



# แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564) ฉบับทบทวน

---

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

## แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564) ฉบับทบทวน

### 1. หลักการและเหตุผล

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ได้จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่างๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2560 - 2579) แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) ตลอดจนการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และ ทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจ เปลี่ยนแปลง

ดังนั้นเพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท. มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2561 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2562-2564 ที่จะนำไปสู่การบริหาร ทำอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ต่อไป

### 2. การทบทวนแผนวิสาหกิจ ประจำปีงบประมาณ 2561

การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึก ข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ : SEPA ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผนวิสาหกิจ และ ทบทวน/ปรับปรุงในส่วนของ สภาพแวดล้อมขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยความยั่งยืนของ องค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง ประเด็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เกณฑ์ชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. ทั้ง 7 ด้าน จึงถือว่ายังคงมีความเหมาะสมที่จะ ทำให้ ทอท. ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดได้

ทั้งนี้ ทอท. ได้พิจารณาผลประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานตาม แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ 2560 ตามกรอบการดำเนินงานของ ทอท. ภายใต้ AOT Strategy House โดยประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ร่วมกับข้อมูลสภาพแวดล้อมและบริบททางธุรกิจ ที่สำคัญ ความเสี่ยงระดับองค์กร ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งการวิเคราะห์ ปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อทบทวนประเด็นสำคัญที่ ทอท. ต้องดำเนินการต่อเนื่องและเพิ่มเติมในระยะต่อไป ดังนี้

## 2.1 การประเมินสถานภาพองค์กร

ผลการดำเนินงานด้านการจราจร ในปีงบประมาณ 2560 ให้บริการสายการบินแบบประจำ ทั้งหมด 135 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้าจำนวน 125 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว จำนวน 10 สายการบิน เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศของไทยมีทิศทางเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับปัจจัยบวกจากการท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่ขยายตัว ซึ่งทำให้สายการบินเร่งเพิ่มอุปทานเพื่อรองรับกับอุปสงค์การเดินทางที่เพิ่มขึ้น ในปีงบประมาณ 2560 มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่งรวม 823,574 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.00 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 415,338 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.13 และเที่ยวบินภายในประเทศ 408,236 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.10 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 129,199,401 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.73 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 72,539,940 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.57 และผู้โดยสารภายในประเทศ 56,659,461 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.26 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 1,574,855 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.89 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1,456,682 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.47 และการขนส่งภายในประเทศ 118,173 ตัน ลดลงร้อยละ 4.47 อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศของ ทอท. พบว่ามีการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเที่ยวบินและผู้โดยสารในท่าอากาศยานภูมิภาค เที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ และการเติบโตของผู้โดยสารจากทุกสัญชาติในวงกว้างทั้งในเอเชียและยุโรป

ผลประกอบการด้านการเงิน พบว่ารายได้จากผลการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,939.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 7.73 โดยแบ่งออกเป็น

(1) รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการการบินในปีงบประมาณ 2560 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 1,637.74 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 5.61 เนื่องจากรายได้ค่าบริการสนามบิน และรายได้ค่าบริการผู้โดยสารขาออกเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 4.64 และ 5.99 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารรวมของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน เป็นผลสืบเนื่องจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ ประกอบกับการฟื้นตัวจากการท่องเที่ยวโดยเฉพาะการกลับมาของผู้โดยสารชาวจีน

(2) รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบินในปีงบประมาณ 2560 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,301.47 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.57 เนื่องจากรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 8.31 โดยส่วนใหญ่มาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารและผู้ให้บริการภายในท่าอากาศยาน และการปรับเพิ่มอัตราส่วนแบ่งรายได้ตามสัญญา นอกจากนี้เกิดจากรายได้เกี่ยวกับบริการเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 14.57 สาเหตุหลักมาจากทอท. ได้นำระบบตรวจสอบและคัดกรองผู้โดยสารล่วงหน้า (Advance Passenger Processing System : APPS) มาใช้ตั้งแต่ 1 ธันวาคม 2558

อย่างไรก็ตามจากการวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายจากผลการดำเนินงานพบว่าค่าใช้จ่ายจากผลการดำเนินงานของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2560 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,190.59 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.14 เนื่องจากค่าตอบแทนการใช้ที่ราชพัสดุเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 66.66 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของการบันทึกค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุส่วนเพิ่มย้อนหลังตั้งแต่ปี 2556 ของ ทสภ. ในขณะที่มีการลดลงของ ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สินจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 11.86 เนื่องจากมีสินทรัพย์บางส่วนหมดอายุทาง

บัญชีส่งผลให้อัตราการเติบโตของกำไรจากผลการดำเนินงานของ ทอท. ซึ่งสะท้อนศักยภาพและผลการดำเนินงานที่แท้จริงของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2560 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,013.64 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.33 ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้เพิ่มขึ้น 624.48 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 12.95

ผลการดำเนินงานด้านการบริการ ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่องโดย ทสภ., ทชม. และ ทคม. ได้เข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานทั่วโลก (Airport Service Quality Program: ASQ) ซึ่งจัดโดยสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI) ในปี 2560 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทสภ. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.58 คะแนน ซึ่งผลการประเมินพบว่า ทสภ. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.51 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 68 จาก 317 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทชม. ในปี 2560 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทชม. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.40 คะแนน ซึ่งผลการประเมินพบว่า ทชม. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.53 คะแนนอยู่ในอันดับที่ 17 จาก 88 ท่าอากาศยานที่มีจำนวนผู้โดยสาร 5 - 15 ล้านคนต่อปี เป็นอันดับที่ 52 จาก 100 ท่าอากาศยานชั้นนำของเอเชีย

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทคม. ซึ่งได้เข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (ASQ) เมื่อเดือน ก.ค.60 เป็นปีแรก ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทคม. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.07 คะแนน ซึ่งผลการประเมิน (ไตรมาสที่ 4 ระหว่างเดือน ต.ค. - ธ.ค.60) พบว่า ทคม. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.20 คะแนน

สำหรับ ทภก., ทหญ. และ ทชร. ได้ดำเนินโครงการสำรวจความพึงพอใจผู้โดยสารที่มาใช้บริการ โดยประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลสำรวจตามโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (ASQ) ซึ่งผลการประเมินในปี 2560 ได้คะแนนการประเมินอยู่ที่ 3.81, 3.72 และ 4.08 คะแนน ตามลำดับ โดยแต่ละท่าอากาศยานได้นำข้อมูลผลการศึกษาความพึงพอใจความต้องการและข้อเสนอแนะที่ได้นำมาวิเคราะห์หาจุดเด่นและสิ่งที่ควรปรับปรุง พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของท่าอากาศยาน สิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และการรักษาความปลอดภัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด ซึ่งท่าอากาศยานต้องเร่งดำเนินการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้คุณภาพการบริการของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากล สามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้บริการและเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality Program: ASQ) ภายในปี 2562 ต่อไป

ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ 2560

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1** เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

ให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปีงบประมาณ 2560	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.58	4.51 (ม.ค. - ก.ย.60)
	ทคม. 4.30	4.20 (ก.ค. - ก.ย.60)
	ทกก. 3.78	3.81 (ต.ค.59 - ก.ย.60)
	ทชม. 4.50	4.52 (ม.ค. - ก.ย.60)
	ทหญ. 3.86	3.72 (ต.ค.59 - ก.ย.60)
	ทชร. 4.00	4.08 (ต.ค.59 - ก.ย.60)

หมายเหตุ การประมวลผลคะแนนของ ทสภ., ทคม. และ ทชม. ประมวลผลเป็นปีปฏิทินตามหลักการการจัดอันดับคุณภาพการบริการท่าอากาศยาน (Airport Service Quality : ASQ)

