

เบื้องหลังการสร้างสายการบิน
จากแนวคิด สู่ความเป็นจริง บนมาตรฐานความปลอดภัยระดับสากล



กว่าจะเป็น สายการบิน

วิสัยทัศน์ • กฎหมาย • มาตรฐาน • การบริหาร • ความปลอดภัย

เส้นทางที่ไม่ได้โรยด้วยดอกไม้...แต่พาเราให้บินได้อย่างมั่นคง



Capt. Sapon P.
Aviation Explained



Youtube channel

InsightFlying



กว่าจะเป็นสายการบิน

เบื้องหลัง การวางแผน เครื่องบิน คน เอกสาร
และความปลอดภัย

กัปตันโสภณ พิพนสุวรรณ

Becoming An Airline

The Behind-the-scenes Planning of Aircraft, People, Documents, and Safety

หนังสือเล่มนี้จะมีเหมาะกับการอ่านร่วมกับหนังสือเรื่อง “ระบบ
บริหารความปลอดภัยทางการบิน (*Aviation Safety
Management System*)” และ “การค้นหารากเหง้าของปัญหา
(*Root Cause Analysis*)”

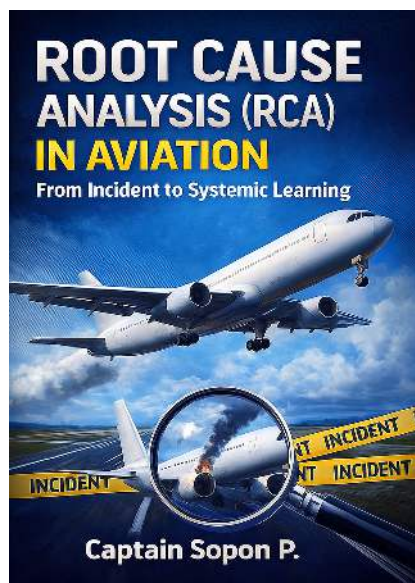
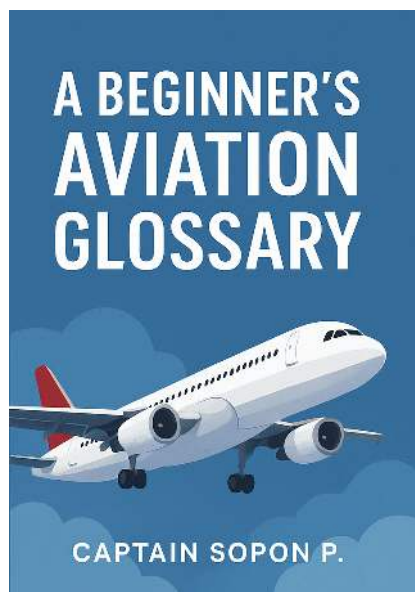
© Sopon Phikanesuan

Sopon Phikanesuan

www.insightflying.com

www.youtube.com/@insightflying

“เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้อ้างอิงจากประสบการณ์จริง มุมมองส่วนบุคคล และการตีความของผู้เขียน ไม่ได้มีเจตนาใช้แทนกฎระเบียบ มาตรฐาน หรือข้อกำหนดด้านความปลอดภัยขององค์กร หรือหน่วยงานกำกับดูแลใด ๆ ผู้อ่านควรใช้วิจารณญาณและอ้างอิงข้อมูลจากแหล่งทางการเมื่อใช้ประกอบการปฏิบัติงาน หนังสือเล่มนี้จัดทำขึ้นเพื่อการให้ความรู้และแลกเปลี่ยนประสบการณ์เท่านั้น ไม่ใช่เอกสารวิชาการหรือคู่มือปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการ”



www.insightflying.com

Wisdom From The Sky



Table of Contents

คำนำ	10
Chapter 1 ภาพรวมของการก่อตั้งสายการบิน	13
Airline vs Air Operator	14
ทำไม “การก่อตั้งสายการบิน” ถึงยาก	17
โมเดลของสายการบินในปัจจุบัน	23
Chapter 2 ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ Air Operator Certificate	34
AOC คืออะไร	35
การขอใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ	41
Pre-Application Phase	41
Formal Application Phase	44
Document Evaluation Phase	46
Demonstration & Inspection Phase	49
Certification Phase	51
บทเรียนสำคัญสำหรับผู้ก่อตั้งสายการบิน	53
Chapter 3 โครงสร้างองค์กรและ Mandatory Post Holders	56
Accountable Manager (AM)	57
Head of Flight Operations	61
Chief Pilot	65
Head of Engineering	68
Head of Safety / Safety Manager	73

