

กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

วราภรณ์ ยาป่าคาย^{1*} และ อารีรัตน์ เส้นสด²

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง 2) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง และ 3) ศึกษาแนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ กลุ่มตัวอย่าง เลือกแบบเจาะจง คือ (1) กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2) ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง (3) คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ รวม จำนวน 3 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วยแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ การวิเคราะห์ข้อมูล นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยการพรรณนาข้อมูล ผลการวิจัยพบว่า 1) กลยุทธ์ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองควรเลือกคือ กลยุทธ์ 3 ระดับคือ (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร หรือ กลยุทธ์แบบเติบโตมีการเร่งขยายสนามบินดอนเมืองเฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ซึ่งท่าอากาศยานดอนเมืองสามารถหารายได้จากค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ให้ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานแบบ fast and hassle free airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก เพื่อจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการและมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้าน และ (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมามาตรฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานของท่าอากาศยานไทยมาเป็นจุดขายอีกทั้งปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้เป็นมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป 2) ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง คือ ปัจจัยการบริการของท่าอากาศยานแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเดินทาง ด้านบริเวณจอดรถ ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกในอาคารผู้โดยสาร ด้านความปลอดภัย ด้านร้านค้าและหน่วยงานให้บริการอื่น ๆ และ 3) แนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง คือ แผนการหารายได้เชิงพาณิชย์และจัดสรรพื้นที่เชิงพาณิชย์ใหม่โดยเน้นรายได้การเพิ่มพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการปรับปรุงรูปแบบการเรียกเก็บค่าผลประโยชน์ตอบแทน การจัด Zoning สิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลายต่าง ๆ เช่น โรงแรมในสนามบิน บริการรับส่งสัมภาระผู้โดยสาร การตั้งแบรนด์ร้านอาหาร สปา และธนาคารชั้นนำเพื่อเป็นจุดดึงดูดผู้ใช้บริการ

คำสำคัญ: ท่าอากาศยานนานาชาติ; อาคารผู้โดยสาร; กลยุทธ์; รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน; รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน

รับพิจารณา: 23 พฤศจิกายน 2560

แก้ไข: 22 พฤศจิกายน 2562

ตอบรับ: 31 สิงหาคม 2564

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

² อาจารย์ สาขาวิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน

* ผู้นิพนธ์ประสานงาน โทร. +609 9191 5445 อีเมล Goodlucksom-o@hotmail.com

Strategies for Maximizing Non Aeronautical Revenue at Don Mueang International Airport

Waraporn Yapakai^{1*} and Areerat Sensod²

Abstract

The purposes of this research were to : 1) Identify the strategies that should be adopted at Donmueang International airports to maximize the non-aeronautical revenues. 2) study factor leading to effective strategies maximization of non-aeronautical revenues and 3) study strategies that should be adopted at Donmueang International airports to maximize the non-aeronautical revenues effectiveness. The sample groups by purposive sampling of this study were three people: (1) President of Airport of Thailand public company limited (2) Assistant Managing Director (Business development and Marketing) of Airport of Thailand public company limited and College of Aviation Development and (3) Dean of Development and Training, Dhurakit Pandit University. The research tools used in this research were questionnaire and interview form. The data analysis were bringing information from the in-depth interview by descriptive. The research results showed that: 1) The strategies that Donmueang International airports should choose three strategies were (1) Corporate Strategy or Growth Strategy by constructing phase 3 of Donmueang International Airport which strengthen the capacity of Donmueang 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 Donmueang International Airport. Now Airport of Thailand PCL has set the vision of Donmueang International Airport to be the "Fast and Hassel Free Airport" for support all Low cost airlines in Asia and (3) Functional Level Strategy is upgrading service development and service standard of Donmueang International Airport by training airport staffs and seller 2) Factor Affecting to strategies for maximizing non Aeronautical revenue at Don Mueang International Airport is five sector services (1) travel (2) parking area (3) facilities in passenger terminal (4) security and (5) stores and other service agencies 3) The method for maximizing non Aeronautical revenue at Don Mueang International Airport is the commercial income plan and allocate new commercial space by focusing on revenue, increase commercial space and improvement the format chargeback, set zoning a variety of facilities, the Airport Hotels, Baggage allowance, pulling brand the restaurants, spa and top bank to attract service.

Keywords: International Airport; Passenger terminal; Strategy; Non-Aeronautical revenue; Aeronautical revenue

Received: November 23, 2017

Revised: November 22, 2019

Accepted: August 31, 2021

¹ Master's Degree Student, Department of Aviation Management, Civil Aviation Training Center Thailand

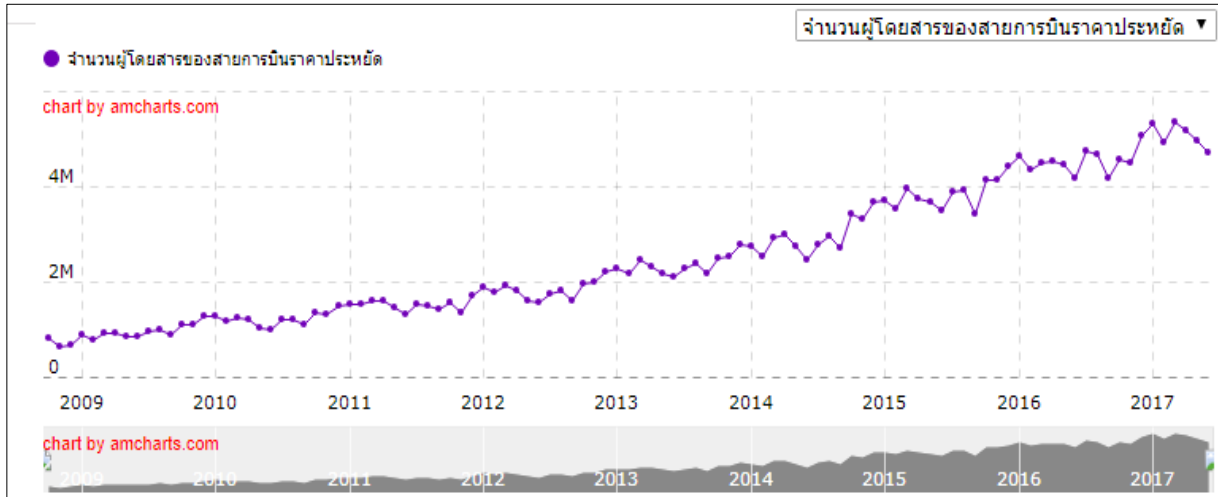
² Lecture, Department of Aviation Management, Civil Aviation Training Center Thailand