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงาน

ท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security)

ท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปีงบประมาณ 2560	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560	
<b>Safety</b> ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงานด้านความปลอดภัยประจำปี (Safety Performance)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	
<b>Security</b> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา*	ร้อยละ 100	ท่าอากาศยาน	<b>ข้อบกพร่องประเภทที่ 3</b>
		ทสภ. (ร้อยละ 100)	ข้อบกพร่องฯ จำนวน 1 ข้อ ดำเนินการแล้ว 1 ข้อ
		ทคม. (ร้อยละ 100)	ข้อบกพร่องฯ จำนวน 1 ข้อ ดำเนินการแล้ว 1 ข้อ
		ทกก. (ร้อยละ 0)	ข้อบกพร่องฯ จำนวน 4 ข้อ (ยังไม่ดำเนินการแก้ไข)
		ทชม. (ร้อยละ 100)	ข้อบกพร่องฯ จำนวน 1 ข้อ ดำเนินการแล้ว 1 ข้อ
		ทหญ. (ร้อยละ 100)	ข้อบกพร่องฯ จำนวน 2 ข้อ ดำเนินการแล้ว 2 ข้อ

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ ปีงบประมาณ 2560	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560	
		ทชร. (ร้อยละ 100)	ไม่มีข้อบกพร่องๆ

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3** เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน  
จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน  
(Non - Aeronautical Revenue)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ ปีงบประมาณ 2560	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2560	
อัตราการเติบโตของรายได้จาก การดำเนินงาน	ร้อยละ 12 ตลอด ระยะเวลาของแผน	ร้อยละ 7.85	
อัตราส่วนรายได้ขั้นต้นต่อ ค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.39 เท่า	

## 2.2 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

**ปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ : พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Megatrends)**

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยมีแนวโน้มพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Megatrends) เป็นแนวโน้มที่สามารถส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคต่อเนื่องในอนาคตระยะยาว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมของแต่ละประเทศในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับความท้าทายและความไม่แน่นอน ซึ่งหากองค์กรขาดแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อาจส่งผลให้การดำเนินภารกิจต้องหยุดชะงักชั่วคราว หรืออาจรุนแรงถึงขั้นต้องหยุดการดำเนินงานถาวรได้

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2561 ทอท. ได้คำนึงถึงประเด็นสำคัญและความท้าทายที่เกิดจากผลกระทบของ Megatrends เพื่อประกอบการวางทิศทางดำเนินงานของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยได้ทบทวนและพิจารณาปัจจัยในมิติใหม่ๆ ทั้งในบริบทของแนวโน้มนโยบาย เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม สามารถสรุป Megatrends สำคัญที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศและการดำเนินงานของ ทอท. ได้ดังนี้

### 1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shift)

ประชากรโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการเติบโตในอัตราที่ลดลงจากอดีต กลุ่มประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไปจะเป็นกลุ่มที่มีอัตราการเติบโตเร็วที่สุดของโลก เนื่องจากการมีวิทยาการทางการแพทย์สมัยใหม่ที่พัฒนาเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ประชากรมีอายุยืนยาวกว่าในอดีตที่ผ่านมา ในขณะเดียวกันการมีโครงสร้างสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปและการมีข้อจำกัดด้านเศรษฐกิจส่งผลให้ครอบครัวมีขนาดเล็กลง กล่าวคือเกิดการเปลี่ยนแปลงจากครอบครัวขยายไปสู่ครอบครัวเดี่ยวมากขึ้น รวมถึงแนวโน้มการแต่งงานและอัตราการ

มีบุตรที่ลดลง จึงทำให้สัดส่วนประชากรสูงอายุเพิ่มขึ้นอย่างมาก และเกิดเป็น “สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society)” ในหลายภูมิภาคของโลก ส่งผลให้ภาคธุรกิจต้องปรับกลยุทธ์และนำเสนอผลิตภัณฑ์/บริการที่ตอบ โจทย์ กลุ่มเป้าหมายหลัก ดังนั้น อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศจำเป็นต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างสังคมและลักษณะการดำรงชีวิตของประชากรโลก ซึ่งปัจจุบันสังคมผู้สูงวัยมีแนวโน้มความต้องการการเดินทางท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่มีเวลาสำหรับทำกิจกรรมต่างๆ มากมาย และมีความพร้อมด้านทุนทรัพย์ ดังนั้น การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก การให้บริการและความช่วยเหลือแก่ผู้สูงวัย รวมถึงการนำเสนอ ผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ ๆ เป็นหนึ่งในปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจท่าอากาศยานที่ต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### 2. การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลก (Shift in Global Economic Power)

การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลกเป็นการสลับขั้วเปลี่ยนบทบาทของประเทศที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนของโลก จากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ G7 (สหรัฐฯ ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลี และแคนาดา) เปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศตลาดเกิดใหม่ อาทิ กลุ่มประเทศ E7 (จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย เม็กซิโก และตุรกี) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ มีโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต ทั้งมีการค้า การลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ทำให้เกิดโครงสร้างทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ จากเดิมที่เป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูกจะก้าวไปสู่การเป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก ส่งผลให้บทบาทของประเทศแถบเอเชียจะเริ่มมีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้เติบโตต่อไปในอนาคต โดยเฉพาะจีนและอินเดียที่จะก้าวมาเป็นประเทศที่มีขนาดเศรษฐกิจอันดับ 1 และ 2 ของโลกตามลำดับ โดยการเปลี่ยนแปลงฐานอำนาจดังกล่าวไม่ได้เกิดเฉพาะด้านธุรกิจเท่านั้น แต่รวมถึงด้านอื่น ๆ เช่น ด้านการศึกษา ด้านการเดินทาง การเคลื่อนย้ายของแรงงาน ซึ่งพลวัตเหล่านี้มีนัยสำคัญต่อภาคอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะมีความต้องการเดินทางทางอากาศสูงที่สุด รวมถึงแนวโน้มการพัฒนาเครือข่ายของสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อรองรับกระแสการเคลื่อนย้ายเงินทุน แรงงาน บริการ และ ความต้องการต่าง ๆ ในอนาคต

### 3. การขยายตัวชุมชนเมือง (Urbanization)

เมืองขนาดใหญ่มีความสำคัญต่อการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้าและการลงทุน รวมถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ โดยรูปแบบการใช้ชีวิตแบบวิถีคนเมืองส่วนใหญ่เน้นการอุปโภคบริโภคที่มีลักษณะเฉพาะ โดยทุกภูมิภาคทั่วโลกต่างเผชิญสถานการณ์การขยายตัวของเมืองเช่นเดียวกัน เนื่องด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้น อาทิ ระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณสุข อาหาร เสื้อ และที่อยู่อาศัย แต่อาจมีอัตราการเติบโตที่แตกต่างกันไปตามระดับการพัฒนา มีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งด้านรายได้และคุณภาพชีวิต ในขณะเดียวกัน ส่งผลต่อความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบโจทยรูปแบบการดำเนินชีวิตของประชากรที่อาศัยในเมืองขนาดใหญ่มากขึ้น

