให้มีการเปลี่ยนแปลงของรูปแบบการจำหน่ายสินค้าภายในร้านของสนามบิน โดยจากเดิมที่เป็นเพียงร้านขายสินค้า แต่ปัจจุบันมีหลายสนามบินที่มีร้านของแบรนด์ดัง ๆ ที่มีพื้นที่ในสนามบินมาก ตกแต่งอย่างหรูหรา สร้างความแตกต่าง แต่เป้าหมายที่แท้จริงไม่ได้มุ่งเน้นการจำหน่ายสินค้า แต่กลับเน้นการเพิ่ม brand awareness และให้ผู้โดยสารได้มีประสบการณ์ด้านบวกกับตัวสินค้า ทั้งนี้เนื่องจาก brand ต่าง ๆ ทราบดีว่า ลูกค้าสามารถซื้อสินค้า online ได้แต่การได้สัมผัสตัวสินค้า หรือได้รับประสบการณ์ดี ๆ จะช่วยทำให้ลูกค้ามีความประทับใจ ทำให้ช่วยเพิ่มยอดขายได้ แม้ลูกค้าอาจจะยังไม่ซื้อสินค้าที่สนามบินก็ตาม



การเปลี่ยนแปลงของลักษณะร้านค้าภายในสนามบินดังกล่าว ทำให้สนามบินต้องปรับตัวกับร้านค้าประเภทเน้นสร้างประสบการณ์แต่ไม่เน้นยอดขายด้วย เนื่องจากจะมีผลต่อการกำหนดราคาค่าเช่าพื้นที่และส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายให้เหมาะสม รวมทั้งวางแผนจัดผังพื้นที่สำหรับร้านค้าประเภทดังกล่าวให้สอดคล้องกับความต้องการต่อไป

ฉ. โครงการ Junction terminal มีความเป็นไปได้หรือไม่อย่างไร

เป็นไปได้ โดย ทอท. ได้วางแผนพัฒนา ทดม. ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2566-2568 เพื่อปรับปรุงสนามบิน และก่อสร้างอาคารเชื่อมต่อระหว่างอาคาร 2 กับสถานีรถไฟสายสีแดงที่ผ่านหน้าสนามบินดอนเมือง ซึ่งจะทำให้ ทดม. สามารถรองรับผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเป็น 40 ล้านคนต่อปี จากเดิมประมาณ 30 ล้านคนต่อปีเพื่อรองรับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น โดย IATA คาดการณ์ว่าในปี 2017 อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกจะเติบโตขึ้น 7.6%

ช. ค่าส่วนแบ่งของกรมธนารักษ์

ทั่วไปส่วนแบ่งรายได้ของธนารักษ์จะเรียกเก็บร้อยละ 5 ของรายได้ แต่บางกรณีจะมีการเรียกเก็บที่แตกต่างกัน เช่น ในกรณีของ โรงแรมอมารี เรียกเก็บร้อยละ 50 ของรายได้

ซ. ท่าอากาศยานสุวรรณภูมินับว่าเป็นคู่แข่งของท่าอากาศยานดอนเมืองหรือไม่อย่างไร

ทอท. ได้กำหนดบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic positioning) ของ ทสก. และ ทดม. ไว้อย่างชัดเจนว่า ทสก. คือ international gateway และ ทดม. เป็น fast and hassle-free airport ซึ่งทั้งสองสนามบินรองรับผู้โดยสารที่แตกต่างกันคือ ผู้โดยสารที่ ทสก. ส่วนใหญ่เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ มีจุดหมายทั่วโลกทั้งเอเชีย ยุโรป อเมริกา ออสเตรเลีย และแอฟริกา แต่ผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทดม. มีเพียงร้อยละ 30 ซึ่งทั้งหมดเป็นผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำที่บินไปสู่ประเทศในแถบระยะใกล้เช่น จีน มาเลเซีย สิงคโปร์ ฮองกง เกาหลี ไต้หวันและญี่ปุ่น เป็นต้น ส่วนอีกร้อยละ 70 เป็นผู้โดยสารภายในประเทศที่โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำ

การที่ ทอท. กลับมาใช้ ทดม. อีกครั้งเพื่อรองรับผู้โดยสารสายการบินต้นทุนต่ำนอกจากจะไม่ใช่เป็นการสร้างคู่แข่งให้กับ ทสก. แต่เป็นการเสริมกันในเชิงยุทธศาสตร์อีกด้วย เนื่องจากรปัจจุบันการโดยสารทางอากาศเพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะผู้โดยสารจากสายการบินต้นทุนต่ำ ทอท. จึงต้องมีความพร้อมในการรองรับกับความต้องการของผู้โดยสารที่มากขึ้นด้วย

ณ. ท่าอากาศยานดอนเมืองและท่าอากาศยาน Haneda ประเทศญี่ปุ่น มีลักษณะคล้ายกันคือ นำท่าอากาศยานเก่ามาปรับปรุงใช้ ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างไร

การที่ ทอท. ปรับปรุงสนามบินดอนเมืองเพื่อรองรับปริมาณผู้โดยสารทั้งในและระหว่างประเทศที่เพิ่มมากขึ้นถือเป็นเรื่องดี เนื่องจากทำให้สามารถนำทรัพย์สินมาสร้างรายได้เพิ่มขึ้น อีกทั้งช่วยเพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารที่มีมากขึ้นจนเกินความสามารถของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เช่นเดียวกับสนามบินดอนเมือง ญี่ปุ่นก็เคยให้สนามบินฮาเนดะเป็นสนามบินที่รองรับเฉพาะ

เส้นทางภายในประเทศเป็นหลักอยู่ระยะหนึ่ง ต่อมาในปี 2010 ฮานเดะได้สร้างอาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศขึ้นและรองรับผู้โดยสารระหว่างประเทศเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ ซึ่งการที่เดิมญี่ปุ่นวางตำแหน่งให้สนามบินนาริตะรองรับผู้โดยสารระหว่างประเทศ และให้ฮานเดะรองรับผู้โดยสารภายในประเทศก็คล้ายกับบทบาทของสนามบินสุวรรณภูมิและดอนเมือง

จากประเด็นดังกล่าวจะสังเกตได้ว่า สถานการณ์ปัจจัยแวดล้อมของธุรกิจการบินและความต้องการของผู้โดยสารและสายการบิน มีการเปลี่ยนแปลงเสมอ สนามบินจึงต้องมีการปรับปรุง ขยายพื้นที่ เพื่อเพิ่มศักยภาพอยู่ตลอดเวลา และปรับยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ญ. ห้างโรบินสันศรีสมานที่สร้างอยู่ฝั่งตรงข้ามกับท่าอากาศยานดอนเมือง มีผลกระทบต่อร้านค้าที่อยู่ในท่าอากาศยานดอนเมืองหรือไม่อย่างไร

ห้างโรบินสันศรีสมาน อยู่ห่างจากท่าอากาศยานดอนเมือง 10 กิโลเมตร ซึ่งระหว่างทางต้องผ่านถนนสรงประกายที่มีชุมชนขนาดใหญ่ มีประชากรอยู่อย่างหนาแน่น ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นกลุ่มลูกค้าของทางห้างฯ ส่วนลูกค้าของร้านค้าในท่าอากาศยานดอนเมืองคือผู้โดยสาร ผู้มารับ-ส่ง และพนักงานในสนามบิน

นอกจากกลุ่มลูกค้าที่ต่างกันแล้ว ร้านค้าภายในสนามบินมีทั้งที่อยู่ภายในเขต Airside และเขต Landside ซึ่งผู้โดยสารเท่านั้นที่จะสามารถเข้าเขต Airside ได้ ร้านในเขต Airside จึงมีกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน ดังนั้นหากจะพิจารณาร้านค้าที่อาจได้รับผลกระทบจึงควรพิจารณาเฉพาะร้านค้าในเขต Landside ที่ปัจจุบันพื้นที่ส่วนใหญ่เป็นร้านอาหาร ซึ่งจากการเก็บข้อมูลพบว่ากิจการร้านอาหารในเขต Landside มีผลประกอบการที่ต่อเนื่องต่องานที่ก่อนหน้านี้จะมีห้างฯ และหลังห้างฯ เปิดให้บริการ เพราะผู้โดยสาร ผู้มารับ-ส่ง และพนักงานภายในสนามบินใช้บริการร้านอาหารเป็นประจำ เนื่องจากสะดวก ประหยัดเวลา ช่วยหลีกเลี่ยงรถติด อาหารมีให้เลือกหลากหลาย และราคาไม่แพงมาก ดังนั้นห้างโรบินสันศรีสมานจึงไม่มีผลกระทบต่อร้านค้าที่อยู่ในท่าอากาศยานดอนเมือง

หากมีห้างอื่นเช่น เซ็นทรัลหรือเดอะมอลล์ ซึ่งเป็นผู้นำตลาดด้านห้างสรรพสินค้า และร้านค้าปลีก มาเปิดห้างตรงข้ามกับท่าอากาศยานดอนเมือง ท่านมีแผนที่จะรับมืออย่างไรบ้าง

ทคม. มีแผนปรับปรุงและขยายพื้นที่เพื่ออำนวยความสะดวกผู้โดยสารและเพิ่มพื้นที่เชิงพาณิชย์ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้มาใช้บริการที่ ทคม. ในอนาคตเมื่อมีทางเชื่อมสถานีรถไฟฟ้าเข้าสู่ Junction terminal ก็จะยิ่งเพิ่มความสะดวกในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสารมากยิ่งขึ้น นอกจากความสะดวกแล้ว จะเห็นได้ว่า ทคม. พยายามจัดให้มีกิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่หลากหลาย สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันที่ชั้น 4 อาคารผู้โดยสารภายในประเทศมีพื้นที่ co-working space ที่นักธุรกิจหรือผู้โดยสารที่ต้องการประชุม ทำงาน สามารถใช้บริการได้โดยมีอาหารและเครื่องดื่มให้บริการด้วย ซึ่งตอบโจทย์ผู้โดยสารกลุ่มที่เป็นพนักงาน

บริษัท นักธุรกิจที่ต้องเดินทางต่างจังหวัดเป็นประจำ นอกจาก co-working space แล้วพื้นที่ถัดไปก็เป็นธนาคารชั้นนำถึง 4 ธนาคารที่มีสาขาให้บริการอย่างเต็มรูปแบบ

จากการที่ลูกค้าสามารถประชุม รับประทานอาหาร จัดการธุรกรรมการเงินได้ก่อนเดินทางถือว่าเป็นสิ่งอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าได้ภายในจุดเดียว ซึ่งจะเป็นจุดแข็งที่ช่วยดึงดูดลูกค้าให้มาใช้บริการมากขึ้น นอกจากนี้ ทดม. ก็ได้รับความร่วมมือจากร้านค้าต่าง ๆ จัดโปรโมชันและสรรหาสินค้าที่หลากหลาย ตรงกับความต้องการหมุนเวียนมาเสมอ เช่นสินค้าที่ยังไม่มีจำหน่ายทั่วไปตาม community mall แต่มีเพียงไม่กี่สาขาในห้างสรรพสินค้าชั้นนำ เช่น bake cheese tart, krispy kreme และ Garrett Popcorn เป็นต้น แม้แต่การเลือกซื้อสินค้าเฟอร์นิเจอร์ซึ่งไม่สามารถทำได้ในห้างสรรพสินค้าขนาดเล็กประเภท community mall ลูกค้าของสนามบินก็สามารถทำได้ที่อาคารเทียบเครื่องบินหมายเลข 5 ที่ ทดม. ได้ให้ Index living mall จัดแสดงสินค้า และมีพื้นที่ให้ผู้โดยสารได้ใช้เฟอร์นิเจอร์เช่น โต๊ะ เก้าอี้ได้โดยไม่มีค่าใช้จ่าย ซึ่งหากผู้โดยสารสนใจ ก็สามารถสั่งซื้อสินค้าได้ทันที โดย Index จะจัดส่งสินค้าตามไปให้ เป็นต้น

จากตัวอย่างจะเห็นได้ว่า ร้านค้าปลีกและห้างสรรพสินค้าแม้จะมาสร้างอยู่ใกล้กับ ทดม. ในอนาคต ทดม. ก็มีแผนที่จะสร้างความแตกต่างและเน้นการบริการที่ครอบคลุมประกอบกับการสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้ผู้โดยสารอยู่เสมอ

ญ. ท่าอากาศยานช่างสี สิงคโปร์ประสบความสำเร็จจากการใช้ระบบช้อปปิ้งออนไลน์หรือ I-shopping ที่มีเมนูทั้งภาษาอังกฤษและภาษาจีน ทำให้ยอดขายของร้านค้าภายในสนามบินเพิ่มมากขึ้น ท่านคิดว่าระบบนี้จะใช้กับท่าอากาศยานดอนเมืองได้หรือไม่อย่างไร

ปัจจุบันผู้โดยสารสามารถช้อปปิ้งออนไลน์กับ King power ซึ่งเป็นผู้ได้รับสัมปทานจำหน่ายสินค้าปลอดอากร ณ ทดม. และ ทสก. ได้แล้ว โดยผู้โดยสารสามารถเลือกซื้อสินค้าออนไลน์ จ่ายเงินโดยบัตรเครดิต และรับสินค้าได้ที่ ทดม. หรือ ทสก. ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกและเพิ่มยอดขายสินค้าปลอดอากร ณ ทดม. และ ทสก. ได้ ทั้งนี้ผู้โดยสารสามารถเลือกภาษาได้ถึง 3 ภาษาคือ ไทย จีน และอังกฤษ

สัมภาษณ์ นาวาอากาศตรี ดร. วัฒนา มานนท์ คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต เพื่อทราบความคิดเห็นของนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญในสายงานธุรกิจการบิน และสนามบิน เมื่อวันที่ 26 มีนาคม 2560 สรุปความคิดเห็นได้ว่า บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ควรมีการจัดการประเด็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับข้อกฎหมายและคดีฟ้องร้องที่เกี่ยวข้องกับรายได้ของท่าอากาศยานเช่นการเก็บค่าขึ้นลงของเครื่องบินของโรงเรียนการบินต่าง ๆ ซึ่งทอท. อาจเก็บในอัตราที่สูงเกินไปหรือไม่ และทอท. ชำระภาษีบำรุงพื้นที่ในพื้นที่ยื่น ร้อยแล้วหรือไม่ และควรรหาข้อสรุปเกี่ยวกับส่วนแบ่งรายได้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับราชการ เช่น กรมธนารักษ์ ให้ชัดเจน ควรศึกษากฎหมายไทยว่าเอื้อให้ทำธุรกิจเชิงพาณิชย์หรือไม่ การเดินทาง

นโยบายของรัฐบาลในยุคสมัยที่ต่างกัน ต้องตรวจสอบให้รอบคอบว่ากิจกรรมที่เพิ่มรายได้ใหม่ ๆ ผิดกฎหมายหรือไม่อย่างไร ต้องศึกษาประเทศที่ทำสายการบินต่าง ๆ รอบโลก ยกตัวอย่างเช่น สหรัฐอาหรับเอมิเรต สนามบินคูไบที่สร้างสนามบินบนทะเลทรายอย่างที่ประเทศอื่นไม่สามารถทำให้ยิ่งใหญ่เท่าเทียมได้ ควรศึกษาวิธีการจัดการพื้นที่ในท่าอากาศยานที่ประสบความสำเร็จ เพื่อเป็นแนวทางการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