* Corresponding Author, Tel. +609 9191 5445 e-mail: Goodlucksom-o@hotmail.com

1. บทนำ

การเดินทางทางอากาศในประเทศไทยยุคปัจจุบันถือเป็นการเดินทางที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างสูงเนื่องจากมีความสะดวกและเวลาในการเดินทางที่รวดเร็ว อีกทั้ง

ปัจจุบันมีสายการบินต้นทุนต่ำหลาย สายเปิดให้บริการด้วยราคาที่มิให้เลือกรซื้อหลายระดับ ประชาชนจึงนิยมเดินทางโดยสายการบินต้นทุนต่ำจำนวนมากขึ้นเป็นลำดับ [1]



รูปที่ 1 สถิติปริมาณเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นโดยตลอด และจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทยที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น

จากรูปที่ 1 จะเห็นว่า ท่าอากาศยานดอนเมืองในประเทศไทยเป็นท่าอากาศยานที่รองรับสายการบินต้นทุนต่ำ เช่น สายการบินนกแอร์ สายการบินโอเรียนท์ไทย ทำให้ปีงบประมาณ พ.ศ. 2555 มีเที่ยวบินพาณิชย์ ขึ้น-ลงรวม 37,141 เที่ยวบิน เท่ากับปีก่อนหน้า สำหรับเที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 34,634 เที่ยวบิน รองรับผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 2,717,413 คน เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจากเที่ยวบินแบบเช่า เหมาลำจำนวน 102,315 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 255.29 และผู้โดยสารภายในประเทศจำนวน 2,615,098 คน [2]

นอกจากนี้ สนามบินดอนเมืองยังมีบทบาทหลักในการเป็นจุดเชื่อมต่อการขนส่งทางอากาศแก่ประชาชนที่โดยสารเครื่องบินให้ได้รับความสะดวกสบาย ปลอดภัย และรวดเร็วในการเดินทางแล้ว ท่าอากาศยานไทย ในยุคปัจจุบันยังเพิ่มบทบาทของตนในการแสวงหารายได้ จากเดิมที่ทำรายได้จากกิจการการบินโดยตรง หรือ Aeronautical revenue อันได้แก่ รายได้จากการเก็บค่าภาษีสนามบิน รายได้จากการเก็บค่าธรรมเนียมจอดเครื่องบิน ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน การลงจอดของอากาศยาน

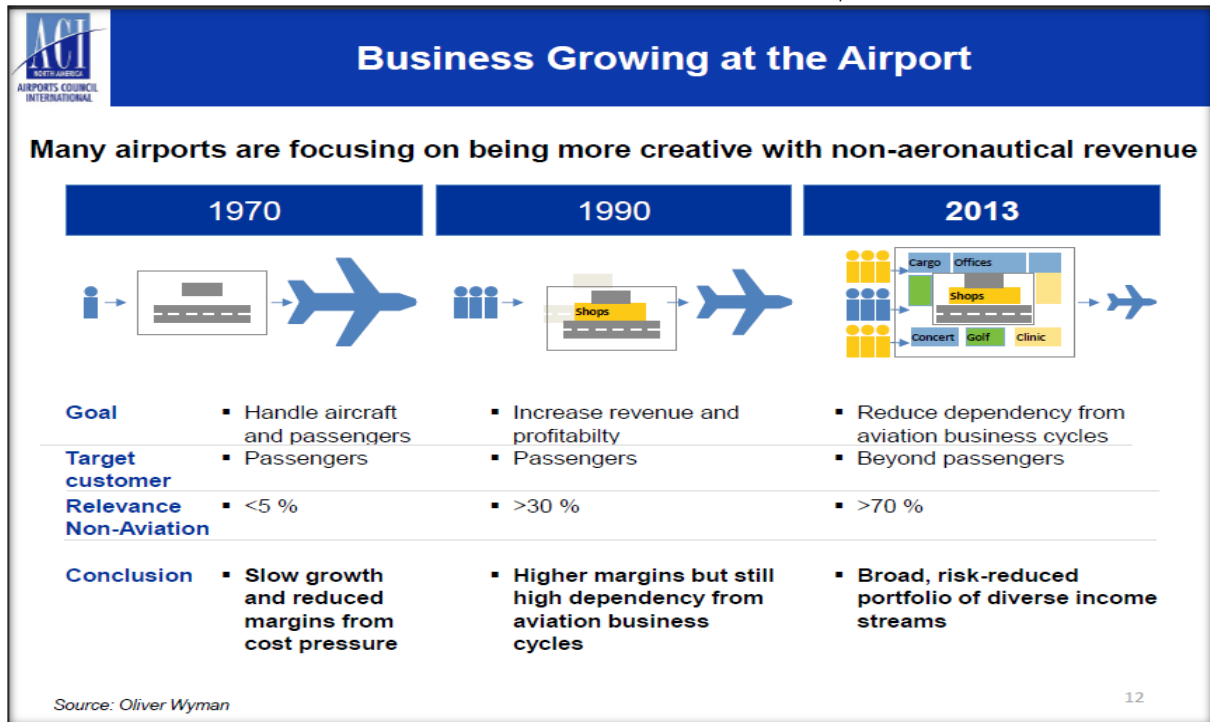
แล้ว ยังมีรายได้อีกส่วนหนึ่งอันเกิดจากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical revenue) ซึ่งเป็นรายได้สำคัญ อีกส่วนหนึ่งที่ทำให้ท่าอากาศยานตระหนักถึงความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในช่วงสิบปีให้หลังเป็นต้นมา อันได้แก่ รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents) รายได้จากบริการ (Service Revenue) [3]