#### 4. ความตระหนักด้านความยั่งยืน (Sustainability)

การบริโภคที่เพิ่มขึ้นจากการเติบโตจำนวนประชากรโลกส่งผลให้ทรัพยากรขาดแคลนและไม่เพียงพอรวมถึงรูปแบบการอุปโภค บริโภคที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมทั้งทางตรงและทางอ้อมที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องการดำเนินงานของภาคธุรกิจจึงต้องให้ความสำคัญกับการปรับกระบวนการผลิตและการบริการเพื่อลดหรือชะลอผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม ในขณะที่เดียวกันอาจช่วยลดค่าใช้จ่ายในการลงทุนและนำไปสู่การสร้าง ความยั่งยืนต่อธุรกิจและสังคม ปัจจุบัน ความตระหนักด้านความยั่งยืนได้รับการบรรจุเป็นวาระแห่งการพัฒนาในระดับสากล โดยองค์การสหประชาชาติ หรือ The United Nations (UN) ได้จัดทำเป้าหมายการพัฒนาของโลกระยะ 15 ปีขึ้นใหม่ มีชื่อว่า Sustainable Development Goals (SDGs) หรือ 2573 Agenda for Sustainable Development มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2016 เป็นต้นไป ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย 169 ตัวชี้วัด โดยประเทศไทยได้ให้ความสำคัญและเข้าร่วมลงนามให้การรับรองที่จะดำเนินกิจการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย SDGs ด้วย ทอท.ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน และได้มุ่งเน้น 8 Goals ภายใต้อาณาเขต SDGs ในการนำมาเป็นแนวทางการบริหารจัดการ และดำเนินงานองค์กร

#### 5. ความก้าวหน้าของการพัฒนาเทคโนโลยี (Technological Change)

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติ ด้วยความแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าทางการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี จนทำให้เทคโนโลยีมีความอัจฉริยะเพิ่มมากขึ้น การดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม การพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจโลก โดยแนวโน้มเทคโนโลยีที่สำคัญที่จะเข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต ซึ่งปัจจุบัน ทอท.ได้กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Intelligent Service โดยมีกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้แก่ลูกค้า มุ่งเน้นรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน พัฒนาให้เป็นเมืองสนามบิน ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ระยะยาวในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องของท่าอากาศยาน และคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมมากขึ้น

#### 6. โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก หรือ Thailand's Eastern Economic Corridor (EEC) เป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 โดยเป็นการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ต่อยอดความสำเร็จมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก หรือ Eastern Seaboard มีเป้าหมายหลักในการเติมเต็มภาพรวมในการส่งเสริมการลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศและทำให้เศรษฐกิจของไทยเติบโตได้ในระยะยาว เน้นพื้นที่เป้าหมาย 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค สนับสนุนให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และการพัฒนากิจกรรมทางเศรษฐกิจและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ด้วยการมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทาง



คมนาคมขนส่งเชื่อมโยงการเดินทางทั้งทางอากาศ ทางบก ทางราง และทางน้ำ แบบไร้รอยต่อ (Seamless Operation) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย 6 โครงการ ได้แก่ (1) โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก (Aerotropolis) (2) โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อ 3 สนามบิน (3) โครงการพัฒนาท่าเรือมาบตาพุด ระยะที่ 3 (4) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะ 3 (5) โครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานอู่ตะเภา และ (6) เขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล (EECD)

### แนวโน้มและสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน

#### 1. แนวโน้มการขนส่งทางอากาศ

##### 1.1 ความต้องการการเดินทางทางอากาศ (Global passenger traffic demand)

แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2578 Airbus<sup>1</sup> ได้คาดการณ์ว่าการจราจรทางอากาศทั่วโลกจะเติบโตจากปี 2558 ถึงร้อยละ 4.5 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger – Kilometer : RPK) ขนาดใหญ่ที่สุดในโลก ประมาณ 6 พันล้านคน และมีอัตราการเติบโตการจราจรทางอากาศร้อยละ 5.5 % ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ โดยการเดินทางระหว่างกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีสัดส่วนสูงที่สุด จากระดับร้อยละ 28 ในปี 2558 เป็นร้อยละ 39 ในปี 2578

แนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นในปี 2579 จะมีเครื่องบินใหม่ทั้งหมด 42,530 ลำ โดยเป็นอากาศยานลำใหม่ถึง 34,900 ลำ โดยเป็นอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) มีอัตราการเติบโตสูงที่สุดทำให้การจราจรทางอากาศทั่วโลกเติบโตมากขึ้น โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก การเติบโตสูงที่สุด

ทั้งนี้ อากาศยานทางเดินเดี่ยว เช่น A320neo และ B737 MAX มีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ต่ำลง แต่สามารถใช้งานได้ในเส้นทางที่หลากหลาย คาดว่าทั้งสองปัจจัยนี้จะนำไปสู่การพัฒนาขยายเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางการบินพิสัยไกลต่อไป<sup>2</sup>

##### 1.2 รูปแบบธุรกิจสายการบิน

ปัจจุบันประเทศต่างๆ มีนโยบายสนับสนุนการท่องเที่ยวและเปิดน่านฟ้าเสรีมากขึ้น อย่างไรก็ตามในบางพื้นที่ ยังคงมีการปกป้องตลาดจากกฎหมาย ดังนั้นรูปแบบการดำเนินธุรกิจของสายการบิน จึงจะมีรูปแบบของการร่วมมือแบบ Cross-Border Joint Venture เพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สามารถเข้าถึงพื้นที่ในบางประเทศและเข้าถึงลูกค้ากลุ่มใหม่โดยเส้นทางการบินใหม่ได้<sup>3</sup> โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำ (LCCs) เนื่องจากได้เพิ่มสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น การคิดราคาค่าโดยสารที่ถูกลงเนื่องจากการแบ่งจำนวนผู้โดยสารที่เชื่อมต่อกัน รวมทั้งการเพิ่มความหนาแน่นในเส้นทางจราจรที่มีผู้แข่งขันในเส้นทางนั้นจำนวนมาก สามารถเพิ่มโอกาสในการเดินทางทางอากาศให้กับผู้โดยสาร เช่น สายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นบริษัทของมาเลเซียตั้งบริษัทร่วมทุน

<sup>1</sup> ที่มา : Airbus, Airbus' Global Market Forecast for 2017-2036

<sup>2</sup> ที่มา : OAG, Asia's Catalysts: Driving Change In The Aviation World 2017

<sup>3</sup> ที่มา : CAPA, Global alliance as the airline system metamorphoses: A view to 2025

แอร์เอเชีย เอ็กซ์ในประเทศไทย อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์และอินเดีย เป็นต้น รูปแบบธุรกิจสายการบินที่มีการดำเนินงานในปัจจุบัน

### 1.3 รูปแบบธุรกิจอากาศยาน

จากแนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น ปัจจุบันอากาศยานรุ่นใหม่ ๆ ที่ผลิตมาสู่ตลาดจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น พิสัยการบินที่ไกลขึ้น ประหยัดเชื้อเพลิง ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน โดยอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) จะมีอัตราการเติบโตสูงที่สุด และลักษณะรูปแบบอากาศยานที่ผลิตจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากการผลิตอากาศยานขนาดใหญ่ (Large size) มาเป็นขนาดกลางและเล็กมากขึ้น (Small to Medium Wide body) ซึ่งบริษัทผลิตอากาศยานก็มีผู้ผลิตที่หลากหลายมากขึ้น แม้ผู้ผลิตอากาศยานหลักยังคงเป็นโบอิงและแอร์บัส โดยผู้ผลิตอื่นๆ ได้แก่ บอมบาดีเยร์ (ฝรั่งเศส) เอ็มบราเออร์ (บราซิล) มิทซูบิชิ (ญี่ปุ่น) เออคูตซ์ (รัสเซีย) และ โคแมค (จีน) แต่บริษัทเหล่านี้จะเน้นการผลิตอากาศยานในขนาดเล็ก (Regional Jet) เป็นหลัก ในอนาคตคาดว่าจีนจะเริ่มผลิตอากาศยานรุ่นใหม่แบบเดียวกับแอร์บัสและโบอิง

