

# ความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวทางการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ของท่าอากาศยานหาดใหญ่

## Employees' Opinions toward The Solution to Increase Non- aeronautical Revenues at Hatyai International Airport

เจนจิรา แจ่มจันทา Janjira Jamjanta<sup>1</sup>

กุลวดี ลิ้มอุสันโน Kulwadee Lim-u-sanno<sup>2</sup>

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวทางการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานหาดใหญ่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพื่อศึกษาแนวทางการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานหาดใหญ่ และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ของท่าอากาศยานหาดใหญ่ ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารและพนักงานงานกิจกรรมเชิงพาณิชย์ท่าอากาศยานหาดใหญ่ จำนวน 9 คน และนำผลการสัมภาษณ์ที่ได้มารวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในประเด็นที่ต้องการ

ผลการศึกษาพบว่า 1) ปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ 2) ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ 3) ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์ 4) ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์ 5) ปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้า 6) ปัจจัยด้านการบริหารรายได้ 7) ปัจจัยการบริหารจัดการ ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้ของท่าอากาศยานหาดใหญ่ และเมื่อนำปัจจัยมาเรียงตามลำดับความสำคัญแล้วพบว่าปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเป็นลำดับ 1 ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ และปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเป็นลำดับ 2 และปัจจัยด้านการบริหารรายได้มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเป็น ลำดับ 3

**คำสำคัญ:** ท่าอากาศยานหาดใหญ่ กิจกรรมเชิงพาณิชย์ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

ผู้ประกอบการ

### Abstract

<sup>1</sup> นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

E-mail: janjira.jjt@gmail.com

<sup>2</sup> ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สาขาวิชาการบัญชี คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ E-mail: Kulwadee.l@psu.ac.th

A study of Employees' Opinions toward The Solution to Increase Non- aeronautical Revenues at Hat Yai International Airport The objective is to study the ways of earning money that is not related to the aviation business of Hat Yai Airport. and to study how commercial space management influences the increase of non- aerospace revenues of Hat Yai Airport. This is qualitative research by interviewing 9 executives and employees of Hat Yai Airport's commercial activities. and the results of the interviews were gathered and analyzed on the desired issues.

The results of the study showed that 1) factors in the organization of technology and information systems, 2) Policy factors for operating commercial areas, 3) Factors related to the organization of commercial space, 4) Commercial area control factors, 5) Store Activity Monitoring Factors, 6) Revenue Management Factors, 7) Management factors affect to increase in the revenue of Hat Yai Airport because Hat Yai Airport has a lot of space. Increasing revenue from empty areas can increase the non-aerospace revenues of Hat Yai Airport. and when the factors were sorted in order of importance, it was found that the factor in the organization of commercial space is the No. 1 influence on the increase in non-aerospace income. Policy Factors for Commercial Site Operations and factors in the organization of technology and information systems Influenced to increase the income that is not related to aviation business is the second. and income management factors influenced the increase of non-aviation income to the 3rd place.

**Keywords:** Hat Yai International Airport, commercial, Non-Aeronautical Revenue

## บทนำ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบ 6 แห่ง ประกอบด้วย ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงรายซึ่ง ท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่งให้บริการสำหรับเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศ ทอท. มีรายได้จาก

1. รายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) ซึ่งเป็นรายได้หลัก ประกอบด้วย ค่าบริการในการขึ้น-ลงของอากาศยานและค่าบริการที่เก็บอากาศยาน (Landing & Parking Charges)

ค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charges) และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charges)

2. รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) ประกอบด้วย ค่าเช่าสำนักงานและพื้นที่ (Rental Revenues) รายได้เกี่ยวกับบริการ (Service Revenues) และรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenues) ทั้งนี้ในการดำเนินงานท่าอากาศยาน ทอท. ยังมีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมสนับสนุนทางการเงิน ผู้ประกอบการครัวการบิน การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน การให้บริการร้านค้าปลีก การให้บริการร้านค้าปลอดอากร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการเหล่านี้จะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และค่าบริการ (Service Charges)

เมื่อพิจารณารายได้จากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่พบว่า มีรายได้จากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินยังน้อยอยู่ ดังนั้นจึงเห็นควรศึกษา แนวทางการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของพื้นที่เชิงพาณิชย์เพื่อเป็นการเพิ่มอัตราส่วนแบ่งรายได้ เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จของแผนงานและสามารถนำไปวางแผนการจัดรูปแบบกิจกรรมเชิงพาณิชย์และการบริหารจัดการในอนาคตได้