เนื่องจากแนวโน้มของการแสวงหารายได้ของท่าอากาศยานต่าง ๆ ในโลกเปลี่ยนแปลงจากเดิม คือ การรอรายได้โดยตรงจากสายการบินและผู้โดยสารที่ใช้บริการเครื่องบินในการเดินทาง เปลี่ยนแปลงไปในรูปแบบใหม่คือ เน้นหารายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบินมากขึ้น จึงนำข้อมูลดังกล่าวพัฒนาและนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการจัดการพื้นที่แบบ Non-Aeronautical ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองต่อไป

การเจริญเติบโตของธุรกิจสนามบินที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรงนั้นมีการเจริญเติบโตขึ้นอย่างมาก ในปี 1970 มีการทำรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน

โดยตรงน้อยกว่าร้อยละ 5 เท่านั้น โดยเป้าหมายของสนามบิน คือ การให้บริการกับสายการบินและผู้โดยสารเป็นหลักในปี 1990 เป้าหมายของสนามบินเปลี่ยนไปเป็น

การหารายได้ และกำไรให้ได้มากขึ้น โดยรายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินเพิ่มขึ้นเป็นมากกว่าร้อยละ 30 และล่าสุดปี 2013 [4]



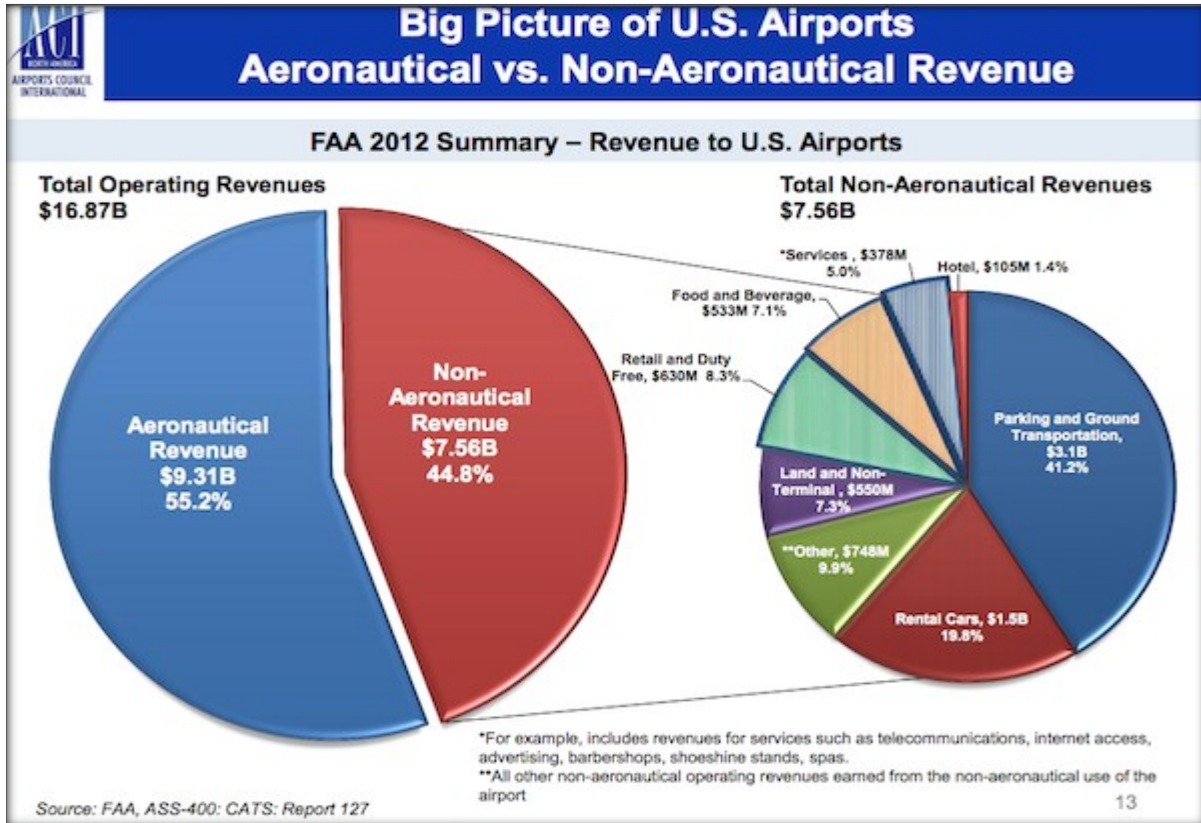
รูปที่ 2 การเจริญเติบโตของธุรกิจในสนามบินที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน

จากรูปที่ 2 ข้อมูลของ FAA ในปี 2012 สนามบินในอเมริกามีรายได้ 9.31 พันล้านเหรียญสหรัฐ จากกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบิน คิดเป็นร้อยละ 55.20 และที่เหลืออีกร้อยละ 44.80 หรือ 7.56 พันล้านเหรียญสหรัฐเป็นรายได้ที่ได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินซึ่งมีระยะห่างกันไม่มากเท่าใด [5] ประกอบกับภาพรวมรายได้จากการดำเนินงานทั้งหมดเป็นเงิน 16.87 เหรียญสหรัฐ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินเป็นเงิน 7.56 เหรียญสหรัฐ เมื่อแจกแจงรายได้จากการให้บริการการบิน คิดเป็นร้อยละ 55.20% รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน คิดเป็นร้อยละ 44.80% ซึ่งรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินสามารถเรียงตามลำดับดังนี้ รายได้จากการเก็บค่าจอดรถและค่าขนส่งทางบกคิดเป็นร้อยละ 41.20 รายได้จากการให้เช่ารถคิดเป็นร้อยละ 19.80 รายได้อื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 9.90 รายได้จากการขายข้าวและปลอดภาษี คิดเป็นร้อยละ 8.30 รายได้จากที่ดิน