### 1.4 ธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน (Maintenance Repair and Overhaul: MRO)

ธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยานจะมีการเติบโตสูงขึ้น เนื่องจากการเพิ่มปริมาณของอากาศยานในอีก 20 ปีข้างหน้า ส่งผลให้ความต้องการซ่อมบำรุงอากาศยานเพิ่มสูงขึ้น สิงคโปร์เป็นศูนย์กลางการซ่อมทำอากาศยานที่สำคัญในภูมิภาคอาเซียน ด้วยจำนวนผู้ประกอบการที่มีมาก พร้อมด้วยโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก แต่ยังคงประสบกับข้อจำกัดในพื้นที่เนื่องจากสภาพภูมิประเทศที่เป็นเกาะทำให้ไม่สามารถขยายตัวได้มาก ในขณะที่ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบด้านพื้นที่ และธุรกิจ MRO เป็นอุตสาหกรรมที่ได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล โดยมีโครงการศูนย์กลางซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา (MRO) เป็นส่วนหนึ่งของโครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก : เมืองการบินภาคตะวันออก (Special EEC Zone : Eastern Airport City) เป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และแอร์บัส (Airbus) ให้บริการซ่อมครบวงจร (Heavy Maintenance) คาดว่าจะเปิดให้บริการได้ในปี 2565

## 2. แนวโน้มอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

### 2.1. การเติบโตของท่าอากาศยาน

ท่าอากาศยานทั่วโลกมีแนวโน้มการขยายและพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง<sup>4</sup> โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจำนวนโครงการและมีมูลค่าการลงทุนก่อสร้างมากที่สุด คาดว่าจีนจะกลายเป็นศูนย์กลางการบินขนาดใหญ่ (SUPER HUB) ของโลกอนาคตจากการพัฒนาจุดเชื่อมต่อเส้นทางการบินมากขึ้น ทำให้สามารถเชื่อมต่อจีนไปสู่โลกมากขึ้น

### 2.2 รูปแบบของท่าอากาศยานในอนาคต

จากรายงานของ Frost & Sullivan<sup>5</sup> คาดว่าในอนาคตท่าอากาศยานจะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน การสร้างความเติบโตทางด้านรายได้

<sup>4</sup> ที่มา : Airport-Subject As Always To The Vicarious Uncertainty Of Airline Fortunes, Airline Leader: Issue 38, January 2017

<sup>5</sup> ที่มา : Frost & Sullivan, Analysis of the Global Airport Industry

อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายพื้นที่ท่าอากาศยาน การนำเทคโนโลยีมาใช้ในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกระบวนการผู้โดยสารเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ การเพิ่มแหล่งรายได้ด้วยการเพิ่มกิจกรรมเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น เช่น กระบวนการ self service แบบครบวงจร ลดเวลารอคอยในกระบวนการผู้โดยสารขาเข้าและขาออก กระบวนการรักษาความปลอดภัย(Safety and Security) ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาใช้ช่วยให้เกิดกระบวนการเดินทางสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารมากขึ้น และเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้ จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละท่าอากาศยานจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น ในอนาคต

### 2.3 Disruptive Innovation

นวัตกรรมแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) นวัตกรรมเพื่อความยั่งยืน (Sustaining Innovation) ซึ่งมุ่งพัฒนาให้ผลิตภัณฑ์ดีขึ้น มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นแต่ยังคงใช้ระบบกลไกแบบเดิม และ (2) นวัตกรรมที่ทำให้เกิดการพลิกผัน (Disruptive Innovation) ที่พัฒนาสินค้า/บริการให้มีระบบกลไกและรูปลักษณะแบบใหม่ที่สร้างความแตกต่างจากผู้นำตลาดและอาจล้มล้างผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมในตลาด โดยเทคโนโลยีที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมต่างๆ แบบพลิกผัน 12 ประเภทได้แก่ (1) Mobile internet (2) Automation of knowledge work (3) Internet of Things (IOT) (4) Advanced robotics (5) Cloud technology (6) Autonomous vehicles (7) Next-generation genomics (8) Next-generation storage (9) 3D printing (10) Advanced materials (11) Advanced oil and gas exploration and recovery (12) Renewable electricity

### ผลการทบทวนแผนและนโยบายภาครัฐที่สำคัญ

ตามที่ ทอท. ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ระยะ 20 ปี โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญประกอบด้วย นโยบายและกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (ปี 2560 - 2579) และปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ : พลวัตการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Megatrends) อาทิ กระแสโลกาภิวัตน์ การขยายตัวของเขตเมือง การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ความตระหนักด้านความยั่งยืน และภัยคุกคามการก่อการร้าย ในการดำเนินงานในระยะ 5 ปี เพื่อให้แนวทางการพัฒนาของ ทอท. เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับแผนและนโยบายในระดับต่างๆ จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ระยะ 5 ปี ประกอบด้วย แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564), ร่างแผนปฏิรูปประเทศ, นโยบายประเทศไทย 4.0, ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ปี 2560 - 2564), แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) และนโยบายการจัดตั้งบรรษัทรัฐวิสาหกิจแห่งชาติ (Super Holding) ตามที่ได้ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564)

ทอท. ได้มีการประเมินแผนและนโยบายภาครัฐที่สำคัญข้างต้น ที่อาจส่งผลกระทบต่อ ทอท. เพื่อนำมาเปรียบเทียบกับที่ดำเนินการไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564) ซึ่งพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ โดยในปีงบประมาณ 2561 พบว่ามีแผนและนโยบายภาครัฐที่สำคัญเพิ่มเติมที่อาจจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. สรุปดังนี้

## 1. แผนแม่บทการจัดตั้งท่าอากาศยานพาณิชย์ของประเทศไทย (National Commercial Airport Master Plan)

ผลการศึกษาแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย พบว่า ท่าอากาศยานที่มีอยู่ในปัจจุบันนั้น จะต้องมีการพัฒนา Airside และ Landside เพื่อให้รองรับปริมาณการจราจรที่เพิ่มขึ้นในอนาคต นอกจากนี้ ยังจำเป็นต้องมีการจัดตั้งท่าอากาศยานแห่งใหม่ จำนวน 2 แห่ง คือ

- (1) ภาคใต้ เขตพื้นที่ จ.ภูเก็ต โดยมีพื้นที่ที่เหมาะสมคือ ตำบลโคกกลอย อ.ตะกั่วทุ่ง จ.พังงา
- (2) ภาคเหนือ เขตพื้นที่ จ.เชียงใหม่/ลำพูน โดยมีพื้นที่ที่เหมาะสมทั้งหมด 4 พื้นที่ ได้แก่
  - พื้นที่บริเวณตำบลแม่ฮ้อยเงิน อ.คอยสะเก็ด/ตำบลห้วยทราย อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่
  - พื้นที่บริเวณตำบลบวกค้าง อ.สันกำแพง จ.เชียงใหม่ /ตำบลห้วยยาบ อ.บ้านธิ จ.ลำพูน
  - พื้นที่บริเวณตำบลศรีบัวบาน/ตำบลบ้านกลาง อ.เมืองลำพูน จ.ลำพูน
  - พื้นที่บริเวณตำบลคอยหล่อ/ตำบลสันติสุข อ.คอยหล่อ จ.เชียงใหม่

เนื่องจากพื้นที่เดิมที่มีอยู่ไม่สามารถรองรับการเติบโตได้ในอีก 20 ปีข้างหน้าได้อย่างเพียงพอ ขณะที่ภาคอีสานไม่พบว่ามีท่าอากาศยานแห่งใหม่ แต่พื้นที่ที่อยู่นอกพื้นที่การให้บริการ (Catchment Area) มีความต้องการต่ำไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน สามารถใช้บริการท่าอากาศยานใกล้เคียงได้ แต่อาจใช้เวลามากกว่า 90 นาที อย่างไรก็ตามหากภาคเอกชนมีความสนใจต้องการลงทุนก็สามารถดำเนินการได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในแผนแม่บทฯ