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแนวทางการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ของท่าอากาศยานขนาดใหญ่
2. เพื่อศึกษาแนวทางการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ของท่าอากาศยานขนาดใหญ่

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อจัดรูปแบบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้มีความหลากหลายและทำให้สามารถเพิ่มอัตราส่วนแบ่งรายได้นอกเหนือกิจการการบินให้กับ ทอท.
2. เพื่อทราบแนวทางในการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่นอกเหนือกิจการ การบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่อย่างมีประสิทธิภาพ

### การทบทวนวรรณกรรม

วารสารณียาปาคาย, (2560) วิจัยเรื่อง กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมืองจากการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ที่ทำท่าอากาศยานดอนเมืองควรเลือก คือ กลยุทธ์ 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) คือ กลยุทธ์แบบเติบโต (Growth Strategy) มีการเร่งขยายสนามบินดอนเมือง เฟส 3 ซึ่งจะรองรับผู้โดยสาร 42 ล้านคนต่อปี ซึ่งท่าอากาศยานดอนเมือง สามารถหารายได้จากค่าใช้จ่ายต่อหัวของผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ให้ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานแบบ Fast and Hassle Free Airport หรือท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยากเพื่อจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาคมาใช้เป็นกรอบแนวทางการบริหารและดำเนินกิจการและมียุทธศาสตร์หลักรองรับ 7 ด้านและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) คือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมาตราฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นจุดขาย อีกทั้งปรับปรุงการทำงานของพนักงานให้เป็นมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป

ชายชาญ แพเจริญ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, อีรุฒิ บุญยโสภณและเอนก อีระวิวัฒน์ชัย (2560) วิจัยเรื่อง การบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย จากการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ 2) ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ 3) ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์ 4) ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์ 5) ปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้า และ 6) ปัจจัยด้านการบริหารรายได้ และจากการสนทนากลุ่ม พบว่าปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทยได้ ผลการจัดทำคู่มือเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สำหรับท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 คำแนะนำคู่มือการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์สำหรับท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย และส่วนที่ 2 แนวทางการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ได้แก่ โครงสร้างการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์และรายละเอียดเกี่ยวกับตำแหน่งและภาระงาน ผู้ทรงคุณวุฒิลงมติเห็นชอบเอกฉันท์ว่าเป็นคู่มือที่ใช้เป็นแนวทางการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทยได้

จันทวัลย์ สุนสวัสดิ์, วรพงศ์ ภูมิป้อพลับและวิญญู วีรียงกูร (2561) วิจัยเรื่อง รูปแบบการบริหารจัดการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ของท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากการวิจัย พบว่า 1. ท่าอากาศยานทุกแห่งในปัจจุบันมีการนำนวัตกรรมสนามบินมาใช้ในการดำเนินงาน ผู้บริหาร ทอท.ควรมุ่งเน้นการพัฒนาสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี จัดประกวดการออกแบบ และความคิดสร้างสรรค์ ทางด้านการพัฒนาธุรกิจและการตลาด (Business Development) ด้วยการบริหารจัดการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิด้วยความมุ่งมั่น เพื่อพัฒนากระบวนการ PCDA ให้เกิดคุณภาพเป็นรูปธรรมที่แท้จริงมากยิ่งขึ้นต่อไป

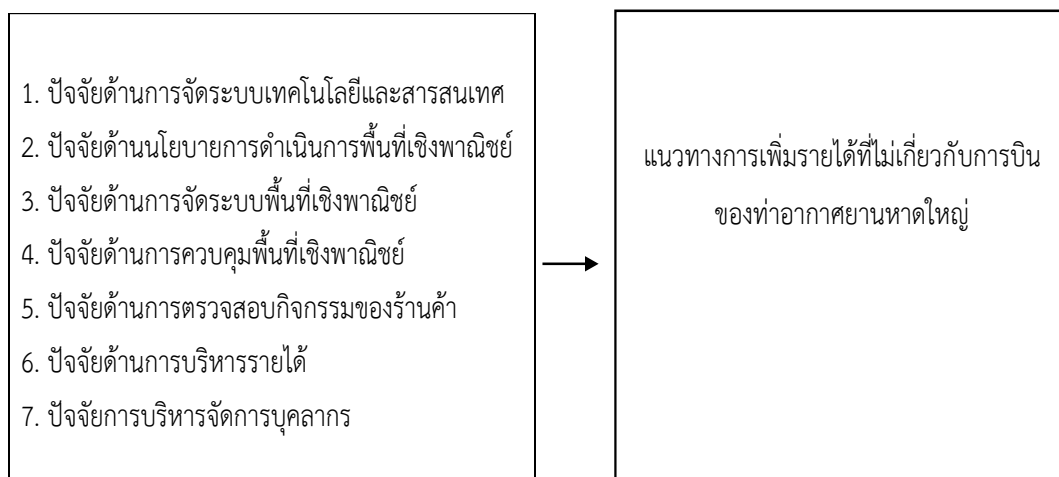
2. ควรเน้นการพัฒนาการบริการ บริหารจัดการลูกค้าด้วยนวัตกรรมต่าง ๆ เช่น เครื่อง KIOSK นวัตกรรมระบบรับรู้อย่างรวดเร็ว (Point of Sale: POS) มาใช้ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร ทุกท่าอากาศยาน