Head of Quality for Operations and Maintenance	78
Head of Training	86
Cabin Crew Manager	95
Head of Ground Operations	105
Security Manager	113
Dangerous Goods Coordinator	121
Chapter 4 การเงินของสายการบินใหม่	129
ค่าเช่าเครื่องบิน	130
ค่า Training นักบินและลูกเรือ	133
ประกันภัยการบิน	134
ค่าใช้จ่ายสนามบิน	135
Cash Flow	138
Chapter 5 Manuals และเอกสารที่สายการบินต้องมี	141
Operations Manual	143
Standard Operating Procedures (SOP)	146
Emergency Response Plan (ERP)	147
Safety Management System Manual (SMSM)	149
Ground Operations Manual (GOM)	150
Security Manual (SM)	151
Quality Manual	152
Training Manual	153
Safety Reports	154

Charter / Lease Agreements	155
Maintenance Program	156
Reliability Program	157
MEL / CDL	158
Flight Time Limitations (FTL)	159
Chapter 6 กรณีศึกษา	161
ทำไมจึงไม่ผ่านการขอ AOC	161
สายการบินต้องปิดตัว ทั้งที่เริ่มต้นได้ดี	163
Low-Cost VS Full-Service	165
บทเรียนจากสายการบินที่ยืนระยะได้	167
Chapter 7 เรื่องที่ไม่ลับ	169
การรับคน Recruitment	169
การขาดนักบิน ปัญหาที่ลึกกว่าแค่ “ไม่มีคน”	174
พนักงานอำนวยความสะดวก ตำแหน่งที่ขาดหนักยิ่งกว่านักบิน	176
Operational Pressure	180
Cost vs Safety	185
เกี่ยวกับผู้เขียน	191

คำนำ

การบินเป็นโลกที่ดูเรียบง่ายเวลาเรามองจากพื้นดิน แต่เมื่อได้ก้าวเข้าไปใกล้ ๆ ก็จะพบว่า “ความง่าย” นั้นเกิดจากระบบที่ซับซ้อนอย่างเหลือเชื่อ ระบบที่ต้องเดินพร้อมกันอย่างแม่นยำ ทั้งเครื่องบิน คน ขึ้นตอน เอกสาร เงิน และความปลอดภัย—ทุกอย่างต้องสอดประสานกันราวกับเครื่องจักรขนาดใหญ่ที่ไม่เคยหยุดพัก

หลายครั้งที่ผมถูกถามว่า

“เปิดสายการบินต้องทำอะไรบ้าง?”

คำถามสั้น ๆ แต่ไม่มีใครตอบได้ในไม่กี่ประโยค เพราะคำตอบนั้นซ่อนอยู่ในรายละเอียดนับพันเรื่อง และแต่ละเรื่องสำคัญพอจะหยุดสายการบินทั้งบริษัทได้ถ้าทำผิดเพียงจุดเดียว

หนังสือเล่มนี้จึงเกิดขึ้นจากความตั้งใจ...

อยากเล่าให้คนทั่วไปเข้าใจว่า เบื้องหลังของสายการบิน ไม่ได้มีแค่เครื่องบินสวย ๆ หรือภาพการเดินทางสุดหรู แต่คือการทำงานที่ต้องอาศัยความรับผิดชอบ วินัย ความร่วมมือ และความละเอียดที่สูงกว่าหลายอุตสาหกรรมบนโลกใบนี้

ในอาชีพนักบิน ผมได้เห็นมุมมองหนึ่งของการบิน—มุมมองเกี่ยวกับการตัดสินใจ ความปลอดภัย และชีวิตผู้โดยสาร

แต่ในโลกของการบริหารสายการบิน ผมได้เห็นอีกมุมมองหนึ่งที่ลึกกว่านั้น มุมที่เต็มไปด้วยระบบ กฎระเบียบ ความยาก ความท้าทาย และความจริงที่ว่า

จะบินได้หนึ่งเที่ยว...มันไม่เคยง่าย
และไม่มีอะไร “ธรรมดา”

ผมอยากให้หนังสือเล่มนี้เป็นมากกว่าคู่มือสำหรับผู้สนใจงานเกี่ยวกับสาย
การบิน เป็นหนังสือที่ทุกคน—ไม่ว่าจะเป็นนักบิน พนักงานอำนวยความสะดวก
คนในอุตสาหกรรม นักศึกษา ผู้บริหาร นักลงทุน หรือคนทั่วไป—สามารถเปิด
อ่านแล้วได้ “เห็นภาพจริง” ว่า
กว่าจะเป็นสายการบิน ต้องผ่านอะไรมาบ้าง