จากผลการศึกษาดังกล่าว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. ในบทบาทของการเพิ่มศักยภาพโครงข่ายระบบท่าอากาศยานของประเทศไทยในอนาคต ซึ่งจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศของประเทศไทย และสามารถรองรับอัตราการเติบโตของผู้โดยสารและเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นเพื่อเป็นการบรรเทาความแออัดคับคั่งของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ในระหว่างการดำเนินโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามแผนแม่บทฯ ที่วางไว้ ภายใต้อำนาจของพื้นที่เดิม และขั้นตอนการขออนุมัติ EIA/EHIA ทำให้ ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ทันท่วงที ซึ่งส่งผลกระทบในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ระดับความพอใจของผู้ใช้บริการ รวมทั้งการสูญเสียรายได้ของ ทอท. ดังนั้น เพื่อให้สามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับแนวโน้มปริมาณการจราจรทางอากาศที่ยังคงมีการเติบโต การเตรียมความพร้อมให้ท่าอากาศยานมีขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรดังกล่าวได้อย่างทันสถานการณ์ การสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่รวมทั้งการรับโอนท่าอากาศยานของ ทย. จึงเป็นทางเลือกที่เหมาะสมกับประเทศไทยในปัจจุบัน

## 2. แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (ปี 2560 - 2564)<sup>6</sup>

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 2 (ปี 2560 - 2564) ได้ให้ความสำคัญกับการวางรากฐานและแก้ไขปัญหาที่เป็นอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนาการท่องเที่ยวของประเทศ ทั้งด้านคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว บุคลากรการท่องเที่ยว และโครงสร้างพื้นฐาน รวมทั้งการสร้างสมดุลของการพัฒนา ทั้งในมิติของพื้นที่ เวลา กิจกรรม รูปแบบ และกลุ่มนักท่องเที่ยว เพื่อการสร้างรายได้และกระจายรายได้สู่ชุมชนและการเตรียม

<sup>6</sup> ที่มา : กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (กก.)

ความพร้อมของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวสู่การเติบโตในอนาคตบนพื้นฐานของ การลงทุนพัฒนา เทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ ตลอดจนการให้ความสำคัญกับการทำงานอย่างบูรณาการระหว่างภาครัฐ ภาคเอกชน ประชาชน และระหว่างประเทศ

ทั้งนี้ นโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. คือ ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อรองรับการขยายตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเมื่อวันที่ 15 ม.ค.61 นายอาคม เติมพิทยาไพสิฐ รมว.ได้ประชุมหารือร่วมกับนายวีระศักดิ์ โควสุรัตน์ รมว.กก. ได้มีการลงนามใน MOU เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการร่วมเพื่อการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมเชื่อมโยงการท่องเที่ยว ในการพัฒนาโครงข่ายคมนาคมเชื่อมโยงการท่องเที่ยวระหว่างจังหวัด โดยที่ผ่านมารัฐบาลได้ลงทุนระบบโครงสร้างพื้นฐานจำนวนมาก ทั้งถนน รถไฟ ขยายสนามบิน และขนส่งทางน้ำ กระทรวงคมนาคมลงทุนโดยคำนึงเป้าหมายในการส่งเสริมการท่องเที่ยวอยู่แล้ว แต่เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการด้านการท่องเที่ยวมากขึ้น การท่องเที่ยวฯ จะช่วยชี้เป้าให้ชัดเจนมากขึ้นซึ่งจะสร้างมูลค่าเพิ่มในการลงทุน โครงสร้างพื้นฐานของรัฐ

ปัจจุบันการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้มีมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวใน 55 เมืองรอง ซึ่งเกี่ยวข้องกับท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. โดยตรงคือ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย โดยมาตรการดังกล่าวได้กำหนดแนวทางด้านการตลาดเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง โดยกระตุ้นการท่องเที่ยวในท้องถิ่น เพื่อกระจายโอกาสในเชิงพื้นที่ คือ การเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเข้าสู่เมืองรองและชุมชนไม่น้อยกว่า 10 ล้านคน โดยจะเป็นการปรับสัดส่วนนักท่องเที่ยวทั้งคนไทยและคนต่างชาติในพื้นที่เมืองหลักต่อเมืองรอง จาก 70:30 เป็น 65:35 เพื่อให้การตลาดเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการเตรียมความพร้อมและพัฒนาพื้นที่สู่การเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีความสมดุลในทุกมิติอย่างยั่งยืน

### 3. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560<sup>7</sup>

ก.ล.ด.ได้ออกหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Corporate Governance Code for Listed Companies 2017: CG Code) ได้กำหนดบทบาทคณะกรรมการในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของการประกอบธุรกิจและบูรณาการหลักความรับผิดชอบต่อสังคมในการประกอบธุรกิจ โดยคณะกรรมการควรดูแลให้การกำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมายทางธุรกิจนั้น ผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสีย การทำความเข้าใจ และการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจนมีการปลูกฝังค่านิยมขององค์กรที่สะท้อนการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดการปฏิบัติจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร

### 4. นโยบายการจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ (Super Holding)

บรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ หรือซูเปอร์โฮลดิ้ง เป็นนิติบุคคลมีสถานะเป็นหน่วยงานของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการ โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้น 100% เพื่อทำหน้าที่กำกับดูแลการดำเนินงานของบรรษัทฯ ซึ่งรัฐบาลได้กำหนดให้ ทอท.เป็นหนึ่งใน 12 รัฐวิสาหกิจนำร่องที่ต้องเข้ามาอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติ โดยการจัดตั้งบรรษัทวิสาหกิจแห่งชาติดำเนินการภายใต้กฎหมาย คือ ร่างพระราชบัญญัติการ

<sup>7</sup> ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

พัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ ปัจจุบันอยู่ระหว่างการพิจารณาของสภานิติบัญญัติแห่งชาติ วาระที่ 2 ซึ่งร่างกฎหมายอาจมีการปรับเปลี่ยนรายละเอียดในบางส่วน แต่ ณ ปัจจุบันยังไม่สามารถเปิดเผยได้

ทั้งนี้หากร่าง พ.ร.บ.การพัฒนาการกำกับดูแลฯ ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว กระทรวงการคลังต้องดำเนินการโอนหุ้นที่ถืออยู่ใน ทอท.และอีก 11 แห่ง ให้กับบริษัทวิสาหกิจแห่งชาติภายใน 180 วัน ในส่วนของรายละเอียดกฎหมายที่มีผลกระทบต่อ ทอท.สรุปตามร่างพระราชบัญญัติ (เดิม) มีรายละเอียดดังนี้

(1) ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนวิสาหกิจที่มีกรอบระยะเวลา 5 ปี และแผนปฏิบัติการประจำปี โดยต้องสอดคล้องต่อแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (มาตรา 25)

(2) หลักเกณฑ์การประเมินผลงานของรัฐวิสาหกิจจะมีการปรับเปลี่ยนจากเดิมที่ สคร. เป็นผู้ประเมินผล เปลี่ยนเป็นให้ คนร.กำหนดหลักเกณฑ์การประเมินผลงานของรัฐวิสาหกิจ โดยให้เป็นหน้าที่ของบรรษัทฯ เป็นผู้ประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจในกำกับของบรรษัทฯ โดยหลักเกณฑ์การประเมินผล รัฐวิสาหกิจ อย่างน้อยต้องคำนึงถึงการดำเนินการตามพันธกิจ แผนวิสาหกิจและแผนปฏิบัติการประจำปี หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินผลกรมการรัฐวิสาหกิจ สถานะและเสถียรภาพทางการเงินขององค์กร ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์การกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักธรรมาภิบาล และการบริหารความเสี่ยง แนวทางการพัฒนาองค์กรให้มีความยั่งยืนในระยะยาว ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ และการเปิดเผยข้อมูลต่อสาธารณชน (มาตรา 29 และมาตรา 31)