ทุกร้านค้า เพื่อให้การพัฒนาสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

3. ควรเน้นด้านการบริหารจัดการความเสี่ยงและความปลอดภัย การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อม จัดโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อให้ผู้โดยสารมั่นใจ พอใจ เชื่อถือได้ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานสร้างความยั่งยืนผ่านกลไกการพัฒนาที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อลดผลกระทบ ความเสี่ยง ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. ต้องมีการพัฒนาบุคลากรและโปรแกรมการจัดการ โดยใช้ โปรแกรมตรวจสอบความคืบหน้า และใช้มาตรการที่จำเป็น เพื่อลดความผิดพลาดให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ ในการดำเนินการตามวงจร PDCA เพื่อให้กิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่เป็นนโยบายที่สำคัญของ ทอท. บรรลุเป้าหมาย

และเนื่องจากผู้วิจัยต้องการศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ซึ่งเป็นด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชายชาญ แพเจริญ, สุภัททา ปินทะแพทย์, ธีรวิทย์ บุญยโสภณและเอนก ธีระวิวัฒน์ชัย (2560) ที่พบว่าปัจจัยทั้ง 6 ปัจจัยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทยได้ ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ 2) ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ 3) ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์ 4) ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์ 5) ปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้า และ 6) ปัจจัยด้านการบริหารรายได้ ทั้งนี้การวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารจัดการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ของท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ของจันทวัลย์ สุนสวัสดิ์, วรพงศ์ ภูมิบ่อพลับและวิญญู วีรยางกูร (2561) พบว่าควรมุ่งเน้นการพัฒนาสร้างนวัตกรรม เทคโนโลยี เช่นเดียวกันและยังกล่าวถึงต้องการพัฒนาบุคลากรและโปรแกรมการจัดการ เพื่อให้กิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่เป็นนโยบายที่สำคัญของ ทอท. บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ วราภรณ์ ยาป่าคาย, (2560) พบว่ากลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง ในกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) คือ การมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการและนำมาตรฐานการให้บริการที่เป็นจุดเด่นในแต่ละท่าอากาศยานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มาเป็นจุดขาย อีกทั้งปรับปรุงการทำงานของพนักงาน ให้เป็นมาตรฐานยิ่ง ๆ ขึ้นไป ผู้วิจัยจึงเลือก 6 ปัจจัยที่สามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ได้ และปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากรมาทำการศึกษาแนวทางการเพิ่มรายได้ จึงได้กรอบแนวคิดดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย ดัดแปลงจากการนำปัจจัย 6 ปัจจัยจาก ชายชาญ แพเจริญ, สุภัททา พิณทะแพทย์, ธีรวุฒิ บุญยโสภณ และเอนก ธีระวิวัฒน์ชัย, (2560) มาทำการศึกษาและการศึกษาปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากรเพิ่มเติมโดยดัดแปลงจาก จันทวัลย์ สุนสวัสดิ์, วรพงศ์ ภูมิบ่อพลับและวิญญู วีรยางกูร (2561) และวารภรณ์ ยาป่าคาย, (2560)

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นความคิดเห็นของพนักงานต่อแนวทางการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (Indepth Interview) ในการเลือกกลุ่มตัวอย่าง จะใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการท่าอากาศยานขนาดใหญ่, รองผู้อำนวยการท่าอากาศยานขนาดใหญ่ (ด้านสนับสนุนธุรกิจ), ผู้ชำนาญการ 8 ท่าอากาศยานขนาดใหญ่, ผู้อำนวยการส่วนพาณิชย์และการเงิน และพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์รวมจำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (A Semi-Structure Interview) โดยแบบสัมภาษณ์ มี 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปผู้สัมภาษณ์