## 4.2 การเก็บข้อมูลแบบทฤษฎีภูมิด้วยการศึกษาเอกสาร บทสัมภาษณ์ทางสื่อต่าง ๆ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.2.1 บทสัมภาษณ์ทางวิทยุของ ดร.นิตินัย ศิริสมรรถการ โดย เพ็ญรุ่ง ใยสามเสน ทางรายการ “รวบด้วยข่าวเสาร์-อาทิตย์” ทางสถานีวิทยุ FM 97.0 MHz และบทสัมภาษณ์ถูกนำเผยแพร่ทางเว็บไซต์ gurutourza.blogspot.com เมื่อ 21 เมษายน 2558 จุดเปลี่ยนครั้งสำคัญของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ “ทอท.” ที่กำลังได้รับความสนใจจากทุกฝ่ายเมื่อ “ดร.นิตินัย ศิริสมรรถการ ” เข้ามารับตำแหน่ง “กรรมการผู้อำนวยการใหญ่” ตั้งแต่วันที่ 21 เมษายน 2558 เป็นต้นไป ดร.นิตินัย อธิบายว่า สถานภาพและบทบาทของ ทอท. ว่าเป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จึงต้องรักษาสมดุลทั้งทางด้านการให้บริการสังคมและเชิงพาณิชย์ซึ่งสามารถทำพร้อมกันได้ โดยศักยภาพของสุวรรณภูมิซึ่งเป็นสนามบินนานาชาติประตูเศรษฐกิจขนาดใหญ่ของประเทศ ในขณะนี้มีความสามารถรองรับผู้โดยสารได้ปีละ 45 ล้านคน หลังจากเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ประเทศไทยจะมีเที่ยวบินเพิ่มขึ้นอีกมาก ดังนั้นต้องเตรียมวางแผนการขยายแผนพัฒนาการก่อสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกในเฟสที่สองว่าจะทำอย่างไรทั้งเรื่องการก่อสร้างอาคารผู้โดยสารและพื้นที่เชิงพาณิชย์ เพื่อให้รองรับกับวัตถุประสงค์ในเชิงสังคม เพราะจะมุ่งเพียงด้านเดียวเฉพาะพัฒนาเพื่อให้ผู้โดยสารใช้เพียงอย่างเดียวคงจะเป็นไปไม่ได้

ตามหลักการประเมินตัวเลขขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของสนามบินสุวรรณภูมิ ตามสถิติที่ระบุว่ารองรับผู้โดยสารเต็มทีตอนนี้ปีละ 45 ล้านคน นั้น คำนวณตามหลักการจากช่วงชั่วโมงที่มีผู้โดยสารใช้บริการเดินทางหนาแน่น Peak hour) ก่อนและหลังในแต่ละวัน 3 ชั่วโมง ซึ่งสนามบินสุวรรณภูมิรองรับได้ชั่วโมงละ 11,000 คน เมื่อนำมาคำนวณโดยคูณด้วย 3 ชั่วโมง ส่วนที่เหลืออีก 21 ชั่วโมงนั้นจะคิดค่าเฉลี่ยมีผู้โดยสารใช้บริการเพียง 40 %

ใจวิสัยทัศน์ใช้พื้นที่สุวรรณภูมิเฟส 2 ป้อนเงินแนวใหม่แจกอินเซ็นทิฟ-เกลี่ยเที่ยวบิน-เพิ่มรายได้เชิงพาณิชย์ ดังนั้นหลักปฏิบัติสำหรับการวางแผนลงทุนขยายสุวรรณภูมิเฟสสอง จึงต้องมุ่งเน้นเรื่อง “บริการ” เป็นหลัก เรื่องการจัดการปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารหนาแน่นในช่วง 3

ชั่วโมงของแต่ละวัน ให้ได้ประสิทธิภาพสูงที่สุด โดยเฉพาะช่วงเวลากลางคืนมีจำนวนผู้โดยสารไม่หนาแน่นมากนัก ปริมาณจราจรทางอากาศและผู้โดยสารจะมีความคับคั่งตอนช่วงเช้า 11.00 น. จากปริมาณเที่ยวบินขึ้น-ลงกว่า 50 เที่ยวบิน/ชั่วโมง มากกว่าช่วงเวลาปกติถึง 3 เท่า โดยช่วงปกติจะมีเที่ยวบินขึ้นลงประมาณ 20 เที่ยวบิน/ชั่วโมง

แนวทางการบริหารจัดการจะใช้กลยุทธ์การเกลี่ยจำนวนเที่ยวบินไปอยู่กลางคืนเพิ่มมากขึ้น

ด้วยกลยุทธ์ “การเพิ่มแรงจูงใจ” หรือ Incentive ควบลู่กันไปในเบื้องต้น

กลยุทธ์นี้เป็นการ “เพิ่มรายได้” โดยดูเลมาตรฐาน “บริการ” ไว้โดยไม่ได้ลดคุณภาพลงแต่อย่างใด ในสถานการณ์ที่ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของสนามบินสุวรรณดอนนี้เต็มแล้ว

ดร.นิตินัยฯ อธิบายถึงแผนงานการบริหารสนามบินที่อยู่ในความดูแลของ ทอท.ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ สุวรรณภูมิ ดอนเมือง ภูเก็ต เชียงใหม่ หาดใหญ่ เชียงราย โดยเฉพาะในปี 2558 ที่กำลังขยายพื้นที่แล้วเรื่องรายได้ที่จะมาจาก 3 สนามบินหลัก สุวรรณภูมิ ดอนเมือง ภูเก็ต

โดยอธิบายถึง แบ่งรายได้ของ ทอท.จากการประกอบธุรกิจสนามบินนานาชาติเป็น 3 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 รายได้ส่วนแรกมาจากการบิน (Aero) ประกอบด้วย ค่าลงจอด (Landing) ค่าจอด (Parking) และ ค่าธรรมเนียมการใช้บริการสนามบิน (Passenger Service Charge; PSC) ทอท.มีส่วนแบ่งรายได้อยู่ประมาณ 60 %

ส่วนที่ 2 รายได้เชิงพาณิชย์ (Non Aero) แบ่งเป็นเชิงพาณิชย์ที่ผูกมากับการบิน จากผู้ประกอบการร้านค้าในพื้นที่สนามบิน ทอท.มีส่วนแบ่งรายได้อยู่ประมาณ 40 %

ส่วนที่ 3 พานิชย์อย่างเดียวยังโดยตรง เนื่องจากบางสนามบินมีสนามบินคอล์ฟ หรือมีแนวคิดที่จะทำเป็น Airport City เป็นเมืองแห่งการช้อปปิ้งรอบ ๆ สนามบิน ดร.นิตินัยกล่าวว่า ปัจจุบัน ทอท.ยังไม่มีรายได้จากส่วนนี้ ซึ่งในอนาคตอันใกล้นี้จะต้องทำเพื่อเป็นภูมิคุ้มกันเรื่องรายได้ หากเกิดกรณีอุตสาหกรรมท่องเที่ยวตกต่ำจากปัญหาโรคระบาดที่ต้องจำกัดหรือควบคุมการเดินทาง หรือ เกิดปัญหาการเมืองภายในประเทศ ไม่ว่าจะมียุทธภายในประเทศหรือต่างประเทศเกิดขึ้นรายได้ของสนามบินในส่วนที่ 1 และ ส่วนที่ 2 จะลดฮวบลงอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น การพัฒนารายได้จากสนามบินทั้งในระยะกลางและระยะไกล ทอท.จึงต้องวางแผนหารายได้เชิงพาณิชย์ หรือ Non Aero ทั้งที่ผูกมากับการบินและเชิงพาณิชย์โดยตรง เพื่อนำมาเป็นรายได้ค้ำยันให้องค์กรเกิดเสถียรภาพมากที่สุด

ในทางกลับกันรายได้ที่จากการบินหรือ Aero นั้นเป็นแกนหลักสำคัญ (Core-Business) ของ ทอท.ที่จะทิ้งไม่ได้โดยเด็ดขาด ดังนั้นจึงต้องกลับมาดูรายละเอียดเรื่องการบริหารจัดการเที่ยวบิน



ขึ้นลง ในช่วงที่เข้าหนาแน่น แต่จะอย่างไรให้สายการบินใช้สนามบิน ทอท. มากขึ้น ดร.นิติชัย ยืนยันว่ากลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะช่วยเพิ่มรายได้จากการบินเข้า ทอท. เดิบโตมากขึ้น

ทอท. งดกลยุทธ์ใหม่ลงทุนทำตลาด โหมโฆษณาช่วยธุรกิจในทุกสนามบินขายของเพิ่มส่วนแบ่ง สำหรับรายได้เชิงพาณิชย์ ผู้ประกอบการรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจร้านค้าในสนามบินแต่ละแห่งมีความพร้อมเรื่องเงินทุนทำโฆษณาประชาสัมพันธ์ ก็ไม่เดือดร้อน แต่ผมจะต้องดูแลผู้ประกอบการรายเล็กที่อยู่ในสนามบินภูมิภาคต่าง ๆ ด้วย ซึ่งที่ผ่านมาอาจจะมีรายได้ตาม แต่จะเป็นไปได้นักท่องเที่ยวไม่มาก็รายได้ก็น้อยหรือขาดทุน

สิ่งที่ต้องทำคือ ทอท. ต้องเข้าไปช่วยทำการตลาด ทำโฆษณาให้กับผู้ประกอบการรายเล็กตามสนามบินต่าง ๆ เพราะผลที่จะตามมาหากผู้ประกอบการร้านค้ามีรายได้เพิ่ม ทอท. จะก็จะได้รับส่วนแบ่งรายได้เพิ่มตามขึ้นไปด้วย จึงเป็นอีกกลยุทธ์ที่จะสร้างความเข้มแข็งทางรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ในสนามบินทั้ง 6 แห่ง

ในส่วนของท่านอากาศยานดอนเมือง ดร.นิติชัย มีการวางแผนเพื่อเจรจากับกรม ธรนารักษ์ ที่เพื่อหาข้อตกลงเรื่องการจ่ายค่าส่วนแบ่งเนื่องจากเป็นที่ดินราชพัสดุ โดย ที่ดินดอนเมืองเป็นที่ราชพัสดุเมื่อ 100 ปีที่ผ่านมา ในทางกฎหมายการเวนคืน ได้ระบุไว้ชัดเจนว่าจะนำมาทำสนามบินและกิจการเกี่ยวเนื่องกับสนามบิน ซึ่งถือว่าเป็น ประเด็นสำคัญมากต้องขีดเส้นการพัฒนาให้ชัดด้วยว่า กิจการที่เกี่ยวเนื่องกับสนามบินนั้นมีอะไรบ้าง สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นข้อจำกัดของสนามบิน

การเจรจากับกรม ธรนารักษ์ จะเป็นการ ตกลงการลงทุนเพื่อใช้ประโยชน์ให้ตรงกันก่อนจะลงมือทำ เช่น โรงแรมซึ่งอยู่ตรงข้ามกับสนามบินจะเข้าขายธุรกิจหรือเงื่อนไขใดต้องทำให้โปร่งใสชัดเจนทั้งหมด และแผนงานต่อไป คือ การออกแบบพื้นที่ค้าขายเชิงรุกสุวรรณภูมิเฟส 2 ให้เทียบชั้น “อินชอน” เกาหลีใต้ ซึ่งนับเป็นสนามบินตัวอย่างของการใช้ พื้นที่อย่างคุ้มค่า ดร.นิติชัย กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ในสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิ เฟส 2 ที่ได้รับอนุมัติให้เริ่มเดินหน้าได้ตั้งแต่ปี 2558 เป็นต้นไปนั้น ประเด็นการออกแบบพื้นที่จำหน่าย ซึ่งมีทั้งร้านค้าพาณิชย์ ร้านอาหาร-เครื่องดื่ม ร้านค้าปลอดอากรต่าง ๆ ในอนาคต ทอท. มุ่งเน้นเปิดบริการได้ตลอด 24 ชั่วโมง สำหรับผู้ประกอบการรายเล็กอาจจะทำไม่ได้เต็มที่ แตกต่างจากผู้ประกอบการรายใหญ่มีความพร้อมให้บริการเต็มที่ จึงต้องพิจารณาว่า ทอท. ควรจะจัดสรรสัมปทานให้รายใดบนพื้นฐานของความโปร่งใสตรวจสอบได้ด้วยตามหลักธรรมาภิบาล โดยจะให้น้ำหนักความสำคัญมากกับเรื่องการออกแบบอาคารผู้โดยสารในสนามบินที่กำลังอยู่ระหว่างขยายลงทุน ทั้งที่สุวรรณภูมิและภูเก็ต การออกแบบมีความสำคัญมากตั้งแต่แรก จะเปรียบเทียบให้เห็นภาพชัดระหว่างการออกแบบใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์ระหว่างสนามบิน 2 แห่ง

แห่งแรก สุวรรณภูมิ ของประเทศไทย มีพื้นที่รวม 560,000 ตารางเมตร แต่มีพื้นที่เชิงพาณิชย์ 36,000 ตารางเมตร ใช้ประโยชน์เพื่อการค้าจริง ๆ เพียง 20,000 กว่าตารางเมตร



แห่งที่ 2 สนามบินนานาชาติอินชอน เกาหลีใต้มีพื้นที่ 496,000 ตารางเมตร เล็กกว่าสุวรรณภูมิ แต่อินชอนมีพื้นที่เชิงพาณิชย์ถึง 166,000 ตารางเมตร มากกว่าไทยถึง 5 เท่า

นั่นคือ อินชอนออกแบบสนามบินโดยทำเป็นสนามบิน Open Gate ส่วนสุวรรณภูมิออกแบบสนามบินทำเป็น Close Gate คือใช้พื้นที่เพื่อผู้โดยสารผ่านจุดตรวจตามมาตรฐานการเข้า-ออก โดยมีพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่มาก ส่วนที่เหลือก็ทำเป็นเดินตรงไปขึ้นเครื่องบินอย่างเดียว จนผู้โดยสารรู้สึกเบื่อ เพราะไม่มีอะไรระหว่างทางเดินไปยังห้องพักโดยสารก่อนขึ้นเครื่อง ในขณะที่สนามบินอินชอน ออกแบบให้นำจุดตรวจผู้โดยสารก่อนขึ้นเครื่องบิน ไปไว้ตรงประตูก่อนทางขึ้นเครื่องบิน จึงสามารถนำพื้นที่มาทำเป็นร้านค้าให้ผู้โดยสารได้เดินชมและเลือกซื้อสินค้า และไม่รู้สึغبื่อ เป็นการออกแบบอาคารผู้โดยสารของอินชอนที่ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ และเก็บค่าส่วนแบ่งรายได้จากร้านค้าเชิงพาณิชย์ได้มากกว่า 50 % แตกต่างจาก ทอท.มีรายได้เชิงพาณิชย์ไม่ถึง 40 %