(3) การสรรหาและแต่งตั้งกรรมการรัฐวิสาหกิจให้คำนึงถึงทักษะ ความรู้ ความเชี่ยวชาญและสมรรถนะหลักของกรรมการ กระบวนการสรรหากรรมการที่โปร่งใสและการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสีย (มาตรา 43)

#### 5. แผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2560 - 2564<sup>8</sup>

แผนยุทธศาสตร์การให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ พ.ศ. 2560 - 2564 กำหนดประเภทและลักษณะของกิจการที่เหมาะสมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน เป็น 2 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 กิจการที่สมควรให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน จำนวน 4 กิจการ และกลุ่มที่ 2 กิจการที่รัฐส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน จำนวน 19 กิจการ

ภายใต้กรอบระยะเวลาของแผนดังกล่าว มีเป้าหมายที่จะดำเนิน โครงการที่อยู่ภายใต้ 4 กิจการในกลุ่มที่ 1 ในลักษณะการให้เอกชนร่วมลงทุนเป็นหลัก และจะส่งเสริมให้เอกชนมีส่วนร่วมในการลงทุน โครงการที่อยู่ภายใต้ 19 กิจการในกลุ่มที่ 2 ทั้งนี้ มีกิจการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. โดยตรงในข้อ 2.6 กิจการพัฒนารัฐกิจและบริหารพื้นที่ท่าอากาศยาน และ 2.17 กิจการพัฒนาท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นการช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของ ทอท. ให้สามารถลงทุนพัฒนากิจการดังกล่าวได้อย่างรวดเร็วมากขึ้น และสามารถลดข้อจำกัดการลงทุนจากเงินงบประมาณแผ่นดินและเงินกู้จากภาครัฐ รวมทั้งสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความคุ้มค่าในการดำเนินกิจการ การใช้ทรัพยากรของรัฐ และการให้บริการแก่ประชาชนในอนาคต

<sup>8</sup> ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ กระทรวงการคลัง

6. ระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในสนามบิน (Airport Collaborative Decision Making: A-CDM)

องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้สนับสนุนการนำระบบ A-CDM มาใช้ในท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่มีการจราจรหนาแน่นมากกว่า 100,000 เที่ยวบินต่อปี (Scheduled Movement) ทอท.จึงมีการเตรียมพร้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้สามารถตอบสนองต่อปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้น โดยปัจจุบัน ทอท.อยู่ระหว่างการพัฒนา ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการท่าอากาศยาน (Integrate Flight Information Management System: iFIMS) ซึ่งในระบบ iFIMS มีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับ A-CDM Application เรียบร้อยแล้ว

ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ผลจากการสัมมนาชี้แจงทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564 ซึ่งเป็นเวทีในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานต่างๆ ในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าของ ทอท. อันจะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยมีผู้บริหารและพนักงาน ทอท. ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ของ ทอท. ทั้งในส่วนกลางและภูมิภาค เข้าร่วมการสัมมนาฯ ในระหว่างวันที่ 30 มิ.ย. - 27 ก.ค.60 รวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้บริหารสายการบิน หน่วยงานภาครัฐ และพันธมิตรทางธุรกิจ ระหว่างวันที่ 2 ก.พ. - 28 มี.ค.61 พบว่า ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.และมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จของ ทอท. หรืออาจได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่ง ทอท. ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังอย่างเหมาะสม ได้แก่ ลูกค้า (Customer) หรือผู้ใช้ผลิตภัณฑ์หรือบริการของ ทอท. มีความต้องการบริการที่มีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และคุ้มค่า ตลอดจนการพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้ทันต่อปริมาณการจราจรทางอากาศที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่พันธมิตรทางธุรกิจ (Partner) ที่ทำความตกลงในการดำเนินงานร่วมกับ ทอท. และผลประโยชน์ที่มีร่วมกัน ทั้งในรูปแบบการค้าและความร่วมมือ มีความคาดหวังในผลการดำเนินงานและผลประโยชน์ที่มีเสถียรภาพและยั่งยืน สำหรับผู้ถือหุ้นและนักลงทุน (Investor and Shareholder) ต้องการผลตอบแทนทางการเงินที่มั่นคง หน่วยงานภาครัฐ (Regulator and Policy Maker) ให้มีความสำคัญกับการกำกับนโยบายและแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาประเทศโดยรวม ทั้งนี้ ชุมชนและสังคม (Community and Society) ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานท่าอากาศยาน ทั้งในด้านบวกและด้านลบ จะมีความคาดหวังในการแสดงความรับผิดชอบทางสังคมและสิ่งแวดล้อมและมาตรฐานความปลอดภัยของท่าอากาศยาน และกลุ่มผู้บริหารและพนักงาน (Employee) มีความหวังในการบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (รายละเอียดผลการสัมมนา และสัมภาษณ์ปรากฏตามเอกสารประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2561)

### 3. ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

#### พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

#### ค่านิยม (Core Value)

- (1) ให้ใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย
- (2) มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย
- (3) ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น
- (4) เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง
- (5) ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร

#### สมรรถนะหลักของ ทอท.

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

(1) สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย สายการบิน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(2) สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

(3) สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านการมีจิตบริการ (Service Minded)

#### ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร

(1) การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth)

- การพัฒนาธุรกิจ (Business development) ทั้งรายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)

- การบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Management)

(2) ความสามารถของบุคลากร (Human Capability)

- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)

- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)

(3) การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)

- การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)

- การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)



- การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
- การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

(4) การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)

(5) การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus)

#### **ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)**

การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. จะพิจารณาจากความสามารถพิเศษ หรือจุดแข็งขององค์กร (Strength) และ โอกาส (Opportunity) ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจจากหน่วยงานคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งนำไปสู่ปัจจัยความสำเร็จในเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้น จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และเมื่อพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) และ โอกาส (Opportunity) ขององค์กร สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

- (1) ทอท. ได้เปรียบจากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในการขยายตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศ เทียบวิน ผู้โดยสาร และสินค้า
- (2) ทอท. ได้เปรียบจากนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวและการพัฒนาระบบโครงข่ายการขนส่งของประเทศ
- (3) ทอท. ได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และจุดหมายปลายทางทั่วโลก
- (4) ทอท. มีความมั่นคงทางการเงินทำให้สามารถขยายตลาดและธุรกิจใหม่ ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลและแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโต
- (5) ทอท. มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มขึ้น
- (6) ทอท. ได้เปรียบจากการขยาย/ก่อสร้าง ท่าอากาศยานในอนาคต เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก

#### **ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)**

การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. พิจารณาจากปัจจัยเชิงลบที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยองค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายจากภายในองค์กร หรือ จุดอ่อน (Weakness) และอาจเกิดจากภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threat) จากภายนอกที่มาจากปัจจัยหลากหลาย รวมถึงความคาดหวังของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย การเปลี่ยนแปลงของตลาด การแข่งขัน ตลอดจนความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ที่อาจทำให้องค์กรไม่บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งความท้าทายดังกล่าวอาจทำให้องค์กรต้องเผชิญต่อผลกระทบมากกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร สามารถสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

(1) ทอท.มีความท้าทายเชิงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก อีกทั้งเพื่อรองรับผลกระทบเชิงลบจากสภาพแวดล้อมภายนอก

(2) ทอท.มีความท้าทายในการสร้างความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อลดผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

(3) ทอท.ต้องมีการบูรณาการทิศทางและนโยบายภาครัฐ รวมทั้งสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมายที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันเชิงธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร

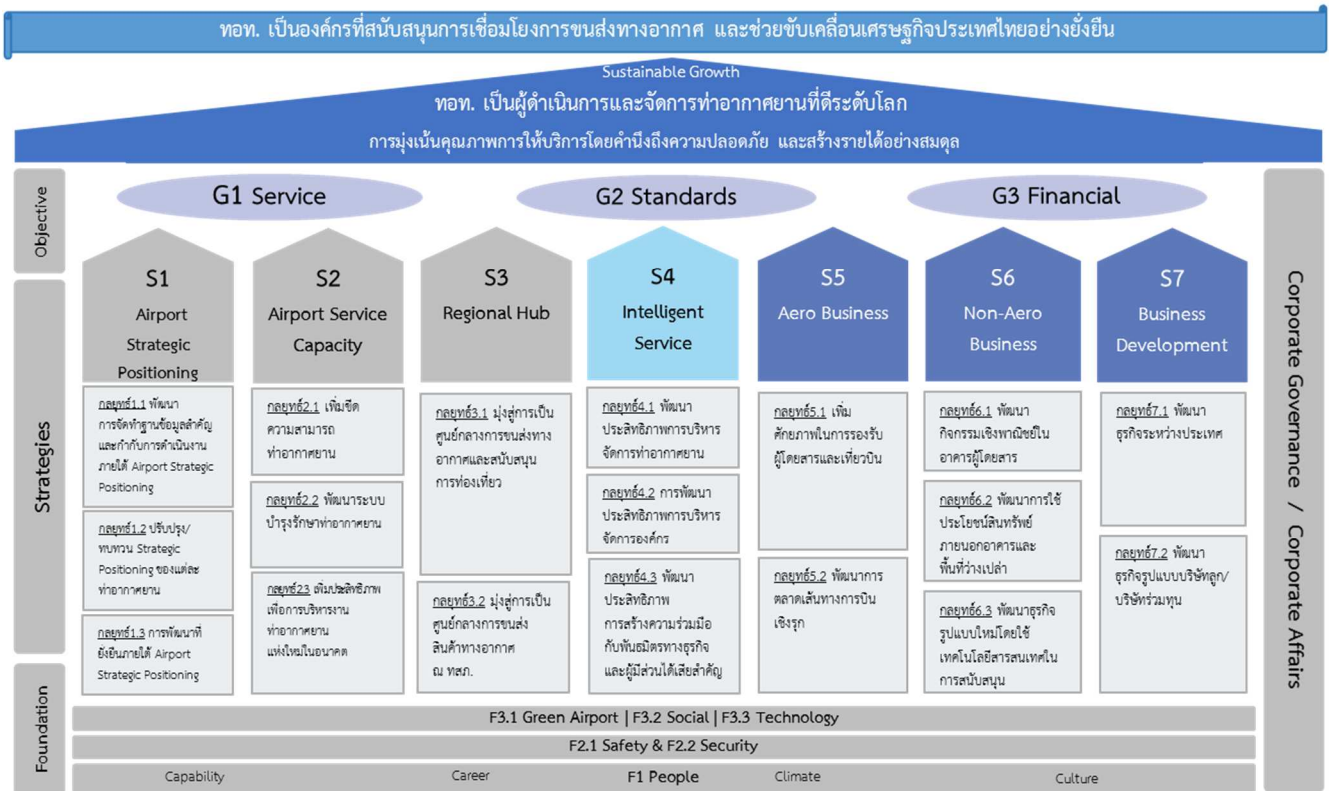
(4) ความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ในที่ดินว่างเปล่า

#### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

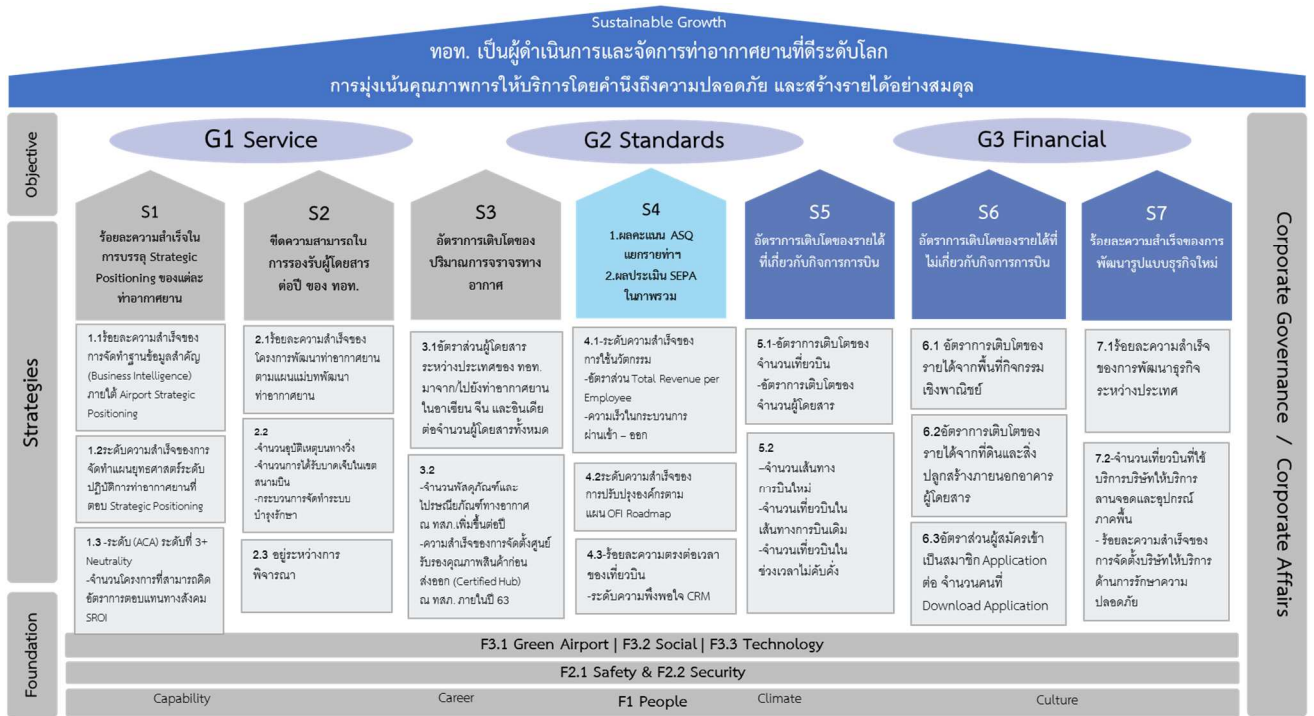
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล					
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสก. 4.58 ทคม. 4.30 ทกก. 3.78 ทชม. 4.50 ทหญ. 3.86 ทชร. 4.00	ทสก. 4.61 ทคม. 4.31 ทกก. 3.80 ทชม. 4.51 ทหญ. 3.88 ทชร. 4.02	ทสก. 4.64 ทคม. 4.32 ทกก. 3.83 ทชม. 4.52 ทหญ. 3.90 ทชร. 4.04	ทสก. 4.65 ทคม. 4.33 ทกก. 3.85 ทชม. 4.53 ทหญ. 3.91 ทชร. 4.06	ทสก. 4.66 ทคม. 4.34 ทกก. 3.87 ทชม. 4.54 ทหญ. 3.92 ทชร. 4.08
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน					
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
<u>Safety</u> ร้อยละของความสำเร็จตามเป้าหมายการดำเนินงานด้านความปลอดภัยประจำปี (Safety Performance)	ร้อยละ 100	-	-	-	-
ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินโครงการ USOAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.	-	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
<u>Security</u> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100	-	-	-	-

ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินโครงการ USAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.	-	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80	ร้อยละ 80
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)					
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564
อัตราการเติบโตของรายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ 12 ตลอดระยะเวลาของแผน				
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5

ยุทธศาสตร์ (Strategies)