ส่วนที่ 2 ข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการเพิ่มรายได้จากกิจกรรมที่นอกเหนือธุรกิจการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ 7 ปัจจัย ได้แก่

1. ปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศจะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร
2. ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์จะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร
3. ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์จะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร

4. ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์จะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร
5. ปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้าจะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร
6. ปัจจัยด้านการบริหารรายได้จะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร
7. ปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากรจะทำให้เกิดรายได้เพิ่มอย่างไร

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับแนวทางที่จะเป็นการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ เป็นข้อคำถามแบบปลายเปิด

### ผลการวิจัย

ได้คำตอบจากการวิเคราะห์โดยการวัดค่าโดยวิธีสถิติ คือ การคิดอัตราร้อยละ โดยวัดจากแนวทางการเพิ่มรายได้ที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ตอบมากที่สุดในแต่ละปัจจัย

ตารางที่ 1 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ จากปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ (คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 1)

สภาพข้อสรุปของด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและ สารสนเทศ	จำนวน	จัดอันดับ กิจกรรม	เปอร์เซ็นต์
การประชาสัมพันธ์ร้านค้าผ่านแอปพลิเคชัน Application หรือแพลตฟอร์ม Platform สื่อโฆษณา	8/9	1	88.89
ระบบขายหน้าร้าน POS (Point of sale system) แบบเรียลไทม์ Real Time	6/9	2	66.67
การวางแผนในการแสดงสินค้า ให้ตรงตามความ ต้องการของกลุ่มลูกค้า	5/9	3	55.56
การดำเนินการขอเข้าพื้นที่ของผู้ประกอบการที่ รวดเร็ว	4/9	4	44.44
	3/9	5	33.33

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและพนักงานกิจกรรมเชิงพาณิชย์ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ ส่วนใหญ่ เห็นว่าการประชาสัมพันธ์ร้านค้าผ่านแอปพลิเคชัน Application หรือแพลตฟอร์ม Platform สามารถเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ เป็นอันดับ 1 เนื่องจากในช่วงเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ท่าอากาศยานมีความจำเป็นที่จะต้องใช้เทคโนโลยีมาช่วยในการดำเนินการหารายได้ผ่านแอปพลิเคชัน Application หรือแพลตฟอร์ม Platform ต่างๆ เพื่อประชาสัมพันธ์ร้านค้า ร้านอาหาร รวมถึงบริการต่างๆ โดยท่าอากาศยานขนาดใหญ่ก็จะได้รับส่วนแบ่งรายได้จากการเพิ่มขึ้นของยอดขาย สื่อโฆษณาที่เข้ามาผ่านแอป

พลิกเช็ช Application เป็นอันดับ 2 และระบบขายหน้าร้าน POS (Point of sale system) ที่สามารถรับรู้รายได้แบบเรียลไทม์ Real Time เป็นอันดับ 3

ตารางที่ 2 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ จากปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ (คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 2)

สภาพข้อสรุปของปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์	จำนวน	จัดอันดับกิจกรรม	เปอร์เซ็นต์
การจัดแบ่งบริเวณการประกอบกิจการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกายภาพของสนามบิน	7/9	1	77.78
การปรับเปลี่ยนจากเชิงรับที่หากมีผู้สนใจพื้นที่ก็สามารถติดต่อเพื่อเข้ามาประกอบการได้ เป็นเชิงรุก	6/9	2	66.67
การประมูลพื้นที่ที่มีผู้ประกอบการที่สนใจมากกว่า 1 ราย	5/9	3	55.56

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นว่า ด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์โดย การจัดแบ่งบริเวณการประกอบกิจการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกายภาพของสนามบินสามารถเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ เป็นอันดับ 1 อันเนื่องมาจากพื้นที่ทำเลดี สามารถจัดเก็บค่าผลประโยชน์ตอบแทนและค่าเช่าในราคาที่สูงกว่าพื้นที่อื่น การปรับเปลี่ยนจากเชิงรับที่หากมีผู้สนใจพื้นที่ก็สามารถติดต่อเพื่อเข้ามาประกอบการได้ เป็นเชิงรุกที่ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ดำเนินการติดต่อผู้ประกอบการที่มีชื่อเสียงเข้ามาประกอบการ เป็นอันดับ 2 และการประมูลพื้นที่ที่มีผู้ประกอบการที่สนใจมากกว่า 1 รายอันดับ 3