ดังนั้นสิ่งที่ คร.นิติชัย จะต้องหารือกับคณะกรรมการ ทอท.และฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งหมด เกี่ยวกับการเสนอแผนขยายสนามบินสุวรรณภูมิเฟส 2 และ สนามบินอื่น ๆ นั้นจะต้องเห็นตรงกัน ถึงการออกแบบขยายอาคารผู้โดยสารและการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์ให้สามารถสร้างรายได้เพิ่มอย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้ความรอบคอบที่จะไม่ต้องกระทบกับมาตรฐานความปลอดภัยในชีวิตของผู้ใช้บริการทุกภาคส่วนทั้งเรื่อง Safety และ Security ของสนามบินที่จะต้องปฏิบัติตามหลักสากลควบคู่กันไปด้วย ไม่ใช่เอาแต่ขายของเพียงอย่างเดียว

ส่วนการจัดพื้นที่ภายในสนามบินของไทยในอดีตที่ผ่านมา การจัดสรรพื้นที่ให้กับผู้ประกอบการอาจจะไม่เหมาะสมบ้าง ดังนั้นสิ่งที่ต้องทำจากนี้ไปคือประเมินผลก่อนว่าภายใต้พื้นที่ใช้สอยที่มีข้อจำกัดนั้น ทอท.ควรจะดูด้วยว่าธุรกิจประเภทไหนมีผลตอบแทนสูง คุ่มค่า มีมูลค่าสูง และ ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อมาตรการความปลอดภัย ควรจะตั้งอยู่ในบริเวณที่มีผู้โดยสารอยู่เป็นจำนวนมาก ส่วนกิจการประเภทที่ให้ผลตอบแทนต่ำมีมูลค่าไม่มากนักควรจะอยู่ในที่สงบแล้วใช้วิธีทำป้ายโฆษณา บอกทางแก่ผู้ที่ต้องการใช้บริการก็ได้

เป้าหมายซึ่งเป็นความท้าทายที่จะทำให้ ทอท.เป็นแกนขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศเติบโต ต้องพึ่งพาผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับการพัฒนาการบินด้วย หัวใจสำคัญคือวางกลยุทธ์เพิ่มรายได้ทั้งจากการบินและเชิงพาณิชย์ให้ได้เต็มศักยภาพ

“กรณีรายได้เชิงพาณิชย์ ช่วงชั่วโมงหนาแน่นมีเที่ยวบินใช้บริการมากถึง 50 เที่ยวบิน หากเฉลี่ยจำนวนเที่ยวบินขึ้น-ลงในสุวรรณภูมิให้มีประสิทธิภาพแล้ว จะสามารถเพิ่มการรองรับเที่ยวบินเพิ่มขึ้นได้อีกถึงปีละ 75,000 เที่ยวบิน ซึ่งจะก่อให้เกิดรายได้เกี่ยวเนื่องด้วยนั่นคือ ค่าบริการนำเครื่องขึ้น-ลง ค่า PSC และค่าลานจอด ยังไม่รวมรายได้จากการจำหน่ายสินค้า อาหาร ซื่อปิ้งภายในสนามบิน และ การท่องเที่ยวโดยรวมของประเทศ ที่ ทอท.สามารถช่วยเศรษฐกิจของประเทศไทยเติบโตควบคู่กับการขยายสนามบินนานาชาติได้”

#### 4.2.2 บทสัมภาษณ์

จากหนังสือพิมพ์ฐานเศรษฐกิจ ปีที่ 35 ฉบับที่ 3,118 วันที่ 31 ธันวาคม พ.ศ. 2558-2 มกราคม พ.ศ. 2559 หัวข้อข่าวเรื่อง ดร.นิตินัย ศิริสมรรถการ รักษาสมดุลงาน ‘กฎระเบียบ สังคม และพาณิชย์’

“ดร.นิตินัย ศิริสมรรถการ ” แม้จะมีประสบการณ์ที่เคยปฏิบัติงานหน้าที่เป็นรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด ที่องค์กรแห่งนี้มาแล้ว แต่งานด้านบริหารจัดการในฐานะแม่ทัพใหญ่ ยังมีอีกหลาย ๆ เรื่องที่แม่ทัพท่านนี้ต้องเรียนรู้ และต้องปฏิบัติ ยิ่งกับองค์กรที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แบบ ทอท.

นอกเหนือจากกฎระเบียบของภาครัฐ ก็ยังมีกฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์ฯ เข้ามากำกับดูแล และด้วยธุรกิจบริการที่อยู่ภายใต้อุตสาหกรรมระดับโลก ( Global Industries) ยังมีกฎระเบียบขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ( International Civil Aviation Organization; ICAO) เข้ามากำกับดูแลเพิ่มเข้าไปอีก เพราะฉะนั้น การนำองค์กรให้ขับเคลื่อนไปข้างหน้า จึงต้องอาศัยการรักษาสมดุลทั้งกฎระเบียบ การให้บริการสังคม และเชิงพาณิชย์อย่างเต็มที่ สิ่งที่ “ดร.นิตินัย ” มองเห็น คือ ขณะนี้ธุรกิจการบินแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ การเดินทางในลักษณะของการท่องเที่ยว และการเดินทางที่เป็นการเดินทางจริง ๆ หรือสายการบินต้นทุนต่ำ Low-cost airline กับสายการบินแบบ Full Service สำหรับสนามบินคอนเมือง มีไว้เพื่อรองรับการเดินทางเป็นหลัก ส่วนสนามบินสุวรรณภูมิ มีไว้ เพื่อรองรับการท่องเที่ยว ซึ่งที่ผ่านมา การเดินทางที่คอนเมืองเติบโตเกือบ 50% ขณะที่สุวรรณภูมิ ปีที่แล้วเติบโต 11-12% ใกล้เคียงกับการเดินทางของเป้าหมายที่เติบโต 9-10% และการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ประเทศไทยจะมีเที่ยวบินเพิ่มขึ้นอีกมาก ดร.นิตินัย มองว่า การพัฒนาขยายการก่อสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกเฟสที่ 2 จะต้องทำให้รองรับทั้งในแง่ของการเดินทาง ความสะดวกปลอดภัย และขณะเดียวกัน ก็ต้องพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ควบคู่ไปด้วย เพราะในส่วนของพาณิชย์คือสิ่งที่จะทำให้ ทอท.สามารถเติบโตอย่างยั่งยืน

**4.2.3 บทสัมภาษณ์นาย นิตินัย ศิริสมรรถการ จากมติชนออนไลน์ 28 เมษายน 2559 หัวข้อข่าว “ทอท. เร่งพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ 6 สนามบิน หุ่่ม 1.7 แสนล. ปรับปรุงรับยอดผู้โดยสารโต”**

นาย นิตินัย ศิริสมรรถการ ผู้บริหารใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (ทอท.) เปิดเผยว่า ทอท. อยู่ระหว่างหารือกับกรมธนารักษ์ กรมท่าอากาศยาน (ทย.) และกองทัพอากาศ (ทอ.) ถึงแนวทางในการปลดล็อกพื้นที่ในท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท. คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ คอนเมือง เชียงใหม่ เชียงราย หาดใหญ่ และภูเก็ต รวมประมาณ 3,000-4,000 ไร่ เพื่อนำมาพัฒนาในเชิงพาณิชย์สร้างรายได้เพิ่มมากขึ้น ตั้งเป้าหมายรายได้จากการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจการบินให้มี สัดส่วนรายได้เป็น 50% จากปัจจุบัน 40% ภายใน 3-5 ปี ข้างหน้า และหลังได้ข้อสรุปที่ชัดเจน เบื้องต้นอาจมีการแก้ไขกฎกระทรวง เพื่อเปิดทางให้มีการนำ

พื้นที่มาพัฒนาได้ ซึ่งสาเหตุต้องปลดล็อก เนื่องจากบางพื้นที่ในสนามบินยังติดเงื่อนไขโซนนิ่งพื้นที่สีเขียว เพราะเป็นพื้นที่ของกรมธนารักษ์ พื้นที่ของกองทัพอากาศ พื้นที่ของกรมท่าอากาศยาน

นายนิติชัย กล่าวว่า สำหรับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า มีพื้นที่รวมกว่า 500,000 ตารางเมตร แต่มีพื้นที่เชิงพาณิชย์เพียง 20,000 - 30,000 ตารางเมตร หากเปรียบเทียบกับสนามบินในต่างประเทศบางแห่ง ที่มีพื้นที่รวม 450,000 ตารางเมตร แต่กลับมีพื้นที่เชิงพาณิชย์มากกว่า 150,000 ตารางเมตร ดังนั้นจึงมีความจำเป็นต้องหารายได้ในพื้นที่เชิงพาณิชย์มากขึ้น โดยเฉพาะในสนามบินสุวรรณภูมิ ที่มีนักท่องเที่ยวเข้ามาใช้บริการมาก แต่พื้นที่ขายของมีน้อย

นายนิติชัย กล่าวว่า ในระยะเวลา 5 ปีจากนี้ ทอท.จะใช้เงินลงทุนประมาณ 1.7 แสนล้านบาท พัฒนาท่าอากาศยานต่าง ๆ ของ ทอท.ให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งงบลงทุนดังกล่าวไม่รวมการลงทุนขยายท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่ได้ประกาศประกวดราคาแล้ว 3 สัญญา ส่วนที่เหลืออีก 4 สัญญา ตั้งเป้าหมายจะต้องได้ผู้รับเหมาก่อสร้างภายในปีนี้เช่นกัน

“เดิมตัวเลขลงทุนตั้งไว้ที่ 1.4 แสนล้านบาท ต่อมามีการเพิ่มเติมการพัฒนาสนามบินดอนเมืองให้เต็มศักยภาพ ทำให้เงินลงทุนเพิ่มขึ้น คาดปี 2565 สนามบินทั้ง 6 แห่ง จะรองรับปริมาณผู้โดยสารได้ถึง 165 ล้านคนต่อปี จากปัจจุบัน 83.5 ล้านคนต่อปี ซึ่งปี 2558 มีผู้ใช้บริการแล้วกว่า 106 ล้านคน” นายนิติชัย กล่าว

นายนิติชัย กล่าวต่อว่า นอกจากนั้น ยังมีนโยบายให้แต่ละสนามบิน ไปจัดทำแผนพัฒนาสนามบินแต่ละแห่งเต็มพื้นที่ถึงปี 2570 เพื่อรองรับปริมาณผู้โดยสารที่เติบโตอย่างรวดเร็วด้วย โดยจะทำความเข้าใจไปกับการจัดทำรายงานวิเคราะห์ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม(อีไอเอ) เพื่อรองรับกรณีในอนาคตต้องมีการก่อสร้างสนามบินเพิ่มเติมเพื่อรองรับผู้โดยสารจะได้ไม่ต้องเสียเวลารอผลอีไอเอ และสามารถก่อสร้างต่อได้เลย

ทั้งนี้ เบื้องต้นมีการประมาณตัวเลขผู้โดยสารที่จะเติบโตในแต่ละสนามบินหากพัฒนาเต็มศักยภาพ คือ สนามบินดอนเมือง ปัจจุบันรองรับผู้โดยสารได้ 30 ล้านคนต่อปี อนาคตจะรองรับได้ 40 ล้านคนต่อปี สนามบินสุวรรณภูมิ ปัจจุบันรองรับได้ 45 ล้านคนต่อปี อนาคตจะรองรับได้ 90 ล้านคนต่อปี สนามบินเชียงใหม่ ปัจจุบันรองรับได้ 13 ล้านคนต่อปี อนาคตต้องรองรับได้ 20 ล้านคนต่อปี สนามบินหาดใหญ่ ปัจจุบันรองรับได้ 2.5 ล้านคนต่อปี อนาคตต้องรองรับได้ 10 ล้านคนต่อปี สนามบินแม่ฟ้าหลวง (เชียงราย) ปัจจุบันรองรับได้ 3 ล้านคนต่อปี อนาคตรองรับได้ 20 ล้านคนต่อปี และสนามบินภูเก็ต ปัจจุบันรองรับได้ 12.5 ล้านคนต่อปี อนาคตรองรับได้ 18 ล้านคนต่อปี

น.ท.ฤทธิรงค์ ก้อนมณี ผู้อำนวยการใหญ่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ กล่าวว่า สนามบินหาดใหญ่มีแผนพัฒนาสนามบินทั้งระยะสั้น-ระยะยาว โดยทั้งหมด ต้องเสร็จในปี 2571 โดยปัจจุบันสนามบินหาดใหญ่รองรับผู้โดยสารได้ 2.5 ล้านคนต่อปี และหากปรับปรุงระยะสั้น เช่น ขยายลาน

จอตลอด ปรับปรุงหลุมจอดอากาศยาน สร้างอาคารสำนักงาน ในปี 2562 จะรองรับได้ 4.5 ล้านคน ส่วนแผนระยะยาว อยู่ระหว่างคำนวณวงเงินลงทุน

**4.2.4 บทสัมภาษณ์ ดร.นิตินัย ศิริสมรรถการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จากเว็บไซต์สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า Thaipublica วันที่ 22 มกราคม 2559 หัวข้อข่าว**

“นิตินัย ศิริสมรรถการ ผอ.ทอท. ไขปมแดนสนธยา ธุรกิจร้านค้าปลอดอากร‘เปิดเสรี’ หรือ ‘ผูกขาด’ มีการพูดถึงรายได้ของท่าอากาศยานดังต่อไปนี้

ทอท. มีรายได้หลักมาจาก 2 ส่วน คือ รายได้จากกิจการการบิน ( Aeronautical Revenues) กับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) มีสัดส่วน 60 ต่อ 40 รายได้จากกิจการการบิน 60% ของรายได้ทั้งหมด หรือ Aero เช่น รายได้ค่าธรรมเนียมสนามบิน น รายได้ค่าธรรมเนียมผู้โดยสาร ( PSC) หรือที่เรียกว่าภาษีสนามบิน และรายได้จากค่าเครื่องอำนวยความสะดวก

รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน 40% ของรายได้ทั้งหมด หรือ Non-Aero ประกอบด้วย ตัวใหญ่ ๆ ก็มาจากคิงเพาเวอร์ ค่าตอบแทนขั้นต่ำ และอีก 4,000 สัญญาที่เหลือ ก็เป็นขายในเทอร์มินัล ซึ่งจะเหวี่ยงตามนักท่องเที่ยว