และอาคารผู้โดยสาร คิดเป็นร้อยละ 7.30 รายได้จากอาหารและเครื่องดื่มคิดเป็นร้อยละ 7.10 รายได้จากการบริการ 5.00 และน้อยที่สุด คือ รายได้จากโรงแรมคิดเป็นร้อยละ 1.40 ดังตัวอย่างในรูปที่ 3

เช่นเดียวกันกับร้านอาหารและเครื่องดื่มของผู้โดยสารที่ขึ้นเครื่องบินของสนามบินในทวีปอเมริกาเหนือในปี 2012 มีการใช้บริการร้านอาหารและเครื่องดื่มที่เพิ่มขึ้นโดยพบว่า ยอดซื้อเพิ่มขึ้นจากเดิมร้อยละ 3 คือ มีการซื้ออาหารในสนามบินเฉลี่ยเป็นเงิน 5.15 เหรียญต่อคน และร้านค้าปลอดภาษี ร้านขายหนังสือ ของฝาก มียอดขายแก่ผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.50

หรือ 3.31 เหรียญต่อคน นอกจากนี้ยังมีการซื้อสินค้าจากเครื่องขายสินค้าอัตโนมัติในสนามบิน ไม่ว่าจะเป็นขนมพุดหรือ โทรศัพท์มือถือแบบสมาร์ตโฟน [6]



รูปที่ 3 รายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน

ดังนั้น การหารายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (non-aeronautical revenue) ของท่าอากาศยานทั่วโลกนั้น เป็นสิ่งสำคัญที่ท่าอากาศยานทั่วโลก หันมาให้ความสนใจเป็นอย่างมาก เนื่องจากรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรง อันได้แก่ ค่าธรรมเนียมในการขึ้นลงของอากาศยาน (Landing Charge) ค่าธรรมเนียมที่เก็บอากาศยาน (Parking Charge) ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charge) ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charge) เป็นรายได้ที่ผันแปรตามจำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินที่ทำการบิน ณ ท่าอากาศยานแห่งนั้น ๆ ซึ่งท่าอากาศยานทั่วโลกได้ให้ความสำคัญ และพัฒนาการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) ซึ่งประกอบด้วย รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents) รายได้จากค่าบริการ (Service Revenue) ได้แก่ รายได้จากให้เช่าพื้นที่ การขายสินค้าและบริการในรูปแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น โรงแรม

ศูนย์การค้า ศูนย์แสดงสินค้า สนามกอล์ฟ สวนสนุก โรงภาพยนตร์ ศูนย์ประชุมดัง เช่น ท่าอากาศยานซางซี ประเทศสิงคโปร์ ที่ถือเป็นตัวอย่างที่ดีของท่าอากาศยานที่มุ่งหารายได้เชิงพาณิชย์ อันเป็นรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการบิน [7]

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ปัจจัยด้านพื้นที่ของท่าอากาศยาน ปัจจัยด้านการเลือกผู้ประกอบการที่ต้องการเช่าพื้นที่และการจัดตำแหน่งพื้นที่ขายประเภทร้านค้า ปัจจัยด้านนโยบายการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง และนโยบายของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และวิสัยทัศน์ในการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง และการหารายได้ของท่าอากาศยานนานาชาติอื่น ๆ ส่งผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างไร ดังนั้น ผู้วิจัยจึงต้องการทำวิจัย เรื่อง กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

2.3 เพื่อศึกษาแนวทางในการเพิ่มรายได้ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

3. วิธีการวิจัย

3.1 ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัยครั้งนี้ ทำการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) คือ

3.1.1 กรรมการผู้จัดการใหญ่ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 1 คน

3.1.2 ผู้อำนวยการฝ่ายแผนงานการพาณิชย์และการเงิน ท่าอากาศยานดอนเมือง 1 คน

3.1.3 คณบดีวิทยาลัยการพัฒนาศึกษาและฝึกอบรมด้านการบิน มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 1 คน รวม 3 คน

3.2 ตัวแปรที่ทำการวิจัย

3.2.1 ตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย

ปัจจัยด้านพื้นที่ของท่าอากาศยาน ปัจจัยด้านการเลือกผู้ประกอบการที่ต้องการเช่าพื้นที่และการจัดตำแหน่งพื้นที่ขาย ประเภทร้านค้า ปัจจัยด้านนโยบายการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง และนโยบายของบริษัทท่าอากาศยานไทยจำกัด (มหาชน) และวิสัยทัศน์ในการหารายได้ของท่าอากาศยานดอนเมือง และการหารายได้ของท่าอากาศยานนานาชาติอื่น ๆ

3.2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.3.1 แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ ใช้คำถามสัมภาษณ์ เป็นแบบสอบถามปลายเปิด จำนวน 12 ข้อ และสำหรับสัมภาษณ์เพิ่มเติมอีกจำนวนแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Open-ended Form) แบบสอบถามไม่ได้กำหนดคำตอบไว้ ผู้ตอบคือกลุ่มตัวอย่างสามารถเขียนตอบ หรือ แสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระด้วยคำพูดของตนเองคล้ายกับข้อสอบแบบอัตนัย และคำถามเพิ่มเติมเป็นแบบสอบถามปลายเปิดอีกจำนวน 19 ข้อ เพื่อสัมภาษณ์เจาะลึกข้อมูลเกี่ยวกับการหารายได้ของท่าอากาศยาน ดอนเมือง และแผนการ