ผมไม่ต้องการให้ข้อมูลเพียงด้านทฤษฎี
จึงทำการรวบรวมทั้งประสบการณ์จริง เหตุการณ์ที่เคยเจอ เรื่องที่ไม่เคยมีใคร
บอก บวกกับความรู้ด้านการปฏิบัติการและการกำกับดูแล เพื่อให้ผู้อ่านได้
เข้าใจทุกชั้นของระบบ ตั้งแต่ความคิดแรกจนถึงไฟล์ต์แรกของสายการบิน

หากหนังสือเล่มนี้ทำให้คุณ
เข้าใจการบินได้ลึกขึ้น
เห็นคุณค่าของคนทำงานทุกคนในสายการบิน
หรือทำให้ใครสักคนอยากเดินเข้ามาในโลกการบินด้วยความรู้และความ
เคารพต่อความปลอดภัยมากขึ้น
ผมถือว่าเป้าหมายของหนังสือนี้สำเร็จแล้ว

ขอให้ “กว่าจะเป็นสายการบิน” พาคุณเดินทางไปรู้จัก โลกเบื้องหลังที่สวยงาม
ท่าท่าย และซับซ้อนที่สุด โลกหนึ่ง
และหวังว่ามันจะสร้างแรงบันดาลใจให้คุณมองท้องฟ้าในมุมที่เปลี่ยนไปจาก
เดิม

กัปตันโสภณ พิมเนศวร

CHAPTER 1

ภาพรวมของการก่อตั้ง สายการบิน

AIRLINE VS AIR OPERATOR

ความเหมือนที่ทำให้สับสน และความต่างที่สำคัญต่อการขอ AOC

เวลาพูดถึง “สายการบิน” คนส่วนใหญ่มักนึกถึงบริษัทที่มีตารางบิน มีเครื่องบินทาสีสวย ๆ พร้อมโลโก้ และมีพนักงานสวมยูนิฟอร์มบริการผู้โดยสารอยู่หน้าเคาน์เตอร์เช็คอิน แต่ในมุมมองของกฎหมายการบิน คำว่า *Airline* ไม่ได้ถูกนิยามไว้อย่างชัดเจนเท่าที่หลายคนคิด สิ่งที่ถูกกฎหมายให้ความสำคัญจริง ๆ กลับเป็นคำว่า Air Operator หรือผู้ดำเนินการบิน ซึ่งครอบคลุมกิจกรรมทางการบินกว้างกว่า “สายการบิน” มาก

Airline ในภาพรวมคือองค์กรที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารหรือสินค้าในเชิงพาณิชย์ มีแบรนด์เป็นของตัวเอง และทำการตลาดขายตั๋วหรือขายพื้นที่ระวางสินค้า อาจมีตารางบินประจำ หรือเป็นสายการบินเช่าเหมาลำ แต่หัวใจคือ “การให้บริการขนส่งเพื่อรายได้” และใช้เครื่องบินของตนเองหรือเช่าแบบ ACMI เพื่อดำเนินการบิน

ส่วนคำว่า Air Operator เป็นนิยามที่รวมทุกองค์กรที่ “ดำเนินการบิน” ไม่ว่าจะเป็นแบรนด์หรือไม่ก็ตาม บางองค์กรไม่ได้ขายตั๋ว

ไม่ได้ทำตลาดแบบสายการบิน อาจไม่มีผู้โดยสารแม้แต่คนเดียว เช่น ธุรกิจเจ็ตส่วนตัวที่รับงาน Charter, หน่วยแพทย์บิน, บริษัททำการบินสำรวจ หรือผู้ประกอบการด้านเกษตรทางอากาศ กลุ่มเหล่านี้ล้วนเป็น “ผู้ดำเนินการบิน” ทั้งสิ้น และถือเป็น Air Operator แม้ในสายตาของสาธารณะจะไม่ได้ถูกเรียกว่า “สายการบิน”

เพราะฉะนั้น ความสัมพันธ์ระหว่างสองคำนี้เป็นแบบง่าย ๆ คือ ทุกสายการบินล้วนเป็น Air Operator แต่ไม่ใช่ทุก Air Operator จะเป็นสายการบิน ความต่างอยู่ที่เจตนาในการให้บริการ — สายการบินเกิดขึ้นเพื่อขนส่งผู้โดยสารหรือสินค้าด้วยรูปแบบธุรกิจชัดเจน ส่วน Air Operator อาจทำการบินเชิงพาณิชย์หรือไม่ก็ได้ ขึ้นกับลักษณะกิจการ

แล้วใคร “ต้องมี AOC (Air Operator Certificate)”?