ส่วนการขายที่เป็น Pure Non-Aero จริง ๆ ที่สนามบินอื่นเขาทำกัน เช่น ศูนย์ประชุม สวนสนุก เรากำลังพัฒนาเรามีน้อยสัดส่วนแค่ 6-7% แต่สิ่งที่เราอยากเห็นคือ Non-Aero ที่เป็น Pure Non-Aero ซึ่งไม่เกาะกับกระแสการท่องเที่ยว เช่น โครงการแอร์พอร์ตซิตี ศูนย์ประชุม โรงแรม สวนสนุก สวนน้ำ เป็นพื้นที่ให้คนแถวนี้มาจับจ่ายใช้สอย พวกนี้ถึงวันที่นักท่องเที่ยวลดลง ไม่ว่าจะด้วยเหตุอะไร ตัว Pure Non-Aero จะเป็นตัวที่ค้ำยันรายได้ ทอท. แต่ตอนนี้กลับกลายเป็นว่า Non-Aero 40% โดย 80-90% ใน 40% นี้ยังเกาะกับนักท่องเที่ยวอยู่ ยกตัวอย่าง ที่สนามบินดอนเมือง มีโรงแรมมารีอยู่ตรงข้ามสนามบิน ห่างแค่สะพานลอยคนข้ามถนนประมาณ 100 เมตร เมื่อเทียบกับสุวรรณภูมิที่มีโรงแรมโนโวเทล ห่างจากสนามบินเยอะ มีที่จอตลอดกัน แต่ที่โรงแรมมารี ดอนเมือง กรมธนารักษ์ถือว่าเป็น Non-Aero เพราะไม่ได้อยู่ในสนามบิน แต่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ ถือว่าเป็นAero เพราะอยู่ในสนามบิน ทั้งที่อยู่ไกลกว่าโดย Non-Aero กรมธนารักษ์คิดส่วนแบ่งรายได้จาก ทอท. 50% แต่ส่วนที่เป็น Aero ธนารักษ์คิดแค่ 5%

### 4.3 การวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปประมวผล

การศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์ในการบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมืองเพื่อเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ” โดยการศึกษาข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหาร การศึกษาเอกสาร ข้อมูล ข่าวสารที่เกี่ยวข้อง และบทสัมภาษณ์ กรรมการผู้อำนวยการ

ใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และเน้นในส่วนของการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง รายละเอียดของผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

#### 4.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางด้านปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของท่าอากาศยานดอนเมือง (SWOT)

บทบาทสำคัญในการวิเคราะห์ SWOT คือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์ นำมาจัดแยกประเภทออกเป็นประเด็นปัญหาภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน (Strengths and Weakness) และประเด็นปัญหาภายนอกองค์กร คือ โอกาส และอุปสรรค (Opportunity and Threat) เมื่อทำการวิเคราะห์ทั้ง 4 ประเด็นแล้ว จะทำให้ทราบว่ามีประเด็นใดที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ที่จะช่วยให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ในธุรกิจ และอะไรคืออุปสรรคหรือข้อจำกัดที่ต้องเอาชนะ

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทางด้านปัจจัยภายใน S/W

จุดแข็ง	จุดอ่อน
1) มียุทธศาสตร์การปฏิบัติงานชัดเจน (Fast & Hassel Free) 2) ท่าเลที่ตั้งใกล้เมือง เดินทางสะดวกได้หลายทาง 3) มีความมั่นคงเนื่องจากเป็นบริษัทมหาชน ที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังถือหุ้นอยู่ ร้อยละ 70 4) รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) และประตูสู่เอเชีย (The Gateway to Asia) 5) ท่าอากาศยาน ดอนเมือง มีพื้นที่ที่เอื้อต่อการขยายตัวและพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน 6) ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคและนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นศูนย์กลางการบินไปยังจังหวัดต่าง ๆ และประเทศเพื่อนบ้าน	1) ต้นทุนการดำเนินงานมีแนวโน้มสูงขึ้น 2) มีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการขยายกิจการขนาดใหญ่ 3) การจัดเก็บรายได้ และค่าส่วนแบ่งรายได้อิงกับกรรมธนาธิกษัตริย์คิดค่าส่วนแบ่งรายได้จาก ทอท. สำหรับพื้นที่ที่นำไปทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบินคิดเป็น ร้อยละ 50 แต่ส่วนที่เป็นธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน (Aero) กรรมธนาธิกษัตริย์คิดค่าส่วนแบ่ง ร้อยละ 5 ทำให้ pure non aero เช่น ศูนย์ประชุม ศูนย์แสดงสินค้า โรงแรม สนามกอล์ฟ มีความเป็นไปได้ยาก 4) ที่จอดรถมีไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ใช้งาน สนามบิน และพนักงานที่ทำงานในสนามบิน 5) ราคาอาหารและเครื่องดื่มและที่จอดรถมีราคาสูง 6) บางสมัยมีการแทรกแซงนโยบายต่าง ๆ จากการเมือง



จากตารางที่ 4.2 S-Strength จุดแข็งของท่าอากาศยานดอนเมือง คือ ยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน คือ เป็นท่าอากาศยานที่เน้นการเดินทางอย่างรวดเร็วและไม่ยุ่งยาก (Fast & Hassel free) สถานที่ตั้ง ใกล้เมืองห่างจากกิโลเมตร 0 หรือบริเวณอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิมาทางทิศเหนือ 23 กิโลเมตร เป็น สนามบินที่อยู่ใกล้ใจกลางเมือง การเดินทางสะดวกสบายสามารถเดินทางมาท่าอากาศยานดอนเมือง ได้หลายเส้นทางดังต่อไปนี้

- ทางยกระดับอุตราภิมุข (ดอนเมืองโทลเวย์) เป็นทางด่วนที่รวดเร็วที่สุด สำหรับการเดินทางมายังสนามบินดอนเมือง คร่อมถนนวิภาวดีรังสิตและมีทางพิเศษส่งถึงอาคารผู้โดยสารได้อย่างสะดวกสบาย ทั้งยังเป็นทางด่วนในเมืองซึ่งเชื่อมต่อโดยตรงกับทางพิเศษศรีรัช และทางพิเศษเฉลิมมหานครเป็นโครงข่ายทางด่วนที่ชาวกรุงเทพฯ ใช้บริการอยู่เป็นประจำ
- ถนนพหลโยธิน ถนนเส้นนี้เป็นถนนที่วิ่งขนานกับถนนวิภาวดีรังสิต โดยจะวิ่งผ่านทางด้านหลังของสนามบินดอนเมือง โดยสามารถวนกลับมายังด้านหน้าอาคารผู้โดยสารได้ 2 ทางคือทางแยกหลักสี่ตัดถนนแจ้งวัฒนะก่อนถึงสนามบิน หรือทางถนนจันทบูรเบกษา เมื่อผ่านสนามบินไปแล้ว เส้นทางนี้เหมาะกับผู้ที่มีรถยนต์ส่วนตัวและเดินทางในเมืองอยู่แล้ว แต่อาจจะไม่สะดวกเท่าดอนเมืองโทลเวย์
- ขนส่งมวลชน โดยสนามบินดอนเมืองมีรถเมล์ผ่านหลายสาย รวมทั้งยังอยู่ไม่ไกลจากรถไฟฟ้าบีทีเอสและรถไฟฟ้าเอ็มอาร์ทีมากนัก เพียงลงจากสถานีหมอชิต (จุดจักร) และต่อรถบีทีอาร์อากาศ A1 ก็สามารถตรงมายังสนามบินดอนเมืองได้ทันที หรือจะใช้เส้นทางรถไฟรางจากสถานีหัวลำโพงมายังสถานีดอนเมืองซึ่งอยู่ตรงข้ามกับสนามบินได้ นอกจากนี้ยังมีรถวิ่งรับส่งระหว่างสนามบินสุวรรณภูมิ-ดอนเมืองอีกด้วย และในอนาคตจะยังมีรถไฟฟ้าวิ่งมาถึงสนามบินดอนเมืองถึง 2 สายคือสายสีแดงหรือแอร์พอร์ตลิงก์ตรงจากพญาไท และสายสีเขียวหรือบีทีเอสตรงจากหมอชิต ซึ่งเป็นโครงการในอนาคตที่เริ่มการก่อสร้างบางส่วน มีความมั่นคงเนื่องจากเป็นบริษัทมหาชน ที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังถือหุ้นอยู่ร้อยละ 70 เป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วยวิธีการงบประมาณ พ.ศ. 2502 มีสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินหรือ สดง. เป็นผู้ตรวจสอบบัญชีและกระทรวงการคลังมีหน้าที่กำกับดูแลสถานทางการเงินและความเข้มแข็งทางการเงินของรัฐวิสาหกิจ เป็นบริษัทที่มีความน่าเชื่อถือ เมื่อปี 2558 ทอท. ได้รับการจัดอันดับ เข้าไปอยู่ Dow Jones Sustainability Index หรือ “DJSI” ถือเป็นท่าอากาศยานแห่งแรกของเอเชีย (ยกเว้นท่าอากาศยานที่อยู่ในเอเชียแต่ถือหุ้นโดยต่างชาติ) นโยบายเรื่องการจัดการรายได้จากกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ชัดเจน โดยมุ่งเน้นเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ( Non-Aero) เพื่อให้บริษัทอยู่ได้อย่างยั่งยืนและพึ่งตัวเองได้ แต่ไม่ละทิ้งรายได้หลักคือรายได้ที่เกี่ยวกับการบิน นโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารจัดการภายในของ ทอท. ได้ดำเนินการเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของกระทรวงการคลังในการนำระบบบริหารจัดการ เพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value



Management; EVM) และ Balanced Scorecard (BSC) มาใช้ตั้งแต่ปีงบประมาณ 2549 และเริ่มมีการนำระบบการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ( State Enterprise Performance Appraisal; SEPA) มาใช้ในปีงบประมาณ 2555 มีการกำหนดเป้าประสงค์หลัก 3 ด้าน เกณฑ์ชี้วัดและเป้าหมายของเป้าประสงค์หลัก 7 ข้อ วางกรอบแนวทางการพัฒนา ปรับตัวชี้วัด กำหนดค่าเป้าหมาย และปรับแผนงาน โครงการเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพSIPs ให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์หลัก 7 ข้อ โดยวางกลยุทธ์ 4 ด้าน คือ 1) กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน 2) กลยุทธ์พัฒนาธุรกิจและการตลาด 3) กลยุทธ์บริหารจัดการองค์กรสู่ประสิทธิภาพสูง และ 4 ) กลยุทธ์สร้างความรับผิดชอบต่อสังคม สิ่งแวดล้อม และการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดและรองรับต่อสภาพแวดล้อมภายนอกข้างต้น ที่มีผลกระทบต่อองค์ฐานค้าที่ให้บริการในท่าอากาศยานดอนเมือง มีความหลากหลายและส่วนใหญ่ร้านค้าที่เปิดมีชื่อเสียงเป็นที่รู้จัก ยกตัวอย่าง เช่น Starbuck Mcdonald Fuji KFC Jim Thompson King power duty free shop

- สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ครบครัน ไม่ว่าจะเป็นรถเช่า ธนาคาร ที่แลกเงิน ไปรษณีย์ เคาน์เตอร์ทัวร์ บริการรถฟรีรับส่งระหว่างดอนเมือง สุวรรณภูมิ มีรถเมล์ราคาถูก สาย A1 บริการรับส่งจากท่าอากาศยานไปยังสถานีรถไฟฟ้าย่านสีลมหรือสีหนุ่ย รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) และประตูสู่เอเชีย (The Gateway to Asia) ทั้งนี้ ผู้โดยสารที่เข้ามาจะเข้ามาในรูปแบบนักท่องเที่ยวมากกว่าเดินทางเข้ามาเพื่อธุรกิจ ผู้โดยสารรูปแบบนักท่องเที่ยว ถือเป็น ผู้โดยสาร "ที่มีคุณภาพสูง ( High Quality)" เนื่องจากนักท่องเที่ยวส่วนใหญ่มักจะเดินทางมาถึงท่าอากาศยานก่อนกำหนดเวลาเดินทาง และมีแนวโน้มในการที่จะใช้จ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการ ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. มากกว่าผู้โดยสารที่เดินทางมาเพื่อจุดประสงค์ทางธุรกิจ ท่าอากาศยาน ดอนเมืองมีพื้นที่ที่เอื้อต่อการขยายตัวและพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคและนักท่องเที่ยวจากทั่วโลกท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นศูนย์กลางการบิน ไปยังจังหวัดต่าง ๆ และประเทศเพื่อนบ้าน นอกจากนี้ การที่รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว และได้รณรงค์ให้ประเทศไทยและจังหวัดต่าง ๆ เป็นจุดหมายปลายทางของการท่องเที่ยวสำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติและนักท่องเที่ยวชาวไทย รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตลอดจน โครงสร้างพื้นฐานอื่น ๆ มีส่วนช่วยให้ประเทศไทยมีความน่าสนใจต่อนักท่องเที่ยวมากขึ้น ประกอบกับการที่ประเทศไทยตั้งอยู่ใกล้กับเมืองใหญ่ ๆ และสถานที่ท่องเที่ยวสำคัญ ๆ ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รวมถึงแหล่งท่องเที่ยวในประเทศกัมพูชา เวียดนาม ลาว และพม่า ทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินที่สำคัญสำหรับผู้โดยสาร ที่เดินทางมาจากเมืองใหญ่ ๆ ในทวีปอเมริกา ทวีปยุโรป ทวีปออสเตรเลีย และเมืองอื่น ๆ ในเอเชีย

- ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน คณะผู้บริหารของ ทอท. มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยานเป็นอย่างดีรวมถึงมีการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานและปรับปรุงท่าอากาศยานให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล และมีศักยภาพสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานของ ทอท. สามารถแข่งขันในระดับสากล และเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทอท. จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขันด้านต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนดำเนินการในการสร้างเครือข่ายพันธมิตรธุรกิจเพื่อส่งเสริมการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ที่อยู่ภายใต้การดำเนินงานของ ทอท. และทำการตลาดเชิงรุกกับกลุ่มลูกค้าสายการบินในภูมิภาคต่าง ๆ

- ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการกำหนดนโยบายการตลาดเชิงรุก โดยการพัฒนาแผนการเปิดตลาดเส้นทางการบินใหม่ ๆ มีการจัดทำแผนการสร้างเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ แผนการศึกษาพฤติกรรมค่าใช้จ่ายของผู้ใช้บริการ และการจัดกิจกรรมการส่งเสริมการตลาดที่หลากหลาย รวมถึงการสรรหาและพัฒนาบุคลากรของ ทอท. ด้านการตลาด เพื่อรองรับนโยบายการตลาดเชิงรุกข้างต้น

- ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสามารถนำท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานเชียงใหม่ไปสู่เป้าหมายในการเป็นท่าอากาศยานชั้นนำของโลก โดย ทอท. ได้เน้นด้านความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ และด้านสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น ขั้นตอนการตรวจผ่านผู้โดยสารที่รวดเร็ว ที่นั่งพักรอเพียงพอ ป้ายบอกทางที่ชัดเจน จำนวนห้องน้ำที่เพียงพอกับจำนวนผู้โดยสาร ความสะอาดภายในอาคารผู้โดยสารและบริเวณท่าอากาศยาน ตลอดจนการคมนาคมเชื่อมต่อกับท่าอากาศยาน

- ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานเชียงใหม่ได้สมัครเข้าร่วมโครงการ Airport Service Quality (ASQ) ของ Airport Council International (ACI) โดยในไตรมาสที่ 3 ของปีงบประมาณ 2556 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจัดอยู่ในลำดับที่ 6 จาก 19 ท่าอากาศยานที่มีผู้โดยสารมากกว่า 40 ล้านคน และท่าอากาศยานเชียงใหม่จัดอยู่อันดับที่ 10 จาก 46 ท่าอากาศยานที่มีผู้โดยสารไม่เกิน 5 ล้านคน หุ่น AOT ของ ทอท. ติดอันดับหุ่นยั่งยืน 1 ใน 55 บริษัทในการคัดเลือกของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ปี 2559