ตารางที่ 3 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่จากปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์ (คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 3)

สภาพข้อสรุปของปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์	จำนวน	จัดอันดับกิจกรรม	เปอร์เซ็นต์
การใช้ประโยชน์ในพื้นที่สูงสุด	9/9	1	100.00
การจัดสรรพื้นที่ให้เหมาะสมกับประเภทการประกอบกิจการ	7/9	2	77.78
การจัดรูปแบบพื้นที่หน้าร้าน ขนาดให้เหมาะสมกับสถานที่	6/9	3	66.67
การจัดสรรพื้นที่ตามเส้นทางเดินของผู้โดยสาร	5/9	4	55.56
เพิ่มความหลากหลายในกิจกรรม	5/9	5	55.56



จากตารางที่ 3 แสดงให้เห็นว่าด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์ การใช้ประโยชน์ในพื้นที่สูงสุด จะทำให้สามารถใช้ประโยชน์ในพื้นที่ต่อตารางเมตรได้มากกว่าสามารถช่วยเพิ่มรายได้ให้กับท่าอากาศยานขนาดใหญ่ เป็นอันดับ 1 การจัดสรรพื้นที่ที่เหมาะสมกับประเภทการประกอบกิจการ เช่น ทางออกอาคารเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง เช่น กลุ่มรถเช่า, รถสาธารณะ ทางเข้าอาคารก่อนขึ้นเครื่องบินเป็นกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการค้าขาย ของฝากต่างๆ เป็นอันดับ 2 และการจัดรูปแบบพื้นที่หน้าร้านขนาดใหญ่ให้เหมาะสมกับสถานที่ อันดับ 3

ตารางที่ 4 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ จากปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์ (คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 4)

สภาพข้อสรุปของปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์	จำนวน	จัดอันดับ	เปอร์เซ็นต์
การไม่กำหนดพื้นที่เฉพาะกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้	7/9	1	77.78
การใช้พื้นที่ตามจำนวนที่ผู้ประกอบการมีความต้องการ	5/9	2	55.56
กำหนดราคาแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกันออกไป	5/9	3	55.56

จากตารางที่ 4 แสดงให้เห็นว่าการไม่กำหนดพื้นที่เฉพาะกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้สามารถเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ได้ เป็นอันดับ 1 เพราะการควบคุมพื้นที่ที่สงวนไว้เฉพาะกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ เหมือนการจำกัดสิทธิและการตัดโอกาสทางการตลาดของลูกค้า เพราะหากมีพื้นที่ว่าง และผู้ประกอบการสนใจพื้นที่ แต่ไม่สามารถประกอบกิจการได้ เนื่องจากไม่ตรงตามประเภทกิจกรรมของพื้นที่นั้นๆ และหากไม่อนุมัติให้เปลี่ยนพื้นที่ก็จะทำให้เสียรายได้ส่วนนี้ การใช้พื้นที่ตามจำนวนที่ผู้ประกอบการมีความต้องการ เป็นการควบคุมโดยการจำกัดขนาด สามารถพิจารณาปรับเพิ่มค่าเช่าพื้นที่ และผลประโยชน์ตอบแทนสร้างรายได้ที่เหมาะสมได้ เป็นอันดับ 2 และกำหนดราคาแต่ละพื้นที่ที่แตกต่างกันออกไป ทำให้รายได้ที่จัดเก็บแต่ละพื้นที่แตกต่างกันไปตามพื้นที่ที่ควบคุม อันดับ 3

ตารางที่ 5 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ จากปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้า (คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 5)

สภาพข้อสรุปของปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้า	จำนวน	จัดอันดับ	เปอร์เซ็นต์
		กิจกรรม	

การกำกับดูแลการนำส่งรายได้ให้ครบถ้วน	6/9	1	66.67
การควบคุมคุณภาพหรือราคาของร้านค้า	5/9	2	55.56
การตรวจสอบให้ผู้ประกอบการดำเนินการเป็นไปตามสัญญา	4/9	3	44.44
หากิจกรรมใหม่มาทดแทนกิจกรรมที่ไม่สร้างรายได้	2/9	4	22.22