ดำเนินงานในอนาคต ตรวจสอบหาคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงตรง (validity) นำแบบสอบถามที่ได้เรียบเรียงแล้วไปตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความเหมาะสมของภาษา ความชัดเจน โดยให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแก้ไข จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญที่ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องตรวจสอบ 3 ท่าน โดยคำถามแต่ละข้อจะต้องได้รับการตรวจให้ผ่านอย่างน้อย 2 ใน 3 ท่าน โดยให้คะแนนตามเกณฑ์ คือ ถ้าข้อคำถามวัดได้ตรงจุดประสงค์ได้ +1 คะแนน ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดตรงจุดประสงค์หรือไม่ได้ 0 คะแนนและถ้าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงจุดประสงค์ได้ -1 คะแนน

การวิเคราะห์ข้อมูลข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยการพรรณนาข้อมูล

4. ผลการวิจัยและสรุปผล

4.1 กลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง

จากการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือคือ SWOT, TOWS, FIVE Forces พบว่า กลยุทธ์ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองควรเลือกคือ กลยุทธ์ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy), กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) ดังนี้

4.1.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) การขยายตัว มีการปรับปรุงอาคารผู้โดยสารคือ อาคาร 2 เพื่อใช้สำหรับผู้โดยสารที่ใช้บริการเที่ยวบินในประเทศ แยกจากอาคาร 1 ซึ่งเริ่มรองรับผู้โดยสารได้ไม่เพียงพอ ทำให้พื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมืองเพิ่มขึ้นมีร้านอาหารและร้านขายสินค้าต่าง ๆ จำนวนเพิ่มมากขึ้นและหลากหลายขึ้น อีกทั้งมีการเร่งขยายสนามบินดอนเมืองเฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ทำให้สามารถหารายได้จากค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ของผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้น ตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นและมีแผนพัฒนาการดำเนินธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินอย่างต่อเนื่องเพื่อขยายธุรกิจด้านการบินสิ่งอำนวยความสะดวกด้านการบิน รวมไปถึงธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศด้วย

4.1.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยาน fast and hassle free airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยากเพื่อให้บริการ

สายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค มีสิ่งอำนวยความสะดวกช่วยผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็วและความสะดวก มุ่งเน้นการเดินทางทางอากาศที่สะดวกรวดเร็วเป็นหนึ่งในท่าอากาศยานของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีวิสัยทัศน์ทางธุรกิจเพื่อก้าวสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก (AOT operates the world’s smartest airport)” โดยนำกลยุทธ์ และโครงสร้างในการบริหารจัดการ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (AOT strategies) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการ และมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้าน อันได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ 2) ยุทธศาสตร์การเงิน/การลงทุน 3) ยุทธศาสตร์การตลาด 4) ยุทธศาสตร์การบริการ 5) ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น 6) ยุทธศาสตร์การบริหาร การจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์และ 7) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ท่าอากาศยาน ซึ่งยุทธศาสตร์ด้าน Airport Strategies positioning เป็นยุทธศาสตร์ที่มีความสำคัญ เป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นยุทธศาสตร์ที่จะนำท่าอากาศยาน ในความรับผิดชอบทั้งหมด 6 ท่าอากาศยาน ไปสู่การกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ และการวางแผนพัฒนาท่าอากาศยานและธุรกิจที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงาน การวางแผนกลยุทธ์ การวางแผนพัฒนาธุรกิจท่าอากาศยานและการดำเนินงานของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งเป็นแนวทางสำหรับการกำหนดยุทธศาสตร์ด้านอื่น ๆ ด้วย โดยบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดบทบาทเชิงยุทธศาสตร์ (Strategies Positioning) ของท่าอากาศยานแต่ละแห่ง ท่าอากาศยานดอนเมือง มีบทบาทเป็น fast and hassle free airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก เพื่อให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยผู้โดยสารที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว

4.1.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมาตราฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. มาเป็นจุดขายการปรับปรุงการให้บริการตามข้อเสนอแนะของผู้ใช้บริการ การกำหนดมาตรฐานการ

บริการในแต่ละด้าน การจัดทำคู่มือมาตรฐานการให้บริการ และการจัดทำเครื่องมือวัดมาตรฐานการให้บริการ และการปฏิบัติงานของ ทอท. ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรด้านบริการอย่างต่อเนื่อง

1) กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในด้านอื่น ๆ

1.1) กลยุทธ์การออกแบบขยายอาคารผู้โดยสารเพื่อให้มีพื้นที่เชิงพาณิชย์มากขึ้น แต่ไม่กระทบต่อความปลอดภัยทั้งด้าน Safety และ Security ตัวอย่างจากการออกแบบสนามบิน ท่าอากาศยานอินชอนเกาหลีใต้ ซึ่งมีพื้นที่เพียง 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 คือ ใช้พื้นที่เพื่อผู้โดยสารผ่านจุดตรวจตามมาตรฐานการเข้า-ออก โดยมีพื้นที่เชิงพาณิชย์ไม่มาก ส่วนที่เหลือเป็นเดินเพื่อขึ้นเครื่องบินอย่างเดียว

1.2) กลยุทธ์ในการพัฒนาดอนเมืองให้เต็มศักยภาพ คือ ปรับปรุงอาคารผู้โดยสาร 3 และบริเวณอาคารคลังสินค้า โดยกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ให้แต่ละท่าอากาศยาน ทำแผนพัฒนาท่าอากาศยาน ถึงปี พ.ศ. 2570 และให้ทำรายงาน EIA วิเคราะห์ผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมควบคู่กันไปกับการทำแผนพัฒนาท่าอากาศยาน เพื่อเป็นการประหยัดเวลาหากต้องมีการก่อสร้าง