W-Weakness (จุดอ่อน) การจัดเก็บรายได้ และค่าส่วนแบ่งรายได้อิงกับกรรมชนารักษ์คิดส่วนแบ่งรายได้จาก ทอท. สำหรับพื้นที่ที่นำไปทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน คิดเป็นร้อยละ 50 แต่ส่วนที่เป็น ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน (Aero) กรรมชนารักษ์คิดค่าส่วนแบ่งร้อยละ 5

ยกตัวอย่างเช่น โรงแรม อมารี คอนเมือง แอร์พอร์ตมีการเก็บค่าส่วนแบ่งส่งกรมธนารักษ์ ร้อยละ 50 เพราะอยู่นอกสนามบิน แต่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิเก็บค่าส่วนแบ่งเพียง 5 เปอร์เซ็นต์ เนื่องจากถือว่าเป็นธุรกิจในพื้นที่สนามบิน อาจอธิบายได้ว่า ที่บริเวณใดถูกเวนคืนมาให้ทำสนามบิน หากนำมาทำโรงแรมอาจผิดวัตถุประสงค์โรงแรมเหมือนกันอยู่ตรงข้ามสนามบินคอนเมืองถูกขาร์จ รายได้ 50% โรงแรมเหมือนกันแต่อยู่ในสนามบินสุวรรณภูมิ แต่ไกลกว่า ถูกเก็บค่าส่วนแบ่ง 5% ซึ่ง หากเป็นตามตัวอย่างที่กล่าวมา ถือว่า ตลาดก็ไม่เอื้ออำนวยให้มีการซื้อให้มีการขาย เพราะส่วนแบ่ง รายได้ยังไม่สามารถตกลงได้ว่าเป็นสัดส่วนเท่าใด จึงทำให้การทำพื้นที่ให้เป็น Pure non aero เช่น ศูนย์ประชุม ศูนย์แสดงสินค้า โรงแรม สนามกอล์ฟ มีความเป็นไปได้ยากที่จอตรมมีไม่เพียงพอ ต่อจำนวนผู้ใช้งานสนามบิน และพนักงานที่ทำงานในสนามบิน ราคาอาหารและเครื่องดื่มและที่ จอตรมมีราคาสูง บางสมัยมีการแทรกแซงนโยบายต่าง ๆ จากการเมือง ต้นทุนการดำเนินงานมี แนวโน้มสูงขึ้นมีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการขยายกิจการขนาดใหญ่

#### ตารางที่ 4.3 วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจภายนอก (O/T) การวิเคราะห์โอกาสและภัยคุกคาม

โอกาส	ภัยคุกคาม
1) ไทยเป็นศูนย์กลางการบินระหว่างประเทศโดยเฉพาะ ประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้	1) ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
2) ประเทศไทยเป็น Tourist Destination และรัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง	2) ความผันผวนของราคาน้ำมัน
3) อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สูงที่สุดในโลก	3) การปรับปรุงและการสร้าง และขยายท่าอากาศยานในประเทศเพื่อนบ้าน
4) นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมให้กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบินระหว่างประเทศ และการเปิดเสรีทางการบินทั่วทั้งภูมิภาค	4) โรคระบาด
5) เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น Social media ต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการขาย หรือการรับรู้ของประชาชน	5) การเมืองแทรกแซง
6) นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนของ ทอท.	6) วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก

### จากตารางที่ 4.3 Opportunity หรือ โอกาส

- ทอท.ที่เป็นเจ้าของและบริหารท่าอากาศยานดอนเมืองมีนโยบาย การพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อการแข่งขัน เพื่อให้ประเทศไทยก้าวไปสู่ศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน ทั้งด้านการพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับการเติบโตของปริมาณการขนส่งทางอากาศและการพัฒนา เพื่อการยกระดับคุณภาพการบริการและการบริหารจัดการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้ทัดเทียมกับ ท่าอากาศยานอื่น ๆ

- ผู้โดยสารทั้งในประเทศและต่างประเทศที่เดินทางโดยใช้ท่าอากาศยาน ดอนเมืองเพิ่มมากขึ้น

- เที่ยวบินในประเทศและต่างประเทศเพิ่มขึ้น

- ท่าอากาศยานดอนเมืองมียุทธศาสตร์ที่แน่ชัดในการดำเนินธุรกิจ คือ

Fast and Hassel Free airport

- ท่าอากาศยานดอนเมืองมีความพร้อมในการเป็น Low Cost Airlines Hub ใน ASEAN มีสายการบิน Low cost เปิดให้บริการที่ท่าอากาศยานดอนเมือง หลายสาย ได้แก่ ไทยสมายล์ ไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ นกแอร์ นิวเจน นกสก็๊ต โอเรียนท์ไทยแอร์ไลน์ มาลินโด แอร์เอเชียเอ็กซ์ เป็นต้น

Treat หรือ อุปสรรคของท่าอากาศยานดอนเมือง

- การเมืองและนโยบายการเมือง ในการเปิด ปิดสนามบินดอนเมือง การแทรกแซงทางการเมืองก่อนนโยบายสนามบิน หรือการปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญที่นำนักท่องเที่ยวมาจากประเทศจีน ทำให้ผู้โดยสารจากจีนลดน้อยลงเป็นจำนวนมาก

- การเกิดวิกฤตเศรษฐกิจการเงินประเทศในกลุ่มPIGS (ประเทศโปรตุเกส อิตาลี กรีซ และ สเปน) รวมถึงเศรษฐกิจถดถอยในประเทศอเมริกา ความผันผวนของราคาน้ำมัน และความแปรปรวนของสภาพแวดล้อมทั้งในและนอกประเทศ ทำให้ผู้โดยสารลดน้อยลง

- ปัจจุบันอุตสาหกรรมด้านการบินทั่วโลกและในภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงขึ้นและรวดเร็วอย่างมาก ภายในระยะเวลาช่วงที่ผ่านมา ทั้งทางด้านปริมาณความถี่ของเที่ยวบินและความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร ก่อให้เกิด ภาวะ การ แข่งขันด้านธุรกิจการบินระหว่างประเทศ เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเปิดกิจการสายการบินใหม่และการขยายตัวของสายการบินเดิม ทั้งขนาดใหญ่, ขนาดกลาง และขนาดเล็ก (สายการบินต้นทุนต่ำ) ส่งผลให้ท่าอากาศยานต่าง ๆ รอบโลกตื่นตัวต่ออัตราการขยายตัวของสายการบินและอัตราการท่องเที่ยวของประชากรรอบโลก ดังนั้น ท่าอากาศยานในระดับแนวหน้ารอบโลกจึง

วางแผนการพัฒนาปรับปรุง รวมถึงการขยายท่าอากาศยานเพื่อให้รองรับต่อการเจริญเติบโตของ อุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติ กัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย มีแผนการพัฒนาท่าอากาศยาน ด้านอาคารผู้โดยสาร (KLIA 2) ให้มี ประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำโดยเฉพาะ ท่าอากาศยาน นานาชาติขางจิงของสิงคโปร์ ท่าอากาศยานที่แข็งแกร่งที่สุดแห่งหนึ่งของเอเชีย และมีจำนวน ผู้โดยสารหนาแน่นที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีแผนการสร้างอาคารผู้โดยสารแห่งใหม่ (T5) โดยจะใช้เวลาการก่อสร้าง 12-15 ปี และยังเสริมศักยภาพของอาคารผู้โดยสารเดิม (T1) โดยขยาย พื้นที่รองรับผู้โดยสาร และพื้นที่โหลดสัมภาระ โดยเป้าหมายจะให้ท่าอากาศยานนานาชาติขางจิง ของสิงคโปร์สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 130 ล้านคน ภายในปี 2020 ท่าอากาศยานอินชอน สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) ที่มีนโยบายขยายสนามบินเพื่อเพิ่มศักยภาพการรองรับผู้โดยสารขึ้น 41% ภายในปี 2560 โดยจะสามารถรองรับผู้โดยสารโดยรวมเพิ่มเป็น 62 ล้านคน และสามารถรับรอง ลินค้าได้ปีละ 5.8 ล้านตันต่อปี มีการก่อสร้างท่าอากาศยานใหม่คือ ท่าอากาศยานนานาชาติลองแถ่ง (Long Thanh) ใกล้นคร โฮจิมินห์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สามารถรองรับผู้โดยสารรองรับ 25 ล้านคนต่อปี และสามารถรองรับสินค้า 1.2 ล้านตัน และมีแผนสำหรับการขยายตัวในอีก 20 ปี ข้างหน้า เพื่อที่จะสามารถรองรับผู้โดยสาร 100 ล้านคน สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่าที่มีนโยบาย สร้างท่าอากาศยานนานาชาติหงสาวดี แห่งใหม่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2561 สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 12 ล้านคนต่อปี บนพื้นที่ 24,450 ไร่ มีขนาดใหญ่กว่าสนามบินย่าง กุ้งในปัจจุบันถึง 9 เท่า

- กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) วิเคราะห์ว่าเศรษฐกิจโลกกำลัง เข้าสู่การพลิกผันครั้งใหญ่ เศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศในยุโรปจะได้รับ ผลกระทบและหดตัวลงมาก แต่เอเชียจะได้รับผลกระทบน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม วิกฤตการเงินครั้งนี้ ส่งผลกระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายของประชาชน อุตสาหกรรมการบินจะได้รับผลกระทบ โดยตรงจากวิกฤตดังกล่าว ปริมาณความต้องการเดินทางท่องเที่ยวทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะในระยะไกล ๆ รวมทั้งการเดินทางด้านธุรกิจจะลดน้อยลงโดยปริยายตามสภาพเศรษฐกิจ
- โรคระบาดเช่นเมื่อปี 2558 มีการประกาศให้โรคเมอร์ส (MERS) หรือ โรคทางเดินหายใจตะวันออกกลาง เป็นโรคติดต่ออันตรายลำดับที่ 7 ของกระทรวงสาธารณสุขหลัง พบผู้ป่วยชาวโอมานวัย 75 ปี เป็นรายแรกในประเทศไทยเมื่อวันที่ 18 มิถุนายนที่ผ่านมา หลังโรค ดังกล่าวได้ระบาดหนักในประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งถือเป็นตลาดท่องเที่ยวอันดับที่ 4 ของไทยหรือมี จำนวน 5.46 แสนคน (มกราคม-พฤษภาคม)ที่ผ่านมา ส่วนตะวันออกกลางช่วง 5 เดือนแรกมีจำนวน 2.51 แสนคน ซึ่งผลกระทบจากโรคระบาดดังกล่าว ทำให้การเดินทาง มาท่องเที่ยวเมืองไทยลด น้อยลง

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ของท่าอากาศยานดอนเมือง

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของท่าอากาศยานดอนเมือง	
ปัจจัยภายใน ได้แก่ จุดแข็ง Strengths และ จุดอ่อน Weaknesses	
<p><b>จุดแข็ง Strengths</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยุทธศาสตร์การปฏิบัติงานชัดเจน (Fast &amp; Hassel Free)</li> <li>2. สถานที่ตั้งใกล้เมือง เดินทางสะดวกได้หลายทาง</li> <li>3. มีความมั่นคงเนื่องจากเป็นบริษัทมหาชนที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังถือหุ้นอยู่ร้อยละ 70</li> <li>4. รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) และประตูสู่เอเชีย (The Gateway to Asia)</li> <li>5. ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวในภูมิภาคและนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก</li> <li>6. ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นศูนย์กลางการบินไปยังจังหวัดต่าง ๆ และประเทศเพื่อนบ้าน</li> </ol>	<p><b>จุดอ่อน Weaknesses</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ต้นทุนการดำเนินงานมีแนวโน้มสูงขึ้น</li> <li>2. มีข้อจำกัดด้านเงินทุนในการขยายกิจการขนาดใหญ่</li> <li>3. การจัดเก็บรายได้ และค่าส่วนแบ่งรายได้อิงกับกรรมชนารักษ์คิดส่วนแบ่งรายได้จาก ทอท. สำหรับพื้นที่ที่นำไปทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน คิดเป็นร้อยละ 50 แต่ส่วนที่เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการบิน (Aero) กรรมชนารักษ์คิดค่าส่วนแบ่งร้อยละ 5 ทำให้ pure non aero เช่น ศูนย์ประชุม ศูนย์แสดงสินค้า โรงแรม สนามกอล์ฟ มีความเป็นไปได้ยาก</li> <li>4. ที่จอดรถมีไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้ใช้งาน สนามบิน และพนักงานที่ทำงานในสนามบิน</li> <li>5. ราคาอาหารและเครื่องดื่มและที่จอดรถมีราคาสูง</li> <li>6. บางสมัยมีการแทรกแซงนโยบายต่าง ๆ จากการเมือง</li> </ol>
ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส Opportunities และ อุปสรรค Threats	
<p><b>โอกาส Opportunities</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นศูนย์กลางการบินระหว่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ปัจจุบันมีเส้นทางบินหลากหลายไปยังประเทศเพื่อนบ้าน</li> </ol>	<p><b>อุปสรรค Threats</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ</li> <li>2. ความผันผวนของราคาน้ำมัน</li> <li>3. การปรับปรุงและการสร้าง และขยายท่าอากาศยานในประเทศเพื่อนบ้าน</li> </ol>



ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ของท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โอกาส Opportunities และ อุปสรรค Threats	
<p>2.ประเทศไทยเป็น Tourist Destination และรัฐบาลมีนโยบายในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3.อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง สูงที่สุดในโลก</p> <p>4.นโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมให้กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบินระหว่างประเทศ และการเปิดเสรีทางการบินทั่วทั้งภูมิภาค</p> <p>5.เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว เช่น Social media ต่าง ๆ ที่ช่วยสนับสนุนการขาย โฆษณา ประชาสัมพันธ์</p> <p>6.นโยบายและยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนของ ทอท.</p> <p>7.ท่าอากาศยานดอนเมืองมีพื้นที่ที่เอื้อต่อการขยายตัวและพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน</p>	<p>4.โรคระบาด</p> <p>5.การเมืองแทรกแซง</p> <p>6.วิกฤตการณ์ต่าง ๆ ของโลก</p> <p>7. รถไฟฟ้าความเร็วสูง</p>

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ด้วยการจับคู่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความเสี่ยงของท่าอากาศยานดอนเมือง

การวิเคราะห์ TOWS Matrix ด้วยการจับคู่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง	
<p>SO Strategies</p> <p>1. เร่งสร้าง อาคารผู้โดยสาร 3 หรือ T3 เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจภูมิภาค และเตรียมพร้อมเป็น Hub ของสายการบิน Low cost airlines (S4,S5,S6 O1,O2,O3,O4)</p>	<p>WO Strategies</p> <p>1. พัฒนาระบบไอทีและ application ต่าง ๆ และสังคมออนไลน์ สนับสนุนการขายด้วยการวางแผนการตลาด</p> <p>2. หาความชัดเจนเรื่องพื้นที่ราชพัสดุกับกรมธนารักษ์ เพื่อระบุค่าผลประโยชน์และส่วนแบ่ง (O5, O6, O7, W3, W6)</p>