จากตารางที่ 5 แสดงให้เห็นว่าการกำกับดูแลการนำส่งรายได้ให้ครบถ้วนสามารถเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ได้ เป็นอันดับ 1 เนื่องจากในปัจจุบันยังไม่มีติดตั้งระบบ ระบบขายหน้าร้าน POS (Point of sale system) ที่สามารถรับรู้รายได้แบบเรียลไทม์ Real Time ทุกร้านอาจจะทำให้เกิดการรับรู้ยอดรายได้น้อยกว่าความเป็นจริง การควบคุมคุณภาพหรือราคาของร้านค้าเป็นอันดับ 2 และการตรวจสอบให้ผู้ประกอบการดำเนินการเป็นไปตามสัญญา เป็นอันดับ 3

ตารางที่ 6 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ จากปัจจัยด้านการบริหารรายได้(คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 6)

สภาพข้อสรุปของปัจจัยด้านการบริหารรายได้	จำนวน	จัดอันดับ	เปอร์เซ็นต์ กิจกรรม
การวางแผนการเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของผู้บริหาร	6/9	1	66.67
การจัดเก็บรายได้มีความถูกต้องครบถ้วน	5/9	2	55.56
มุ่งเน้นไปในทิศทางการลงทุนในแพลตฟอร์ม Platform, สารสนเทศ	4/9	3	44.44
กำหนดค่าผลประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำ	3/9	4	33.33

จากตารางที่ 6 แสดงให้เห็นว่าการวางแผนการเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของผู้บริหารสามารถเพิ่มรายได้เป็นอันดับ 1 ผู้บริหารวางแผนการเพิ่มรายได้จากการคาดการณ์ล่วงหน้า การบริหารรายได้ให้มีสัดส่วนระหว่างรายได้ด้านการบินและรายได้ไม่เกี่ยวกับการบินเป็นเครื่องมือในการช่วยเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินซึ่งต้องสรรหากิจกรรมเชิงพาณิชย์, บริการในต่างๆ เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การจัดเก็บรายได้มีความถูกต้องครบถ้วน เป็นอันดับ 2 และการตรวจสอบให้ผู้ประกอบการดำเนินการเป็นไปตามสัญญา เป็นอันดับ 3

ตารางที่ 7 แสดงถึงการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ จากปัจจัยด้านการบริหารจัดการบุคลากร(คำถามส่วนที่ 2 ข้อที่ 7)

สภาพข้อสรุปของปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากร	จำนวน	จัดอันดับ กิจกรรม	เปอร์เซ็นต์
บุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของกิจกรรมเชิงพาณิชย์	6/9	1	66.67
การกำกับดูแลการจัดเก็บรายได้ครบถ้วน	5/9	2	55.56
การสรรหากิจกรรมเข้ามาเพิ่มเติม	3/9	3	33.33

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่าบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของกิจกรรมเชิงพาณิชย์มีแนวคิดที่จะปรับปรุงหรือนำรูปแบบกิจกรรมใหม่ๆ สามารถเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ได้ เป็นอันดับ 1 การกำกับดูแล มีความใส่ใจ การจัดเก็บรายได้ครบถ้วน เป็นอันดับ 2 และการสรรหากิจกรรมเข้ามาเพิ่มเติม เป็นอันดับ 3

ตารางที่ 8 แสดงถึงการลำดับความสำคัญของปัจจัย 7 ปัจจัยจากมากไปน้อย โดยตอบจากผู้ถูกสัมภาษณ์

สภาพข้อสรุปความสำคัญของปัจจัย 7 ปัจจัย จากมากไปน้อย	จำนวน	จัดอันดับ กิจกรรม	เปอร์เซ็นต์
ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์	5/9	1	55.56
ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ และปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ	8/9	2	88.89
ปัจจัยด้านการบริหารรายได้	4/9	3	44.44
ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์	4/9	4	44.44
ปัจจัยด้านการบริหารรายได้	5/9	5	55.56
ปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากร	5/9	6	55.56

จากตารางที่ 8 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารและพนักงานคิดว่าปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ คือ ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์สำคัญเป็นลำดับ 1 ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ และปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ สำคัญเป็นลำดับ 2 ปัจจัยด้านการบริหารรายได้ สำคัญเป็นลำดับที่ 3 ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์สำคัญเป็นลำดับที่ 4 ปัจจัยด้านการบริหารรายได้ สำคัญเป็นลำดับที่ 5 และปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากร สำคัญเป็นลำดับที่ 6

ตารางที่ 9 แสดงถึงแนวทางที่จะเป็นการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ (คำถามส่วนที่ 3 )