1.3) หาความชัดเจนโดยเข้าไปตกลงหาความชัดเจนกับ กรมธนารักษ์ เรื่องพื้นที่ราชพัสดุ โดยระบุให้ชัดเจนว่า กฎของการเวนคืนที่ทำสนามบินหมายรวมถึงกิจกรรมใดบ้าง เพื่อหาข้อชัดเจนเกี่ยวกับปัญหาการชำระค่าส่วนแบ่งกับกรมธนารักษ์ และท่าอากาศยานดอนเมือง จะได้รับความกระจ่างในกรณีค่าเช่าพื้นที่โรงแรมมารีดอนเมืองแอร์พอร์ต และการจะทำพื้นที่ให้เป็นพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรง (Pure non-aero) เช่น ศูนย์สรรพสินค้า สถานที่แสดงสินค้า งานแฟร์ต่าง ๆ สามารถทำได้ แต่ต้องชำระค่าส่วนแบ่งในอัตราที่สูง คือ ร้อยละ 50 หากเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรงชำระค่าส่วนแบ่งในอัตราร้อยละ 5

1.4) กลยุทธ์ การทำโฆษณาและ การตลาดให้กับผู้ประกอบการร้านค้าที่อยู่ในท่าอากาศยาน ดอนเมือง ผู้ประกอบการรายใหญ่จะมีงบประมาณ ทำการตลาด การโฆษณาอยู่แล้ว แต่ถ้าเป็นผู้ประกอบการ รายเล็ก ทางท่าอากาศยานดอนเมืองจะช่วยทำการตลาด โฆษณาให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ท่าอากาศยานดอนเมือง จะมี รายได้เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การพัฒนาด้านประชาสัมพันธ์ โดยจัดตั้งหน่วยงาน คณะทำงานบูรณาการสื่อ เพื่อสื่อสาร ข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยแบ่งคณะทำงาน ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนโยบาย กลุ่มจัดการเนื้อหา (content manager) และกลุ่มวางแผนสื่อ (Media Planner) โดยหน้าที่หลัก ๆ คือ ดูแลเนื้อหาสื่อ , กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการสื่อสารเป็นใคร และการสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ต้องวัดผลได้ เพื่อให้พนักงานในองค์กร เข้าใจจุดยืนและทิศทางของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และตระหนักในค่านิยมขององค์กร และ ผู้โดยสารหรือผู้ใช้บริการรู้จักและเข้าใจการทำธุรกิจของท่า อากาศยานดอนเมือง

1.5) กลยุทธ์ในการจัดการพื้นที่ร้านค้า โดยนำกิจการที่รายได้ดี ค่าส่วนแบ่งสูง มาอยู่ในพื้นที่ที่ เข้าถึงได้ง่าย ทำเลดี แต่กิจการที่ผลตอบแทนไม่มากนักอยู่ ในพื้นที่ที่ลึกกว่า แต่จัดป้ายบอกทางชัดเจนเพื่อนำไปยัง ร้านค้านั้น ๆ

4.2 ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่ เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง

เป็นปัจจัยการบริการของท่าอากาศยาน แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านการเดินทาง ด้านบริเวณจอดรถ ด้านสิ่ง อำนวยความสะดวกในอาคารผู้โดยสาร ด้านความปลอดภัย ด้านร้านค้าและหน่วยงานให้บริการอื่น ๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

4.2.1 การบริการด้านการเดินทางท่าอากาศ นานาชาติดอนเมืองได้จัดให้มีการขนส่งสาธารณะ เช่น รถแท็กซี่ ส่วนบุคคล รถเมล์ประจำทาง รถบัสขนส่ง ระหว่างดอนเมืองและสุวรรณภูมิ ฯลฯ สำหรับรถยนต์ ส่วนบุคคล สามารถจอดรถรับส่งผู้โดยสารได้ที่บริเวณทางเดิน รอบนอกอาคารผู้โดยสาร (Curb side) ซึ่งจะมีเจ้าหน้าที่ คอยให้ความช่วยเหลือ ส่วนภายในตัวอาคารผู้โดยสาร จะมี แผ่นป้ายเพื่อแจ้งข้อมูลประกอบการเดินทางติดตั้งตามจุด ต่าง ๆ

4.2.2 การบริการด้านบริเวณจอดรถสำหรับบุคคล ทั่วไปจะมีอาคารจอดรถ 7 ชั้น, อาคารจอดรถใต้ อาคารผู้โดยสาร 1 และอาคารจอดรถบริเวณอาคาร 3 ฝั่ง อาคารผู้โดยสารในประเทศเดิมโดยผู้ใช้บริการต้องรับ บัตรจอดรถและชำระค่าบริการตามชั่วโมง ที่ใช้บริการ

4.2.3 การบริการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกใน อาคารผู้โดยสารท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองได้จัดให้ มีสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างครบครัน เช่น อินเทอร์เน็ตไร้ สาย ที่นั่งพัก รถเข็นสัมภาระ ฯลฯ แต่ทั้งสองอาคาร คือ อาคาร 1 และอาคาร 2 มีการติดตั้งทางเลื่อนแนวราบ (Walkway) ระหว่างทางเดินขึ้นเครื่องบินไว้เหมือนกับท่า อากาศยานสุวรรณภูมิ

4.2.4 การบริการด้านความปลอดภัยท่าอากาศยาน นานาชาติดอนเมือง ได้ทำการติดตั้งกล้องวงจรปิด รวมถึง การจัดเจ้าหน้าที่ รักษาความปลอดภัยให้บริการ ตามจุดต่าง ๆ ทั้งในและนอกอาคารผู้โดยสาร