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์ TOWS Matrix ด้วยการจับคู่ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และความเสี่ยงของท่าอากาศยานดอนเมือง (ต่อ)

การวิเคราะห์ TOWS Matrix ด้วยการจับคู่ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง	
ST Strategies	WT Strategies
1. เป็นพันธมิตร หรือลงทุนในท่าอากาศยานเพื่อนบ้าน (S3,S4 T3, T5) 2. ขยายธุรกิจบริหารท่าอากาศยานให้กับประเทศเพื่อนบ้าน (S3, T3)	1. ทำแผนลดรายจ่ายของโครงการที่สร้างใหม่ (W1, W2, T1, T2) 2. วางแผนผังอาคารผู้โดยสาร ให้มีพื้นที่เชิงพาณิชย์มากขึ้น (W3, W4, W5, W7)

จับคู่เพื่อพัฒนากลยุทธ์ SO WO ST WT

กลยุทธ์ SO ใช้จุดแข็งภายใน ฉวยโอกาสภายนอก

กลยุทธ์ WO ปรับปรุงจุดอ่อนภายใน ฉวยโอกาสภายนอก

กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งภายใน ลดผลกระทบอุปสรรคภายนอก

กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ป้องกัน)

SO Strategies คือ กลยุทธ์เชิงรุก คือ การนำจุดแข็งและโอกาสมาวิเคราะห์และหากกลยุทธ์ ได้แก่ เร่งปรับปรุงอาคารผู้โดยสาร หรือ T3 เพื่อรองรับการเจริญเติบโตของธุรกิจ ในภูมิภาค และเตรียมพร้อมเป็น Hub ของสายการบิน Low cost airlines (S4,S5,S6) หากอาคารผู้โดยสาร 3 สร้างเสร็จท่าอากาศยานดอนเมืองจะสามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารได้มากถึง 42 ล้านคนต่อปีประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีกทั้งยังเป็นประตูสู่เอเชีย ท่าอากาศยานดอนเมืองมีความพร้อมในการเป็นศูนย์กลาง (Hub) ของสายการบิน Low cost airline เห็นได้ว่ามีสายการบิน ราคาประหยัดทำการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมืองจำนวนมาก ได้แก่ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบิน Nok Scoot สายการบินไทยสมายล์ ท่าอากาศยานดอนเมือง จึงควรเร่งสร้างอาคารผู้โดยสาร 3 ให้แล้วเสร็จเพื่อพร้อมต่อการรองรับจำนวนเที่ยวบินจากสายการบินต่าง ๆ ที่เดินทางมาลงยังท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อค่าใช้จ่ายรายหัว (Spending per head) ที่เพิ่มขึ้นด้วย นอกจากนี้นโยบายของรัฐบาล ไทย ยังต้องการให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบิน ส่งเสริมกิจกรรมโลจิสติก และเป็นศูนย์กลางการเดินทางที่เชื่อมต่อกันทั้งทางบก ทางน้ำ ทางอากาศของภูมิภาคอาเซียน

WO Strategies คือ กลยุทธ์ เอาชนะจุดอ่อนภายในโดยใช้ประโยชน์จากโอกาส

1) พัฒนาระบบไอที และ Application ต่าง ๆ และสังคมออนไลน์ สนับสนุนการขายด้วยการวางแผนการตลาด เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคของการตลาดดิจิทัล และการเข้าถึงข้อมูล ด้วยโทรศัพท์มือถือ การติดต่อสื่อสาร ตลอดจนหาข้อมูลทำได้โดยทันที เว็บไซต์ของท่าอากาศยานดอนเมืองนั้นยังไม่เป็นปัจจุบันและไม่ทันสมัย ถ้าพัฒนาเว็บไซต์ Mobile application ของท่าอากาศยานที่ทำให้ค้นหาซื้อร้านอาหาร ของที่ขายใน Duty free การทำโปรโมชั่น แจกโปรโมชั่น การลดราคา จะเป็นการสนับสนุนให้มีการจับจ่ายซื้อของในร้านค้า ร้านอาหารภายในสนามบินมากขึ้น ทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองมีรายได้จากค่าส่วนแบ่งมากขึ้นตามไปด้วย

2) หากความชัดเจนเรื่องพื้นที่ราชพัสดุและกรมธนารักษ์ เพื่อระบุค่าผลประโยชน์และส่วนแบ่ง (O5, O6, O7, W3, W6) การจัดเก็บรายได้ และค่าส่วนแบ่งรายได้ให้กับ กรมธนารักษ์คิดส่วนแบ่งรายได้จาก ทอท. สำหรับพื้นที่ที่นำไปทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน คิดเป็นร้อยละ 50 แต่ส่วนที่เป็นธุรกิจที่เกี่ยวกับการบิน(Aero) กรมธนารักษ์คิดค่าส่วนแบ่งร้อยละ 5 ซึ่งเรื่องนี้ถือว่าตลาดก็ไม่เอื้ออำนวยให้มีการซื้อให้มีการขาย เพราะส่วนแบ่งรายได้ ยังไม่สามารถตกลงได้ว่า จะเป็น สัดส่วนเท่าใด จึงทำให้การทำพื้นที่ให้เป็น Pure non aero เช่น ศูนย์ประชุม ศูนย์แสดงสินค้า โรงแรม สนามกอล์ฟ มีความเป็นไปได้ยากหากมีการตกลงและสรุปค่าส่วนแบ่งให้ชัดเจนขึ้นจะทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองมีรายได้จากค่าส่วนแบ่งมากขึ้นตามไปด้วย

กลยุทธ์ ST ใช้จุดแข็งภายใน ลดผลกระทบอุปสรรคภายนอก

เป็นพันธมิตร หรือลงทุนในท่าอากาศยานเพื่อนบ้าน และบริหารจัดการท่าอากาศยานของประเทศเพื่อนบ้าน (S3, S4, T3, T5) เมื่อประเทศเพื่อนบ้านมีการปรับปรุง พัฒนา และสร้างท่าอากาศยานใหม่ เช่น มีการก่อสร้างท่าอากาศยานใหม่ คือ ท่าอากาศยานนานาชาติลองแตง ( Long Thanh)ใกล้นครโฮจิมินห์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สามารถรองรับผู้โดยสารรองรับ 25 ล้านคนต่อปี และสามารถรองรับสินค้า 1.2 ล้านตัน และมีแผนสำหรับการขยายตัวในอีก 20 ปีข้างหน้า เพื่อที่จะสามารถรองรับผู้โดยสาร 100 ล้านคน และ สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่าที่มีนโยบายสร้างท่าอากาศยานนานาชาติหงสาวดี แห่งใหม่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2561 สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 12 ล้านคนต่อปี บนพื้นที่ 24,450 ไร่ มีขนาดใหญ่กว่าสนามบินย่างกุ้งในปัจจุบัน 9 เท่า เนื่องจากท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นท่าอากาศยาน 1 ใน 6 แห่งของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะเห็นได้ว่า บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่มีความพร้อมในการประกอบธุรกิจสนามบิน มีความเชี่ยวชาญและมีบุคลากรที่มีคุณภาพ อีกทั้งมีสถานการณ์เงินที่มั่นคง เราอาจจะใช้ความรู้ Know how ที่มีในการประกอบธุรกิจสนามบิน ไปใช้ประโยชน์ในการเป็นที่ปรึกษา หรือลงทุนในการสร้างท่าอากาศยานในประเทศที่กำลังพัฒนาด้านท่าอากาศยานในภูมิภาคอาเซียนอย่างสหภาพพม่า หรือเวียดนาม และกัมพูชา หรืออาจให้ท่าอากาศยานเหล่านั้นเป็น

สาขาหนึ่งใน Hub and Spoke โดยที่ศูนย์กลางการเดินทางอยู่ที่ประเทศไทย โดยให้ผู้โดยสารที่ออกเดินทางจากประเทศเพื่อนบ้าน เดินทางมายัง Hub หรือศูนย์กลางที่ทำอากาศยานดอนเมือง เพื่อเดินทางต่อไปยังเส้นทางอื่น ๆ โดยใช้ทำอากาศยานดอนเมือง หรือทำอากาศยานสุวรรณภูมิเพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสารและเพิ่มค่าใช้จ่ายรายหัวของผู้โดยสารในทำอากาศยานดอนเมืองต่อไป

กลยุทธ์ WT ลดจุดอ่อนภายใน และหลีกเลี่ยงอุปสรรค (ป้องกัน)

1) ทำแผนลดรายจ่ายของโครงการที่สร้างใหม่ (W1, W2, T1, T2) โดยการประกวดราคาและจ้างที่ปรึกษาสำหรับวางแผนงานให้รัดกุมก่อนก่อสร้างจริง

2) วางแผนผังอาคารผู้โดยสาร ให้มีพื้นที่เชิงพาณิชย์มากขึ้น ( W3, W4, W5, W7, T1 ,T2, T3) สำหรับอาคารผู้โดยสารใหม่ และหากสามารถจัดพื้นที่คลังสินค้า และพื้นที่ว่างอื่น ๆ เพื่อทำให้เกิดรายได้จากการเช่าพื้นที่ หรือรายได้จากค่าส่วนแบ่ง จะทำให้รายได้ของทำอากาศยานดอนเมืองเพิ่มขึ้น

การวิเคราะห์ด้วย Five Force ของ Michael E.Porter ได้กล่าวไว้ว่า สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมใด ๆก็ตามจะถูกกำหนดด้วยแรงทั้งห้า แรงทั้งห้า ได้แก่

1) Rivalry Among Current Competitors การแข่งขันระหว่างคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากกล่าวถึงทำอากาศยานดอนเมือง คู่แข่งของทำอากาศยานดอนเมืองคือทำอากาศยานสุวรรณภูมิเอง และทำอากาศยานในภูมิภาคอื่น ได้แก่ทำอากาศยานชางงี้ สิงคโปร์ ทำอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ประเทศมาเลเซีย ปัจจุบันอุตสาหกรรมด้านการบินทั่วโลกและในภูมิภาคเอเชียมีอัตราการเจริญเติบโตที่สูงขึ้นและรวดเร็วอย่างมาก ภายในระยะเวลาช่วงที่ผ่านมา ทั้งทางด้านปริมาณความถี่ของเที่ยวบินและความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร ก่อให้เกิด ภาวะ การแข่งขันด้านธุรกิจการบินระหว่างประเทศ เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมอย่างต่อเนื่อง โดยมีการ เปิดกิจการสายการบินใหม่และการขยายตัวของสายการบินเดิม ทั้งขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก (สายการบินต้นทุนต่ำ) ส่งผลให้ทำอากาศยานต่าง ๆ ทั่วโลกตื่นตัวต่ออัตราการขยายตัวของสายการบินและอัตราการท่องเที่ยวของประชากรรอบโลก ดังนั้น ทำอากาศยานในระดับแนวหน้ารอบโลก จึงวางแผนการพัฒนาปรับปรุง รวมถึงการขยายทำอากาศยานเพื่อให้รองรับต่อการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบันและที่จะเกิดขึ้นในอนาคต เช่น ทำอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย มีแผนการพัฒนาทำอากาศยาน ด้านอาคารผู้โดยสาร ( KLIA 2) ให้มีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการเจริญเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะทำอากาศยานนานาชาติชางงี้ของสิงคโปร์ ซึ่งมีจำนวนผู้โดยสารหนาแน่นที่สุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ มีแผนการสร้างอาคารผู้โดยสารแห่งใหม่ ( T5) โดยจะใช้ระยะเวลาการสร้าง 12-15 ปี และยังเสริมศักยภาพของอาคารผู้โดยสารเดิม (T1) โดยขยายพื้นที่รองรับผู้โดยสาร และพื้นที่โหลดสัมภาระ โดยเป้าหมายจะให้ทำอากาศยานนานาชาติชางงี้ของสิงคโปร์สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 130 ล้านคน ภายในปี 2020

ท่าอากาศยานอินซอน สาธารณรัฐเกาหลี (เกาหลีใต้) ที่มีนโยบายขยายสนามบินเพื่อเพิ่มศักยภาพ การรองรับผู้โดยสารขึ้น 41% ภายในปี 2560 โดยจะสามารถรองรับผู้โดยสารโดยรวมเพิ่มเป็น 62 ล้านคน และสามารถรับรองสินค้าได้ปีละ 5.8 ล้านตันต่อปี

2) Threat of New Entrance มีการก่อสร้างท่าอากาศยานใหม่คือ ท่าอากาศยานนานาชาติลองเถ่ง (Long Thanh) ใกล้นครโฮจิมินห์ สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม สามารถรองรับผู้โดยสารรองรับ 25 ล้านคนต่อปี และสามารถรองรับสินค้า 1.2 ล้านตัน และมีแผนสำหรับการขยายตัวในอีก 20 ปีข้างหน้า เพื่อที่จะสามารถรองรับผู้โดยสาร 100 ล้านคน สาธารณรัฐแห่งสหภาพพม่าที่มีนโยบาย สร้างท่าอากาศยานนานาชาติหงสาวดี แห่งใหม่ที่ใหญ่ที่สุดในประเทศ คาดว่าจะเปิดให้บริการในปี 2561 สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 12 ล้านคนต่อปี บนพื้นที่ 24,450 ไร่ มีขนาดใหญ่กว่าสนามบิน Yangon ในปัจจุบันถึง 9 เท่า

3) Bargaining power of Supplier อำนาจต่อรองของ Supplier ในที่นี้หมายถึงผู้ประกอบการ ร้านค้า ภายในท่าอากาศยานดอนเมืองซึ่งนับว่าไม่ได้มีการต่อรองหรือมีอำนาจในการต่อรองมากนัก เนื่องจากการเข้ามาเปิดร้านจำหน่ายหรือเปิดบริการในพื้นที่ท่าอากาศยานดอนเมือง ต้องทำตาม ระเบียบขั้นตอน คือ ผู้ประกอบการที่ประสงค์ขอเช่าพื้นที่จัดทำหนังสือแจ้งมาที่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พิจารณามีพื้นที่ที่ เหมาะสมกับความต้องการหรือไม่ หากเป็นพื้นที่สำนักงานจะเรียกเก็บค่าเช่าพื้นที่ตามอัตราค่าภาระ ซึ่งเป็นอัตราที่ได้รับอนุมัติจาก คณะกรรมการพิจารณารายได้ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งร่างแบบมาตรฐานของสัญญาจรรยาบรรณเชิงพาณิชย์ต้องได้รับการตรวจพิจารณาจาก สำนักงานอัยการสูงสุด