AOC คือ ใบรับรองที่รัฐออกให้เพื่ออนุญาตให้องค์กร “ดำเนินการบินเชิงพาณิชย์” อย่างเป็นทางการ การจะได้รับ AOC หมายถึง องค์กรต้องมีระบบด้านความปลอดภัย การฝึกอบรม การบำรุงรักษา การปฏิบัติการบิน รวมถึงโครงสร้างองค์กรที่สอดคล้องตามกฎหมายของรัฐ (ประเทศไทยคือ CAAT) และมาตรฐาน ICAO ทั้งหมด

ถ้าการบินนั้น ก่อให้เกิดรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารหรือสินค้า — ไม่ว่าจะขายตั๋วโดยตรง รับงาน Charter ให้บริการ ACMI หรือรับส่งผู้ป่วย — ล้วนต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลในระดับเดียวกัน และต้องมี AOC

ตรงกันข้าม หากเป็นการบินแบบส่วนตัว บินเพื่อการฝึกโดยใช้เครื่องบินส่วนตัว ไม่รับผู้โดยสารเพื่อรายได้ หรือเป็นชมรมการบินที่ไม่ได้ประกอบกิจการพาณิชย์ การบินเหล่านี้จะไม่ต้องมี AOC แต่จะถูกกำกับด้วยใบอนุญาตหรือข้อกำหนดประเภทอื่นแทน

สรุป

Airline คือผู้ให้บริการขนส่งทางอากาศที่มีรูปแบบธุรกิจและแบรนด์ชัดเจน ส่วน Air Operator คือคำกว้างกว่าที่ครอบคลุมทุกองค์กรที่ดำเนินการบิน โดยไม่จำเป็นต้องเป็นสายการบิน ความจำเป็นของ AOC จึงขึ้นอยู่กับว่า “การบินนั้นเป็นการบินพาณิชย์หรือไม่” มากกว่าจะขึ้นอยู่กับคำเรียกตัวเองว่าเป็นสายการบินหรือไม่

ทำไม “การก่อตั้งสายการบิน” ถึงยาก

เวลาคนทั่วไปพูดถึงการเริ่มต้นธุรกิจ เราอาจนึกถึงร้านอาหาร คาเฟ่ สตาร์ทอัพ หรือธุรกิจบริการต่าง ๆ แต่ในโลกของการบิน การเริ่มต้น “สายการบิน” ไม่ได้เป็นเพียงการซื้อเครื่องบินลำแล้วเปิดเส้นทางบินสักเส้นทาง สิ่งที่ย่อนออยู่เบื้องหลังความฝันนี้คือระบบกฎหมาย ความปลอดภัย และเงินทุนที่ซ้อนทับกันหลายชั้นจนทำให้มันกลายเป็นหนึ่งในธุรกิจที่เริ่มต้นยากที่สุดในโลก

เงินทุน

การลงทุนที่สูงจนแทบคิดไม่ถึง

เครื่องบินลำหนึ่งมีราคาตั้งแต่หลักหลายร้อยล้านบาทไปจนถึงระดับหลายพันล้านบาท ยังไม่รวมค่าบำรุงรักษา ค่าเชื้อเพลิง (ที่อาจเป็น 30-40% ของต้นทุนทั้งหมด) ประกันภัย ค่าลิขสิทธิ์ และค่าใช้จ่ายบนพื้นดิน ตั้งแต่การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ไปจนถึงระบบไอทีขายตั๋ว

แต่ที่ทำให้การบินยากยิ่งกว่าธุรกิจอื่นคือ “รายได้ไม่ได้มาทันที” เครื่องบินต้องบินก่อน ขายก่อน เสียก่อน แล้วค่อยรู้ว่ารายได้จริงเป็นเท่าไร ในขณะที่ต้นทุนจำนวนมาก เกิดขึ้นแน่นอน ไม่ว่าจะเป็นผู้โดยสารหรือไม่ก็ตาม

ธุรกิจจำนวนมากเริ่มจากความพยายามเล็ก ๆ ได้ แต่สายการบินเริ่มไม่ได้เลยถ้าไม่มีเงินทุน “ล่วงหน้า” มหาศาลรองรับอย่างน้อย 18-36 เดือนแรก ซึ่งยังไม่รู้ด้วยซ้ำว่ากำไรจะมาถึงเมื่อไหร่

ความปลอดภัย

หัวใจของการบิน และข้อผูกพันที่ไม่มีคำว่า “พอใช้ได้”