4.2.5 การบริการด้านร้านค้าและหน่วยงานห้ บริการอื่น ๆ ภายในอาคารผู้โดยสาร มีร้านค้าให้บริการ หลากประเภท ได้แก่ ร้านอาหารประเภทต่าง ๆ ร้านกาแฟ และเครื่องดื่ม ร้านขายของฝาก ร้านขายอัญมณี ซึ่งมี บริการทั้งภายในและนอกบริเวณเขตปลอดภาษี นอกจากนี้ ยังมี ที่ทำการธนาคาร ร้านสปา ร้านนวด ร้านตัดผม หน่วยรักษาพยาบาลฉุกเฉิน และหน่วยงาน คินภาษีมูลค่าเพิ่ม เปิดให้บริการ

4.3 แนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ของท่าอากาศยานดอนเมืองอย่างมีประสิทธิภาพ

แผนเพิ่มรายได้ของท่าอากาศยานดอนเมืองเชิง พาณิชย เป็นการจัดสรรพื้นที่เชิงพาณิชย์ใหม่ เพื่อสามารถ รองรับประเภทกิจกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการของ ผู้โดยสารในปัจจุบัน ทั้งนี้ มีการเร่งขยายสนามบินดอน เมืองเฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี สามารถ หารรายได้จากค่าใช้จ่ายต่อหัว (spending per head) ของ ผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น เนื่องจาก ความสามารถในการรองรับเที่ยวบินในแต่ละสนามบินมีขีด ความสามารถจำกัด นอกจากนี้ ผู้บริหารท่าอากาศยาน (ทค ม.) ได้กำหนดวิสัยทัศน์เพื่อก้าวสู่การเป็น “ผู้ดำเนินการ และจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก (AOT operates the world's smartest airport)” โดยได้นำกลยุทธ์และ โครงสร้างในการบริหารจัดการบริษัทท่าอากาศยานไทย

จำกัด (มหาชน) (AOT strategies) มาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการ และมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้าน ได้แก่ 1) ยุทธศาสตร์การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ 2) ยุทธศาสตร์การเงิน/การลงทุน 3) ยุทธศาสตร์การตลาด 4) ยุทธศาสตร์การบริการ 5) ยุทธศาสตร์การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น 6) ยุทธศาสตร์การบริหาร การจัดการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และ 7) ยุทธศาสตร์เทคโนโลยีสารสนเทศ ท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานดอนเมือง มีบทบาทเป็น fast and hassle free airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก เพื่อให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำ ในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็ว และความสะดวก ท่าอากาศยานดอนเมือง มีแผนพัฒนาการดำเนินการธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินอย่างต่อเนื่อง มีการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยเน้นรายได้การเพิ่มพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการปรับปรุงรูปแบบการเรียกเก็บค่าผลประโยชน์ตอบแทน ในปี พ.ศ. 2558 ทดม. มีการเพิ่มพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (จากการจัด Zoning) ในอาคารผู้โดยสารอาคาร 2 ซึ่งส่งผลให้ท่าอากาศยานดอนเมือง มีรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้น และมีการตั้งรูปแบบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ใหม่ ๆ เพื่อให้บริการผู้โดยสาร เช่น โรงแรมในสนามบินบริการรับส่งสัมภาระผู้โดยสาร การตั้งแบรนด์ร้านอาหาร สปาและธนาคารชั้นนำเพื่อเป็นจุดดึงดูดผู้ใช้บริการ และในอนาคตเมื่อการเชื่อมต่อระบบรถไฟฟ้าสายสีแดงเสร็จ ทอท. มีแผนการลงทุนสร้างโรงแรมที่พักและพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อรองรับการเชื่อมต่อระหว่างทางรางและทางอากาศอีกด้วย

5. อภิปรายผล

5.1 กลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง ดังนี้

จำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารของท่าอากาศยานเพิ่มขึ้นร้อยละ 21.94 ของสายการบินต้นทุนต่ำทำให้มีการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเพิ่มขึ้น ซึ่งประกอบด้วยรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession revenue) ค่าเช่าสำนักงานและค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ (Office and Real Property Rents) รายได้จากการให้บริการ (Service Revenues) รายได้อื่น ๆ มาจากกำไร

จากอัตราแลกเปลี่ยน ดอกเบี้ยรับและอื่น ๆ รายได้ที่ไม่ได้เกี่ยวกับกิจการการบิน 2,251 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.35 โดยเป็นการเพิ่มขึ้นจากสายการบินต้นทุนต่ำถึงร้อยละ 33.93 นอกจากนี้รายได้ค่าธรรมเนียมสนามบินและค่าเครื่องอำนวยความสะดวกเพิ่มขึ้นจำนวน 422.34 ล้านบาท 138.47 ล้านบาท ตามลำดับ ทำให้มีรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเป็นจำนวน 2,253.88 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.35 เมื่อเทียบกับปีก่อน เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จำนวน 1,954.45 ล้านบาท หรือร้อยละ 19.99 ซึ่งเพิ่มตามจำนวนผู้โดยสารและผู้ให้บริการภายในท่าอากาศยานและการปรับเพิ่มอัตราส่วนค่าส่วนแบ่งรายได้ตามสัญญา ทำให้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากร้านค้าปลอดอากรและรายได้บริหารกิจกรรมเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้นสอดคล้องกับ Christopher Harress [8] กล่าวว่า สนามบินนานาชาติทั่วโลกพยายามสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้น เนื่องจากความสามารถในการรองรับเที่ยวบินในแต่ละสนามบินมีขีดความสามารถจำกัด แต่สนามบินสามารถเพิ่มรายได้จากการใช้จ่ายของผู้โดยสารไม่จำกัด ขึ้นอยู่กับประเภทของกิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่สนามบินสามารถจัดให้มีได้ โดยเห็นได้จากปัจจุบันสนามบินต่าง ๆ มีร้านค้า สิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย เช่น Capsule Hotel, Co-working space, massage, spa, lounge และอื่น ๆ ซึ่งกิจกรรมดังกล่าวสามารถเพิ่มรายได้ให้สนามบินเป็นอย่างมาก