4) Threat of substitute products or service ได้แก่ รถไฟความเร็วสูง รถไฟหัวกระสุน รถไฟ พลังงานแม่เหล็ก สินค้าชนิดใหม่ ที่จะมทดแทนสินค้าชนิดเดิมที่มีอยู่ ทำให้อุตสาหกรรมนั้นมี แนวโน้มที่จะมีการแข่งขันที่สูงมากขึ้น สินค้าทดแทนของอุตสาหกรรมการบิน ได้แก่ รถไฟฟ้า ความเร็วสูง หากรถไฟความเร็วสูงเกิดขึ้นจริงในประเทศไทย และดำเนินการสำเร็จ จะทำให้ลูกค้า ของท่าอากาศยานดอนเมือง หันไปใช้บริการรถไฟความเร็วสูงเป็นจำนวนมากเนื่องจาก ราคาถูก กว่าเครื่องบิน ความสะดวกในการขึ้นรถไฟที่สถานี ที่อยู่ยาน้อยกว่าการขึ้นเครื่องบิน ที่ต้องมา เช็คอินก่อนล่วงหน้าเป็นเวลา 2 ชั่วโมง ถึงอย่างน้อย 45 นาทีก่อนเวลาเครื่องออก ตัวอย่างเช่น รถไฟฟ้าแมกเลฟ ถึงแม้ว่ารถไฟฟ้าแมกเลฟรุ่นแรกจะติดตั้งอยู่บนพื้นดินในระยะประมาณ 2 -3 เมตร แต่หากนำรถไฟฟ้าชนิดนี้ไปเคลื่อนที่ในอุโมงค์ใต้พื้นดินอาจจะมีข้อดีกว่าทั้งเครื่องบินและ รถไฟฟ้าชนิดนี้ที่วิ่งเหนือพื้นดิน เนื่องจากมีการประหยัดเป็นอย่างมากในกำลังผลักดันที่ลดลงจาก แอโรไดนามิก ส่วนข้อดีอื่น ๆ คือ การไม่สร้างภาวะที่เป็นปัญหาต่อสิ่งแวดล้อม นั่นคือระบบขนส่ง ความเร็วสูงในจินตนาการจะต้องไม่มีเสียงรบกวน ไม่มีคลื่นสัญญาณรบกวน และไม่มีมลพิษ ซึ่ง

ในอนาคตหากมีการสร้างรถไฟฟ้าพลังงานแม่เหล็กใช้ได้ในเมืองไทย อาจจะกลายเป็นคู่แข่งที่น่ากลัวของท่าอากาศยานดอนเมืองก็เป็นได้

5) Bargaining power of customers อำนาจต่อรองของลูกค้าลูกค้าของท่าอากาศยานดอนเมือง คือ ผู้โดยสารและผู้ที่จะเข้ามาใช้บริการท่าอากาศยาน ผู้โดยสารที่เข้ามาใช้บริการต้องการบริการที่ดี ต้องการความปลอดภัยในการเดินทาง ต้องการความสะดวกรวดเร็ว และต้องการร้านค้า ร้านอาหาร ร้านกาแฟที่มีให้เลือกหลากหลาย อีกทั้งราคาต้องไม่สูงเกินไป





## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

วิทยานิพนธ์ เรื่อง “กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง” มีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง
- 3) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาการให้บริการผู้โดยสารของท่าอากาศยานดอนเมือง

จากการศึกษาโดยการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ แนวคิดการหารายได้ของท่าอากาศยาน ลักษณะของท่าอากาศยานดอนเมือง แนวคิดเกี่ยวกับอุตสาหกรรมการบิน และงานวิจัย บทความต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง กำหนดสมมติฐานการวิจัย กำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จากนั้นนำเครื่องมือไปทดลองหาประสิทธิภาพของเครื่องมือ และนำเครื่องมือให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบและให้คำแนะนำ ต่อจากนั้นนำคำถามไปสัมภาษณ์กับ ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยมีแผนการดำเนินงานตั้งแต่ กรกฎาคม พ.ศ.2559 ถึง พฤศจิกายน พ.ศ. 2559 อีกทั้งยังศึกษามบทสัมภาษณ์ทางสื่อต่าง ๆ ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่เกี่ยวกับการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง และ ท่าอากาศยานนานาชาติในความดูแลของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

##### 5.1.1 ลักษณะทั่วไปของการให้บริการของท่าอากาศยานดอนเมือง

การบริการของท่าอากาศยานดอนเมืองแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเดินทางด้านบริเวณจอดรถ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารผู้โดยสารด้านความปลอดภัย ด้านร้านค้าและหน่วยงานให้บริการอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การบริการด้านการเดินทางท่าอากาศยานดอนเมืองได้จัดให้มีการขนส่งสาธารณะ เช่น รถแท็กซี่ส่วนบุคคล รถเมล์ประจำทาง รถบัสขนส่งระหว่างดอนเมืองและสุวรรณภูมิ ฯลฯ สำหรับรถยนต์ส่วนบุคคลสามารถจอดรถรับส่งผู้โดยสารได้ที่บริเวณทางเดินรอบนอกอาคารผู้โดยสาร (Curbside) ซึ่งจะมี

เจ้าหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือ ส่วนภายในตัวอาคารผู้โดยสารจะมีแผนป้ายเพื่อแจ้งข้อมูลประกอบการเดินทางติดตั้งตามจุดต่าง ๆ

2) การบริการด้านบริเวณจอดรถ สำหรับบุคคลทั่วไปจะมีอาคารจอดรถ 7 ชั้น อาคารจอดรถใต้อาคารผู้โดยสาร 1 และอาคารจอดรถบริเวณอาคาร 3 ผังอาคารผู้โดยสารในประเทศเดิม โดยผู้ใช้บริการต้องรับบัตรจอดรถและชำระค่าบริการตามชั่วโมงที่ใช้บริการ

3) การบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารผู้โดยสาร ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้จัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครัน เช่น อินเทอร์เน็ตไร้สาย ที่นั่งพัก รถเข็นสัมภาระ ฯลฯ แต่ทั้งสองอาคารคือ อาคาร 1 และอาคาร 2 มีการติดตั้งทางเดินแนวราบ (Walkway) ระหว่างทางเดินขึ้นเครื่องบินไว้เหมือนกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

4) การบริการด้านความปลอดภัย ท่าอากาศยานดอนเมือง ได้ทำการติดตั้งกล้องวงจรปิด รวมไปถึงการจัดเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยให้บริการตามจุดต่าง ๆ ทั้งใน และนอกอาคารผู้โดยสาร

5) การบริการด้านร้านค้าและหน่วยงานให้บริการอื่น ๆ ภายในอาคารผู้โดยสารมีร้านค้าให้บริการหลายประเภท โดยมีทั้งร้านอาหารประเภทต่าง ๆ ร้านกาแฟและเครื่องดื่ม ร้านขายของฝาก ร้านขายอัญมณี ซึ่งจะมีให้บริการทั้งภายในและนอกบริเวณเขตปลอดภาษี นอกจากนี้ ยังมี ที่ทำการธนาคาร ร้านสปา ร้านนวด ร้านตัดผม หน่วยรักษาพยาบาลฉุกเฉิน และหน่วยงานคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม เปิดให้บริการ

### 5.1.2 กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

ผ่านการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือคือ SWOT TOWS FIVE Forces พบว่า กลยุทธ์ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองควรเลือกคือ กลยุทธ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ดังนี้

1) กลยุทธ์ระดับองค์กร ท่าอากาศยานดอนเมือง ในความดูแลของท่าอากาศยานไทย (จำกัด) มหาชนเลือกกลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) เป็นการขยายตัวคือมีการปรับปรุงอาคารผู้โดยสารคืออาคาร 2 เพื่อใช้สำหรับผู้โดยสารที่ใช้บริการที่เทียบในประเทศ แยกจากอาคาร 1 ซึ่งเริ่มรองรับผู้โดยสารได้ไม่เพียงพอ ทำให้พื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมืองเพิ่มขึ้นด้วย ร้านอาหารและร้านขายสินค้าต่าง ๆ มีจำนวนเพิ่มมากขึ้นและหลากหลายขึ้น อีกทั้ง มีการเร่งขยายท่าอากาศยานดอนเมืองเฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ซึ่ง ท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถหารรายได้จากค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ของผู้โดยสาร ได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ท่าอากาศยานดอนเมือง มีแผนพัฒนาการดำเนินการธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ท่าอากาศยานดอนเมือง ยังคงมุ่งขยายธุรกิจด้านการบิน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการบิน รวมไปถึงธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศด้วย

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นท่าอากาศยานที่ บริษัทท่าอากาศยาน ไทย จำกัด (มหาชน) Fast and Hassle Free Airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและ

ไม่ยุ่งยาก เพื่อจุดให้บริการของ สายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยผู้โดยสาร ที่ต้องการความรวดเร็ว และความสะดวก มุ่งเน้นการเดินทางทางอากาศที่สะดวก รวดเร็วในประเทศไทย เป็นหนึ่งในท่าอากาศยานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์ทางธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก (AOT operates the world’s smartest airport)” โดยได้นำกลยุทธ์และโครงสร้างในการบริหารจัดการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) AOT strategies) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนิน กิจการ และมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้าน อันได้แก่

● ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ

- ยุทธศาสตร์การเงิน/การลงทุน
- ยุทธศาสตร์การตลาด
- ยุทธศาสตร์การบริการ
- ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น
- ยุทธศาสตร์การบริหาร การจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศท่าอากาศยาน

ซึ่งยุทธศาสตร์ด้าน Airport Strategies positioning เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ที่จะนำท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้งหมด 6 ท่าอากาศยานไปสู่การ กำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานและธุรกิจที่ เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานและธุรกิจที่ เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านอื่นๆด้วย โดย บริษัท ท่าอากาศยาน ไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategies Positioning) ของท่าอากาศยานแต่ละ แห่ง ท่าอากาศยานดอนเมือง มีบทบาทเป็น fast and hassle free airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและ ไม่ยุ่งยาก เพื่อจุดให้บริการ ของ สายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วย ผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็ว และความสะดวก มุ่งเน้นการเดินทางทางอากาศที่สะดวกรวดเร็วใน ประเทศไทย

3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ท่าอากาศยานดอนเมืองเลือกใช้กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการ และนำมาตรฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นใน แต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. มาเป็นจุดขายการ ปรับปรุงการให้บริการตามข้อเสนอแนะของ ผู้ใช้บริการ การกำหนดมาตรฐานการบริการในแต่ละด้าน การจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการ

และการจัดทำเครื่องมือวัดมาตรฐานการให้บริการและการปฏิบัติงานของ ทอท. ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรด้านบริการอย่างต่อเนื่อง

### 5.1.3 กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมืองในด้านอื่น ๆ

1) กลยุทธ์การออกแบบขยายอาคารผู้โดยสารเพื่อให้มีพื้นที่เชิงพาณิชย์มากขึ้น แต่ไม่กระทบต่อความปลอดภัยทั้งด้าน Safety และ Security ตัวอย่างจากการออกแบบสนามบินท่าอากาศยานอินชอนเกาหลีใต้ซึ่งมีพื้นที่เพียง 496,000 ตารางเมตร แต่มีพื้นที่เชิงพาณิชย์มากถึง 166,000 ตารางเมตร แต่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีพื้นที่มากถึง 560,000 ตารางเมตร แต่มีพื้นที่เชิงพาณิชย์เพียง 36,000 ตารางเมตร ซึ่งน้อยกว่าท่าอากาศยานอินชอนถึง 5 เท่า อีกทั้งท่าอากาศยานอินชอนใช้ระบบ Open gate ต่างจากไทยคือ Close gate คือใช้พื้นที่ เพื่อผู้โดยสารผ่านจุดตรวจตามมาตรฐานการเข้า-ออก โดยมีพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่มาก ส่วนที่เหลือเป็นเดิน เพื่อขึ้นเครื่องบิน อย่างเดียว

2) กลยุทธ์ในการพัฒนาดอนเมืองให้เต็มศักยภาพ คือปรับปรุงอาคารผู้โดยสาร หรืออาคารในประเทศเก่า และบริเวณอาคารคลังสินค้า โดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้แต่ละท่าอากาศยาน ทำแผนพัฒนาท่าอากาศยานถึงปี พ.ศ.2570 และให้ทำรายงานEIA วิเคราะห์ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กัน กับการทำแผนพัฒนาท่าอากาศยาน เพื่อเป็นการประหยัดเวลาหากต้องมีการก่อสร้าง

3) หาความชัดเจน โดยการเข้าไปตกลงหาความชัดเจนกับ กรมธนารักษ์ เรื่องพื้นที่ราชพัสดุ โดยระบุให้ชัดเจนว่า กฎของการเวนคืนที่ทำสนามบินหมายรวมถึงกิจกรรมใดบ้าง เพื่อหาข้อชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาการชำระค่าส่วนแบ่งกับกรมธนารักษ์ และทางท่าอากาศยานดอนเมืองจะได้รับความกระจ่างในกรณีค่าเช่าพื้นที่โรงแรมอมารีดอนเมืองแอร์พอร์ต และการจะทำพื้นที่ให้เป็นพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรง ( Pure non-aero) เช่น ศูนย์สรรพสินค้า สถานที่แสดงสินค้า งานแฟร์ต่าง ๆ สามารถทำได้แต่ต้องชำระค่าส่วนแบ่งในอัตราที่สูงคือร้อยละ 50 ซึ่งหากเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรงชำระค่าส่วนแบ่งในอัตราร้อยละ 5

4) กลยุทธ์การทำโฆษณาและการตลาดให้กับผู้ประกอบการร้านค้าที่อยู่ในท่าอากาศยานดอนเมือง ผู้ประกอบการรายใหญ่จะมีงบประมาณในการทำการตลาด การโฆษณาอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นผู้ประกอบการรายเล็ก ทางท่าอากาศยานดอนเมืองจะช่วยทำการตลาด โฆษณา เพื่อยอดขายที่เพิ่มขึ้นจะทำให้ท่าอากาศยานดอนเมืองมีรายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาด้านประชาสัมพันธ์ โดยจัดตั้งหน่วยงาน คณะทำงานบูรณาการสื่อ ที่มีหน้าที่สื่อสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแบ่งคณะทำงานออกเป็น 3 กลุ่มด้วยกัน คือ

- กลุ่มนโยบาย
- กลุ่มจัดการด้านเนื้อหา (Content Manager)

- กลุ่มวางแผนสื่อ (Media Planner)

โดยหน้าที่หลัก ๆ คือ ดูแลเนื้อหาสื่อ กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารด้วยเป็นใคร และการสื่อสารประชาสัมพันธ์ต้องวัดผลได้ เพื่อให้พนักงานในองค์กรเข้าใจจุดยืนและทิศทางของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และตระหนักในค่านิยมขององค์กร และผู้โดยสารหรือผู้ใช้บริการต่างรู้จักและเข้าใจการทำธุรกิจของทำอากาศยานคอนเมือง

5) กลยุทธ์ในการจัดการพื้นที่ร้านค้า โดยนำกิจการที่ขายได้ดี ค่าส่วนแบ่งสูง มาอยู่ในพื้นที่ที่เข้าถึงได้ง่าย ทำเลดี แต่กิจการที่ผลตอบแทนไม่มากนักอยู่ในพื้นที่ที่ลึกกว่า แต่จัดป้ายบอกทางชัดเจนเพื่อนำไปยังร้านค้านั้น ๆ