สภาพข้อสรุปแนวทางที่จะสามารถเพิ่มรายได้รายได้ ในปัจจุบัน	จำนวน	จัดอันดับ กิจกรรม	เปอร์เซ็นต์
การเพิ่มรายได้จากพื้นที่ว่างเปล่า	6/9	1	66.67
การให้บริการ Cargo ที่มีค่าบริการในอัตราไม่สูงมาก	4/9	2	44.44
การเพิ่มกิจกรรมเชิงพาณิชย์ตามแบบท้องถิ่นเกี่ยวกับ อาหารใต้ สร้างศูนย์การค้าขนาดย่อมจำหน่ายของฝาก ของที่ระลึกอาหาร จำหน่ายในราคาเดียวกับเกี่ยวกับ ท้องถิ่นในเมือง	2/9	3	22.22

จากตารางที่ 9 แสดงให้เห็นว่าการเพิ่มรายได้จากพื้นที่ว่างเปล่าสามารถเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ได้ เป็นอันดับ 1 เช่น จัดตั้งศูนย์ขนส่งขนาดย่อม , ศูนย์อาหาร , ศูนย์บริการตรวจสุขภาพ Covid -19, ศูนย์การเรียนรู้, ศูนย์แสดงการจัดนิทรรศการ หรือ ศูนย์ไมส์ซิตี, ศูนย์การประชุม การให้บริการ Cargo ที่มีค่าบริการในอัตราไม่สูงมาก เป็นลำดับ 2 และการเพิ่มกิจกรรมเชิงพาณิชย์ตามแบบท้องถิ่นเกี่ยวกับอาหารใต้ สร้างศูนย์การค้าขนาดย่อมจำหน่ายของฝากของที่ระลึกอาหาร จำหน่ายในราคาเดียวกับเกี่ยวกับท้องถิ่นในเมือง เป็นลำดับ 3

### สรุปและอภิปรายผล

จากวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการหารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน ของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ และเพื่อศึกษาแนวทางการบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน ของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ พบว่าปัจจัย 6 ปัจจัย (ชายชาญ แพเจริญ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, ธีระวุฒิ บุญยโสภณและเอนก ธีระวิวัฒน์ชัย, 2560) ได้แก่ 1) ปัจจัยด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ พบว่าแนวทางรายได้คือการประชาสัมพันธ์ร้านค้าผ่านแอปพลิเคชัน Application หรือแพลตฟอร์ม Platform สอดคล้องกับ จันทวัลย์ สุนสวัสดิ์, วรพงศ์ ภูมิป้อพลับและวิญญู วีรยางกูร (2561) 2) ปัจจัยด้านนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ พบว่าแนวทางรายได้คือการจัดแบ่งบริเวณการประกอบกิจการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกายภาพของสนามบิน 3) ปัจจัยด้านการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์ พบว่าแนวทางรายได้คือการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สูงสุด 4) ปัจจัยด้านการควบคุมพื้นที่เชิงพาณิชย์ พบว่าแนวทางรายได้คือการไม่กำหนดพื้นที่เฉพาะกิจกรรมที่ถูกกำหนดไว้ 5) ปัจจัยด้านการตรวจสอบกิจกรรมของร้านค้า พบว่าแนวทางรายได้คือการกำกับดูแลการนำส่งรายได้ให้ครบถ้วน 6) ปัจจัยด้านการบริหารรายได้ พบว่าแนวทางรายได้คือการวางแผนการเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบินของผู้บริหาร ทั้งนี้ได้ศึกษาเพิ่มอีก 1 ปัจจัยคือ 7) ปัจจัยการบริหารจัดการบุคลากร พบว่าแนวทางรายได้คือบุคลากรที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบของกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และเมื่อทำการจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยจากการสัมภาษณ์ตอบจากมากไปน้อยพบว่าการเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ ควรเน้นการจัดระบบพื้นที่เชิงพาณิชย์คือ

เน้นการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สูงสุดเป็นลำดับ 1 ปัจจัยนโยบายการดำเนินการพื้นที่เชิงพาณิชย์ คือการจัดแบ่งบริเวณการประกอบกิจการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและกายภาพของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ และด้านการจัดระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ คือ การประชาสัมพันธ์ร้านค้าผ่านแอปพลิเคชัน Application หรือแพลตฟอร์ม Platform เป็นลำดับ 2 และปัจจัยด้านการบริหารรายได้คือการวางแผนการเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของผู้บริหาร เป็นลำดับที่ 3