5.2 ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง การแข่งขันธุรกิจการบินระหว่างประเทศมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น สังเกตได้ว่าปัจจุบันแต่ละสนามบินมุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาในด้านประสิทธิภาพ การบริการและการหารายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์มากขึ้น มีการทำโฆษณาเพื่อสร้าง brand ให้กับสนามบิน การที่สนามบินระหว่างประเทศ ต้องแข่งขันกันพัฒนาส่งผลต่อรายได้ของสนามบินอย่างมาก สอดคล้องกับ Dennis [9] กล่าวว่า สนามบินนานาชาติทั่วโลกจะมุ่งเน้นการหารายได้จาก Non-aeronautical activities เพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นที่ทราบกันดีว่า aeronautical revenues มีความอ่อนไหวกับทั้งสถานการณ์การเมือง เศรษฐกิจ โรคระบาด ภัยธรรมชาติและภัยก่อการร้าย ซึ่งปัจจัยดังกล่าวคาดการณ์ได้ยากและมีผลกระทบ ต่อรายได้

ของสนามบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อีกทั้งการกำหนด landing, parking fees และ passenger service charges มักถูกกำหนดเพดานราคาไว้โดยหน่วยงานที่กำกับดูแลในแต่ละประเทศ ทำให้การจะเพิ่มรายได้จาก aeronautical activities ทำได้เพียงพึ่งพาจำนวนผู้โดยสาร ซึ่งเมื่อมีผู้โดยสารมากขึ้นถึงจุดหนึ่ง สนามบินก็จะพบปัญหา capacity ของสนามบินเอง ดังนั้นสนามบินนานาชาติต่างๆ จะพึ่งพารายได้จาก aeronautical revenues น้อยลง ในทางกลับกันมุ่งหารายได้จาก non aeronautical activities คือเป้าหมายสำคัญของสนามบินนานาชาติในปัจจุบัน เพราะนอกจาก non aeronautical revenues จะทำให้ net profit margin สูงกว่า aeronautical revenues แล้ว ยังช่วยให้แหล่งที่มารายได้ของสนามบินมีความหลากหลาย และเป็นตัวพยุงให้สนามบินมีรายได้ที่มั่นคงมากขึ้นในยามที่เศรษฐกิจซบเซาด้วย

5.3 แนวทางในการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินของท่าอากาศยานดอนเมือง เป็นแผนพัฒนาต่อเนื่อง โดยท่าอากาศยานดอนเมือง ยังคงมุ่งขยายธุรกิจด้านการบิน สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการบิน ธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศและการใช้ประโยชน์สนามบินในทางอื่น เช่น ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ศูนย์แสดงสินค้า ศูนย์ฝึกอบรมและคลังสินค้าหรือคาร์โก้ และการปรับปรุงให้เป็นศูนย์แสดงสินค้าและนิทรรศการ สอดคล้องกับ นิตินัย [10] กล่าวว่า ด้วยศักยภาพที่มีอยู่ ของสนามบินดอนเมือง สามารถนำมาหารายได้ ได้อย่างมหาศาล ไม่ว่าจะเป็นส่วนของอาคารผู้โดยสารที่สามารถรองรับผู้โดยสารจากเที่ยวบินในประเทศได้ ในขณะที่พื้นที่ส่วนที่เหลือก็สามารถปรับปรุงหรือดัดแปลงให้เป็นอาคารสำนักงาน ศูนย์แสดงสินค้าหรือหอประชุมได้อย่างไม่มีปัญหา ส่วนลานจอดเครื่องบินและคลังสินค้าบางส่วนยังสามารถให้บริการไว้เช่นเดิมได้ และบางส่วนก็สามารถนำมาใช้ก่อตั้งเป็นโรงงาน หรือเปิดให้เอกชนเช่าเช่าเป็นคลังสินค้าเองได้อีกเช่นกัน

6. เอกสารอ้างอิง

- [1] Thailand Public Company Limited, "Traffic volume Low cost airline," 2014. [Online]. Available: <http://www.goo.gl/EWxYfu>. [Accessed 27 March 2014]. (in Thai)
- [2] Civil Aviation Authority of Thailand, "Low cost airline statistics report. 20121012-AOT-FY2012-Sep," 2012. [Online]. Available: <http://investor.airportthai.co.th/transport.html>. [Accessed 14 May 2017]. (in Thai)
- [3] Airports of Thailand Public Co.,Ltd., "Explanation and Financial Budget," 2017. [Online]. Available: <http://www.aot-th.listedcompany.com>. [Accessed 27 anuary 2017]. (in Thai)
- [4] ASTV Manager, "Airport City," 2015. [Online]. Available: <http://www.manager.co.th/Travel/ViewNews>. [Accessed 16 September 2015]. (in Thai)
- [5] "Airports Flying High on Non-Aeronautical Passenger Revenue," [Online]. Available: https://skift.com/wp-content/uploads/2013/11/concessions_benchmarking_ppt_media_version.pdf. [Accessed 12 August 2016]. (in Thai)
- [6] Federal Aviation Administration, (U.S.A.), "Business Growing at the Airport : Airport revenue in America.," 2017. [Online]. Available: <http://www.th.wikipedia.org/wiki/FederalAviationAdministration> . [Accessed 9 February 2017]. (in Thai)
- [7] Department of International Trade Promotion, "Trade and Investment Guide in Singapore," Royal Thai Government : Ministry of Commerce, 2012. (in Thai)
- [8] C. Harress, "Investigative Reporter. Professor of Alabama Media Group in Development Administration," The International Business Times Center: Cocumbia University, 2012.
- [9] D. S. Skift, "International Flight Revenue," 2014. [Online]. Available: <http://www.moneyhub.in.th/article/delta/>. [Accessed 24 October 2015].



- [10] N. Sirisamartakan, "Don Mueang Airport to increase commercial revenue," 2017. [Online]. Available: <http://www.thansettakij.com/content/170949>. [Accessed 28 June 2017]. (in Thai)