ธุรกิจอื่นอาจเริ่มต้นด้วยความไม่สมบูรณ์แบบได้ แต่ในโลกการบิน ความไม่สมบูรณ์แบบเพียงเล็กน้อยอาจนำไปสู่โศกนาฏกรรม

การตั้งสายการบินจึงหมายถึงการสร้างระบบความปลอดภัยตั้งแต่เริ่มต้นจากศูนย์และพัฒนาต่อยอดไปอย่างไม่มีสิ้นสุด อาทิเช่น

การฝึกนักบินให้ได้ตามมาตรฐาน

การสร้างระบบบำรุงรักษาเครื่องบินและอุปกรณ์ที่เข้มงวด

การตั้งหน่วยงาน SMS (Safety Management System)

การวางแผนเส้นทางและข้อมูลภูมิอากาศ

การปฏิบัติการภาคพื้น

การตอบสนองต่อเหตุฉุกเฉิน เช่น การจัดการควันไฟในห้องโดยสาร ไปจนถึงการตอบสนองอุบัติเหตุและอุบัติเหตุ

สิ่งเหล่านี้ไม่ได้เป็นเพียง “ข้อกำหนด” แต่เป็นวัฒนธรรมที่ต้องสร้างตั้งแต่วันแรก และต้องทำให้ถูกต้องทุกครั้ง ไม่มีข้ออ้างว่า “เพิ่งเริ่มต้น” หรือ “ยังไม่พร้อม”

นี่คืออุตสาหกรรมที่ความผิดพลาดหนึ่งครั้งอาจหมายถึงการสูญเสียทั้งชีวิตและธุรกิจพร้อมกัน

Compliance

ด่านนี้ต้องผ่านก่อนเครื่องบินจะบินได้

การได้รับ AOC ไม่ใช่แค่เรื่องเอกสาร แต่เป็นกระบวนการตรวจสอบองค์กรทั้งองค์กร—ตั้งแต่โครงสร้างผู้บริหาร นักบิน วิศวกร คู่มือปฏิบัติการ ตลอดจนการทำงานหน้าที่นับร้อยรายการ

รัฐไม่ได้มองเพียง “คุณมีเครื่องบินหรือยัง” แต่ถามว่า

คุณมีความสามารถในการดูแลความปลอดภัยแบบระยะยาวหรือไม่

คุณมีระบบควบคุมความเสี่ยงที่พิสูจน์ได้หรือเปล่า

คุณมีบุคลากรที่ผ่านการตรวจมาตรฐานหรือไม่

คุณมีเงินทุนพอที่จะรักษาความปลอดภัยแม้ขาดทุนหรือเปล่า

ธุรกิจอื่นอาจเริ่มได้ก่อน แล้วค่อยปรับกฎหมายทีหลัง แต่ในธุรกิจการบิน ไม่มีเที่ยวบินแรกจนกว่าจะผ่านกฎหมายทุกชั้น—แบบไม่มีช่องโหว่แม้แต่หน่อย

ความเสี่ยง

ความผันผวนแบบที่ไม่มีอุตสาหกรรมใดมาเทียบ
สายการบินเป็นธุรกิจที่อ่อนไหวที่สุดต่อทุกปัจจัยในโลก อาทิเช่น

ราคาน้ำมันผันผวน

เศรษฐกิจโลกชะลอตัว

โรคระบาด

สงคราม

ค่าเงิน

ภัยธรรมชาติที่เพียงปิดสนามบินหนึ่งแห่งก็ทำให้สารพัด
เที่ยวบินต้องดีเลย์และขาดทุน

แม้ทุกอย่างจะเป็นไปตามแผน แต่การแข่งขันก็สูงจนกำไรเฉลี่ย
ของอุตสาหกรรมการบินหลายปี “แทบเป็นศูนย์” อยู่เสมอ การตั้ง
สายการบินจึงไม่ใช่แค่การสร้างธุรกิจ แต่มันคือการสร้างองค์กรที่
ต้องรับแรงสั่นสะเทือนตลอดเวลา

ภาพรวมของความยาก

การเริ่มต้นสายการบินไม่ใช่เพียงการซื้อเครื่องบินหรือจ้างนักบิน
แต่มันคือการสร้าง “ระบบทั้งระบบ” ตั้งแต่ความปลอดภัย เงินทุน
วัฒนธรรมองค์กร กฎหมาย ไปจนถึงความสามารถในการอยู่รอด
ท่ามกลางความไม่แน่นอนเกือบทุกด้านที่มนุษย์ควบคุมไม่ได้