## 5.2 ข้อจำกัดของการศึกษา

ระหว่างการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้มีข้อจำกัดบางประการ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การเข้าถึงกลุ่มตัวอย่างคือการเข้าไปสัมภาษณ์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีความเป็นไปได้ยาก จึงทำให้ต้องใช้ข้อมูลจากการให้สัมภาษณ์ผ่านสื่อต่าง ๆ ของกลุ่มตัวอย่าง

2) เนื่องจากช่วงที่ทำการศึกษาคือช่วงที่ท่าอากาศยานคอนเมืองอยู่ระหว่าง การพัฒนาปรับปรุงครั้งใหญ่ คือเปิดให้บริการอาคารผู้โดยสาร 2 และมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พื้นที่บริเวณอาคาร จึงอาจทำให้ผลการศึกษาด้านลักษณะทั่วไปของการให้บริการของท่าอากาศยานคอนเมืองในผลงานฉบับนี้ล่าช้าได้อย่างรวดเร็ว ผู้ที่สนใจในผลการศึกษานี้จึงควรตรวจสอบข้อมูลที่ปรากฏก่อนนำไปอ้างอิง

3) ข้อมูลของท่าอากาศยานคอนเมืองในเว็บไซต์ของท่าอากาศยานเองบางส่วนเช่นแผนผังอาคารต่าง ๆ ไม่เป็นปัจจุบัน ทำให้นำมาอ้างอิงไม่ได้

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากวิทยานิพนธ์เรื่องกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานคอนเมือง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1) พัฒนาสื่อดิจิทัล และพัฒนา Mobile application ของท่าอากาศยานคอนเมือง และร้านค้าที่อยู่ในท่าอากาศยานคอนเมืองให้เป็นปัจจุบันและใช้งานง่าย เนื่องจากปัจจุบันเป็นยุคแห่งสังคมออนไลน์และอุปกรณ์พกพา ท่าอากาศยานคอนเมืองจึงควรพัฒนา application ทางโทรศัพท์และสื่อสังคมออนไลน์เพื่อให้ได้กลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่ใช้โทรศัพท์มือถือเป็นหลัก อีกทั้งควรจัดทำ

E coupon หรือแจ้งข่าวส่วนลดต่าง ๆ ของร้านค้าในท่าอากาศยานให้ลูกค้าทราบ เพื่อเป็นการกระตุ้นการจับจ่ายในท่าอากาศยาน โดยเฉพาะช่วงที่มีการเดินทางมาก เช่น เทศกาลต่าง ๆ เป็นต้น

2) จัดโปรแกรมส่งเสริมการตลาดอื่น ๆ เช่น การสะสมแต้ม การส่งชิงรางวัลหากรับประทานอาหารหรือใช้บริการร้านค้าในท่าอากาศยาน

3) ฝึกอบรมพนักงานขาย พนักงานร้านค้า ร้านอาหาร เครื่องดื่มให้มีมาตรฐานและให้บริการอย่างเต็มความสามารถเพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายจากความพึงพอใจของลูกค้าที่เพิ่มมากขึ้น

4) ดำเนินการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าเพื่อทราบข้อบกพร่อง ความต้องการของผู้โดยสาร ผู้ใช้บริการที่ใช้บริการร้านค้า และร้านอาหารภายในท่าอากาศยานคอนเมือง

5) เพิ่มพื้นที่ในการจอดรถและเพิ่มรถเวียนสำหรับรับส่งจากที่จอดรถไปยังอาคารผู้โดยสาร

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1) ควรทำการสำรวจความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้ใช้บริการเพื่อทราบความพึงพอใจต่อการจัดการร้านค้าและประเภทร้านค้า อีกทั้งยังทำให้รับรู้ข้อเสนอแนะ และปัญหาจากผู้ใช้บริการท่าอากาศยานคอนเมือง

2) ควรมีการศึกษาวิจัยในเรื่องการรับรู้(Perception) การให้บริการของท่าอากาศยานคอนเมืองในส่วนของพื้นที่เชิงพาณิชย์ และค้นหาความสัมพันธ์ระหว่างระดับของความพึงพอใจ ความคาดหวังกับระดับของการรับรู้ในการให้บริการด้านต่าง ๆ

3) ควรมีการวิจัยรูปแบบการให้บริการด้านต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับกลุ่มผู้มาใช้บริการท่าอากาศยานคอนเมือง

4) ควรมีการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการตลาด พฤติกรรมการซื้อ การจับจ่าย และใช้บริการร้านค้าและกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบินอื่น ๆ เช่น การให้บริการธนาคาร ไปรษณีย์ เคาน์เตอร์ทัวร์ บริการแท็กซี่ เป็นต้น



## บรรณานุกรม

จินตนา บุญบงการ และณัฐกัญพันธ์ เขจรนันท์.การจัดการเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพมหานคร: ซี เอ็ดดูเคชั่น, 2546.

ชุตินทร บัจจุสานนท์. การศึกษาความพึงพอใจของลูกค้า กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ขนาดใหญ่ (ModernTrade)กรณีศึกษา: บริษัท บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน) ภายหลังการควบรวมกับคาร์ฟูร์ โดยเปรียบเทียบระหว่างบิ๊กซี เอ็กตรา (คาร์ฟูร์เดิม) สาขาบางใหญ่กับ บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ สาขารัตนาธิเบศร์การค้นคว้าอิสระ, บัณฑิตวิทยาลัย สาขาวิชาการตลาดคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2554.

ท่าอากาศยานดอนเมือง.อาคารผู้โดยสารอาคาร 2ทั้ง 4ชั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง [ออนไลน์].ที่มาได้ จาก:<https://goo.gl/pAqriE>, 2559.

มติชน. ทอท.เร่งพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์6สนามบิน ทุ่ม1.7แสนล.ปรับปรุงรับยอดผู้โดยสารโต. [มติชนออนไลน์].28 เมษายน 2559.

นัสสุลสุวรรณ. ปัจจัยด้านการตลาด กลยุทธ์การตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มผลประกอบการของธุรกิจขนส่งระบบรางในเขต กทม. : กรณีศึกษา บริษัท บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ จำกัด (มหาชน) .การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง , บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, 2554.

นิตินัยศิริสมรรถการ.รักษาสมดุล ‘กฎระเบียบ สังคม และพาณิชย์’ฐานเศรษฐกิจ31 ธันวาคม 2558.

นิตินัย ศิริสมรรถการผอ.ทอท. “ไขปม “แดนสนธยา”-ธุรกิจร้านค้าปลอดอากร “เปิดเสรี” หรือ “ผูกขาด”.สำนักข่าวออนไลน์ไทยพับลิก้า, 22มกราคม2559.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)ข้อมูลท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง[ออนไลน์]. ที่มาได้จาก: <http://goo.gl/EOAMV6>, 2559.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)แนะนำผู้โดยสารขาเข้าระหว่างประเทศ[ออนไลน์]. ที่มาได้จาก:<http://goo.gl/D0MIas>,2559.

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)แนะนำผู้โดยสารขาออกระหว่างประเทศ[ออนไลน์].ที่มาได้จาก:<http://goo.gl/NSpNcD>,2559.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). สถิติขนส่งทางอากาศ [ออนไลน์]. ที่มาได้ จาก:<http://goo.gl/DHbokV>, 2559.
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). ปริมาณเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ ค.ศ. 2010-2016 [ออนไลน์].ที่มาได้จาก:<https://goo.gl/EWxYfu>,2559.
- บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา ราช. อุตสาหกรรมการบินและการจำหน่ายตั๋วเครื่องบิน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: บริษัท เพรส แอนด์ ดีไซน์, 2548.
- บุญเลิศ เย็นคงคา และคณะ. การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. กรุงเทพมหานคร: ห้างหุ้นส่วนจำกัด วิ.เจ ฟรินดิง, 2546.
- เพ็ญรุ่งไยสามเสน. บทสัมภาษณ์ ดร. นิตินัย ศิริสมรรถการ [บทสัมภาษณ์ออกอากาศทางสถานีวิทยุ FM 97.0 MHz รายการรอยด้วยข้าวสาร-อาทิตย์], 21 เมษายน 2558.
- กาญจนาจันต์แก้ว. แนวทางการบริหารพื้นที่เช่าในเชิงพาณิชย์: ศึกษาเฉพาะมหาวิทยาลัยมหาสารคาม วิทยาเขตขามเรียง. วารสารสาระคามปีที่ : 4 ฉบับที่ : 2 ประจำเดือน : กรกฎาคม - ธันวาคม ,2556.
- ราชบัณฑิตยสถาน. พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เนื่องใน โอกาสพระราชพิธีมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: ราชบัณฑิตยสถาน, 2556.
- วัฒนามานนท์ นาวาอากาศตรี ดร. คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต. สัมภาษณ์, 26 มีนาคม 2560.
- วรุตม์ วัฒนอนันต์. ความคาดหวังของผู้โดยสารที่ใช้บริการท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง. การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน. 2558.
- วรางคณา ผลประเสริฐ. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในการบริหารโรงพยาบาลใน ประมวลสาระชุดวิชา แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์หน่วยที่ 1 หน้า 11-13 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, 2553.
- ศิริวรรณเสวีรัตน์ และคณะ. การบริหารการตลาดยุคใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 5 ปรับปรุง). กรุงเทพฯ: บริษัท ธรรมสาร จำกัด, 2552.
- สุพานีสถิตย์วานิช. พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- สุภาพการมิตรี. การจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความเป็นผู้นำตลาดในธุรกิจค้าปลีกเครื่องมือเครื่องใช้ประจำบ้าน : กรณีศึกษา บริษัท โฮม โปรดักส์ เซ็นเตอร์ จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระ , สาขาวิชาการตลาด บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย,2553.
- เสรีวงษ์มณฑา. กลยุทธ์การตลาด การวางแผนการตลาด. กรุงเทพมหานคร: ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์ , 2542.
- อดุลย์จำตุรงค์กุลกลยุทธ์การตลาด(พิมพ์ครั้งที่2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ 2543.
- อเนกสุวรรณบัณฑิต และภาสกรอดุลพัฒนกิจ.จิตวิทยาการบริการ (Service PsychologyComprehension Strategies and Trend).กรุงเทพฯ: เพรส แอนด์ดีไซน์,2548.
- อัยฉ่างค์ จำคมกุล. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์,20 กุมภาพันธ์ 2559.
- อัยฉ่างค์ จำคมกุล. ผู้ช่วยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาด บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สัมภาษณ์,20 กุมภาพันธ์ 2560.
- AIRBUS. Airbus Global Market Forecast 2014-2033[ออนไลน์].ที่มาได้จาก:<http://goo.gl/b7mkfK>, 2559.
- BOEING. Boeing Current Market Outlook 2013-2032[ออนไลน์]. ที่มาได้จาก<http://goo.gl/321Wmq>, 2557.
- Barnard, Chester I.The Functions of the Excutives. Boston: Harvard University Press, 1972.
- Changi Airport. Changi International Airport Information[ออนไลน์]. ที่มาได้จาก: <https://goo.gl/MZVcvW>, 2559.
- Civil Aviation Authority of Nepal.Enhancing Non-Aeronautical Revenue[Online].June2013 Capacity Development Civil Aviation of Nepal<https://goo.gl/1qb2co>, 2016.
- Dennis Schaal. Airports Are Making More Money Than Ever on Non-Aeronautical Revenue [Online]. <https://goo.gl/m83FAH>, 2016.
- Dess, Gregory G. and Alex Miller. Strategic Management. International Edition.McGraw-Hill, 1993.

## บรรณานุกรม (ต่อ)

- Economic Affairs and Research. Airports Flying High on Non-Aeronautical Passenger Revenue 2013 ACI-NA Concessions Benchmarking Survey Results for CY2012 [Online] <https://goo.gl/uyw7ax>, 2016.
- Harress Christopher. How Do Airports Generate Money? New Study Shows Nearly Half Comes From Non-Aeronautical Sources 2013 [Online]. <https://goo.gl/29pE3s>, 2016.
- Hill, C. W. & Jones, G. R. Strategic management: An integrated approach (6th ed.). Boston: Houghton Mifflin Company, 2004.
- Hinshaw, A.J. & Atwood, J.R. A patient satisfaction instrument: Precision by Replication. Nursing Research 3 1982; May-June: 170-175, 1982.
- Kotler, P. Marketing management: analysis, planning implementation and control. (9th ed). New Jersey: Asimmon & Schuster, 1997.
- Kotler, P. Marketing management: Analyzing consumer marketing and Buyer behavior (The Millennium). New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- Maslow, Abraham. Motivation and Personality. New York: Harper and Row, 1970.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. 2nd U.S.A.: South-Western Publishing, 2000.
- Porter, Michael, E. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitions: with a new introduction. New York: Free Press, 1998.
- Schaal Dennis. Airports Flying High on Non-Aeronautical Passenger Revenue. 2013. [Online]. <https://goo.gl/7YHT1w>, 2016.
- Schermerhorn, J. R. Management (7th ed). New York: John Wiley & Sons, 2000.
- Thomas, J.O.; & Earl, S.W. Why Satisfied Customer Defect Harvard Business Review. 73(6): 88-89. 1985.
- Wolman, B. B. Dictionary of Behavioral Science. London: Litton Educational. 1973
- Vroom, V. H. Management and Motivation. London: Penguin Books. 1964







## คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์

ผู้อำนวยการฝ่ายสนับสนุนธุรกิจ ฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน  
ท่าอากาศยานดอนเมืองบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

- 1) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันโดยทั่วไปของธุรกิจเป็นอย่างไรบ้างทั้งในประเทศ และระหว่างประเทศ
- 2) ทางบริษัทมองหาโอกาสทางธุรกิจอย่างไร
- 3) วิธีการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง
- 4) ประเภทของรายได้และแนวโน้มของรายได้
- 5) การจัดการพื้นที่เช่าและขั้นตอนการเช่า รูปแบบสัญญา และการจัดการส่วนแบ่ง
- 6) การจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมืองในส่วนนอกอาคารผู้โดยสาร เช่น บริเวณพื้นที่เขตคลังสินค้าเก่าเป็นต้น
- 7) แผนการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมืองเชิงพาณิชย์
- 8) ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวโน้มการหารายได้ของสนามบินนานาชาติ (Global Trend)
- 9) วิสัยทัศน์ในการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง
- 10) สัดส่วนของรายได้ประเภทที่เกี่ยวกับการบิน Aeronautical income และ Non-Aeronautical income
- 11) แผนการจัดหารายได้ในอนาคตของท่าอากาศยานดอนเมือง

## ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา นางสาววราภรณ์ ยาป่าคาย

รหัส 5613200170

สาขาวิชา การจัดการการบิน

วัน-เดือน-ปีเกิด วันที่ 5 มีนาคม 2529

จังหวัดที่เกิด ลำปาง

ที่อยู่ปัจจุบัน 149/109 ซอย12 หมู่บ้านเฟอร์เฟคพาร์ค ตำบลบ้านกลาง อำเภอเมือง

จังหวัดปทุมธานี 12000

สถานที่ทำงาน บริษัท ไทยไลอ้อน เมนทารี จำกัด

ตำแหน่ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี สาขาวิชาการจัดการท่าอากาศยาน สถาบันการบินพลเรือน

พ.ศ. 2551