### ข้อเสนอแนะ

เนื่องจากท่าอากาศยานขนาดใหญ่มีรายได้จากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินยังน้อยอยู่ ผู้บริหารจึงควรเน้นการพัฒนาจากการใช้ประโยชน์ในพื้นที่สูงสุด ทั้งนี้ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ยังมีพื้นที่ว่างเปล่าเป็นจำนวนมาก การเพิ่มรายได้จากพื้นที่ว่างเปล่าสามารถเพิ่มรายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยานขนาดใหญ่ได้ เช่น จัดตั้งศูนย์ขนส่งขนาดย่อม , ศูนย์อาหาร, ศูนย์บริการตรวจสอบสุขภาพ Covid -19, ศูนย์การเรียนรู้, ศูนย์แสดงการจัดนิทรรศการ หรือ ศูนย์ไมซ์ซิติ์, ศูนย์การประชุม รวมทั้งการเพิ่มรายได้จากการให้บริการ Cargo ที่มีค่าบริการในอัตราไม่สูงมาก

### บรรณานุกรม

- จันทวัลย์ สุนสวัสดิ์, วรพงศ์ ภูมิบ่อพลับ, วิญญู วีรยางกูร. (2561). รูปแบบการบริหารจัดการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ของท่าอากาศยานดอนเมืองและท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ. *วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต ปีที่ 16 ฉบับที่ 1* (มกราคม - มิถุนายน 2563). 3-4. เข้าถึงได้จาก <https://so05.tcithaijo.org/index.php/pkrujo/article/view/243968/165687>
- ชายชาญ แพเจริญ, สุภัททา ปิณฑะแพทย์, ชีรวิฑู บุนยโสภณ, เอนก ชีระวิวัฒน์ชัย, (2560). การบริหารพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย เข้าถึงได้จาก <http://ojs.kmutnb.ac.th/index.php/kjournal/article/view/888>
- ฝ่ายสื่อสารองค์กร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). (2562). *AOT เปิดตัวอย่างยิ่งใหญ่ AOT DIGITAL AIRPORTS: สนามบินมีชีวิต พร้อมทรานส์ฟอร์มธุรกิจสู่โลกเสมือนจริง เชื่อมท่าอากาศยานทั่วโลก*. เข้าถึงได้จาก <https://www.airportthai.co.th/th/aot>
- วรภรณ์ ยาป่าคาย, (2560). *กลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบินท่าอากาศยานดอนเมือง* เข้าถึงได้จาก <http://sutir.sut.ac.th:8080/jspui/handle/123456789/7765>
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2562). *รายงานประจำปี 2562* เข้าถึงได้จาก <https://corporate.airportthai.co.th/wp-content/uploads/2019/12/AnnualReport2019th.pdf>
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (2563). *รายงานประจำปี 2563* เข้าถึงได้จาก <https://corporate.airportthai.co.th/wpcontent/uploads/2021/01/AnnualReport2020th>.

- มลิวาลัย พระธรรมมัตย์, (2561). แนวทางการหารายได้จากการเป็นผู้ประกอบการ เข้าถึงได้จาก <https://sites.google.com/site/karpenphuprakxbkar12/naewthang-kar-ha-ray-dicak-kar-pen-phu-prakxb-kar>
- มานพ เสรีจพร้อม. (2554). *ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ ของ Fiedler* เข้าถึงได้จาก <http://nop222s.blogspot.com/2011/04/fiedler.html>
- iM 2 Market. (2560). รายได้ (income) เข้าถึงได้จาก <https://www.myaccount-cloud.com/Article/Detail/91920>
- Newsdatatoday. (2560). *AOT เปิดรับเอกชนร่วมพัฒนาที่ดินเชิงพาณิชย์ ตั้งเป้าสัดส่วนรายได้จาก Aero: Non-Aero เป็น 50:50 ภายในปี 63.* เข้าถึงได้จาก <http://www.newsdatatoday.com/index.php/set/company/92734-aot.html>
- Skinfoodrussia. (ม.ป.ป). *แนวคิดของกิจกรรมเชิงพาณิชย์และความสำคัญ แผ่นโคง: เชิงพาณิชย์* เข้าถึงได้จาก <https://skinfoodrussia.ru/th/trejding/ponyatie-kommercheskoi-deyatelnosti-i-ee-znachenie-shpargalka-kommercheskaya.html>