รูปภาพแสดงแผนภาพยุทธศาสตร์ AOT Strategy House



รูปภาพแสดงตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ AOT Strategy House

จากแนวทางการพัฒนาภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. มียุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน พร้อมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน (Key Performance Indicators: KPIs) ดังนี้

**ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning** การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน สามารถสรุปได้ดังนี้

**ทสภ. คือ “ประตูสู่นานาชาติ” “International Gateway”** เพื่อเป็นประตูสู่ประเทศไทยและเป็นศูนย์กลางอาเซียน นอกจากนี้ยังเป็นตัวเลือกแรกของผู้โดยสารในการเปลี่ยนลำ โดยมิต่างเลือกในการเชื่อมต่อสายการบินนานาชาติที่หลากหลายที่สุด ด้วยบริการเหนือชั้น และความอบอุ่นของคนไทย

**ทตม. คือ “ท่าอากาศยานที่รวดเร็วและไม่ยุ่งยาก” “Fast and Hassle-free Airport”** เพื่อเป็นจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค ซึ่งมีสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อช่วยผู้โดยสารที่ต้องการความรวดเร็ว ความสะดวก และความสบายใจ มุ่งเน้นการให้บริการการเดินทางทางอากาศที่ง่ายและรวดเร็วในประเทศไทย

**ทภค. คือ “ประตูสู่อันดามัน” “Gateway to the Andaman”** เพื่อเป็นประตูหลักสู่แหล่งท่องเที่ยวชายหาดที่สวยงาม ซึ่งให้บริการโดยรอยยิ้มและหัวใจที่อบอุ่นของคนไทย เป็นจุดหมายปลายทางที่เต็มไปด้วยร้านค้าปลีกสุดหรู ร้านอาหารระดับโลก และบริการชั้นเยี่ยมต่างๆ

**ททท.** คือ “ประตูสู่วัฒนธรรมล้านนา” “Gateway to Lanna Heritage” เพื่อเป็นประตูหลักและเป็นตัวเลือกแรกสู่ภูมิภาคล้านนาทางภาคเหนือของประเทศไทย มีบรรยากาศที่เอาใจใส่และให้ความสำคัญต่อนักท่องเที่ยวเพื่อให้นักท่องเที่ยวได้สัมผัสถึงประสบการณ์อย่างเต็มรูปแบบที่หลากหลาย รวมไปถึงประวัติศาสตร์ที่สวยงามและยาวนานของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง

**ททท.** คือ “ประตูสู่ภาคใต้สุดของไทย” “Gateway to Southern-most Thailand” เพื่อเป็นจุดเชื่อมต่อสู่ 5 จังหวัดใต้สุดของไทย ได้แก่ สงขลา สตูล นราธิวาส ยะลา และปัตตานี รวมถึงพัฒนาการให้บริการด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นมิตรกับฮาลาล และถูกต้องตามหลักศาสนา เพื่อรองรับผู้โดยสารมุสลิม ที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของประชาชนในภาคใต้สุดของไทย

**ททท.** คือ “ศูนย์กลางภูมิภาคสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวกับการบิน” “Regional Center for Aviation - related Business” เพื่อเป็นพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อให้บริการแก่กลุ่มประเทศกลุ่มแม่น้ำโขงที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมถึงภูมิภาคจีนตอนใต้

ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินผลสำเร็จในการดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน ผ่านการดำเนินงานแผนปฏิบัติการตามแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานที่ ทอท. ดำเนินการได้ ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1:** ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุ Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

โดยยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning

ปัจจุบัน ทอท. กำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง และรวมทั้งกำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติต่าง ๆ เพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม โดยในการพัฒนาท่าอากาศยานจะต้องพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการพัฒนาระบบฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้าด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุน จะทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อกำหนดแผนงานสำคัญในการพัฒนาท่าอากาศยานให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ใช้บริการภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินผลการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ (Business Intelligent) ตามแผนงานที่กำหนดของแต่ละท่าอากาศยาน โดยพิจารณาจากท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มีการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกับการดำเนินงานภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ระดับกลยุทธ์ที่ 1.1 :** ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ (Business Intelligent) ภายใต้ Airport Strategic Positioning

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบันทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบิน ส่งผลต่อการดำเนินงานของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. ดังนั้นการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของท่าอากาศยาน การศึกษาข้อได้เปรียบและโอกาสของแต่ละท่าอากาศยาน รวมทั้งการศึกษาข้อมูลผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานแต่ละแห่ง ตลอดจนการปรับปรุงหรือทบทวนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยประเมินผลจากท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ท่าอากาศยาน สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 :** ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการท่าอากาศยาน ที่ตอบ Strategic Positioning

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning

ทอท. ในฐานะผู้บริหารจัดการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ซึ่งมีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกัน ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว โดยการดำเนินงานของ ทอท. จะต้องไม่สร้างผลกระทบเชิงลบให้แก่สังคมและชุมชน การดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม การบริหารจัดการโดยคำนึงถึงการลดการใช้พลังงานที่ปล่อยก๊าซคาร์บอน ไดออกไซด์ การคำนึงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างสมดุลและคุ้มค่า เพื่อสร้างความแตกต่างด้านการตลาดจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้าง ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยนำมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ให้ตระหนักร่วมกัน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้าง ความยั่งยืน ในแต่ละท่าอากาศยาน ที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1.3:**

1. ระดับการรับรองการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกของแต่ละท่าอากาศยานตาม โครงการ Airport Carbon Accreditation (ACA) ระดับที่ 3+ Neutrality
2. จำนวนโครงการที่สามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) ของโครงการ

**ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity** การบริหารจัดการความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินขีดความสามารถในการรองรับความต้องการในการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารทั้งผู้โดยสารภายในประเทศและผู้โดยสารระหว่างประเทศ กำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 2:** ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารต่อปี

โดยยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

อุตสาหกรรมการบินส่งทางอากาศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทอท. จำเป็นต้องให้ความสำคัญการบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร ทั้งผู้โดยสาร เที่ยวบิน และสินค้า โดยกำหนดรูปแบบการดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) โดยการดำเนินโครงการพัฒนาและก่อสร้างพื้นที่ต่อขยาย และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรและสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม อีกทั้งสามารถคลี่คลายปัญหาความหนาแน่นภายในท่าอากาศยานจากปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และการบริหารขีดความสามารถในการรองรับจากพื้นที่ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน (Capacity Management) โดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามกรอบแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานที่กำหนดตามในช่วงเวลาระหว่างปี 2560 - 2564 เพื่อรองรับความต้องการของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.1 :** ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

ในการพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. นอกเหนือจากการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ ทอท. จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน โดยท่าอากาศยานทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน และการการบำรุงรักษาเชิงป้องกันโดยครอบคลุมการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในเขตการบินและนอกเขตการบิน เพื่อลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพประหยัดต้นทุน ยืดอายุการใช้งานรวมทั้งเลี่ยงความเสียหาย หลีกเลี่ยงอุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน สามารถกำหนดได้ ดังนี้

### ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.2 :

1. จำนวนอุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Runway Accidents) ลดลง
  2. จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) ลดลง
  3. ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบำรุงรักษา/ทบทวนระบบบำรุงรักษา (Preventive Maintenance) กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต
- แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคตท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและเกินขีดความสามารถในการรองรับ ไม่สามารถลงทูลขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ รวมทั้งการศึกษาแนวทางและโอกาสในการสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม ตลอดจนการพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต จะมีการกำหนดตัวชี้วัดเมื่อมีความชัดเจนในระดับนโยบายในเรื่องการให้ ทอท.เข้าไปบริหารท่าอากาศยานแห่งใหม่

**ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub** การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบินด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์เพื่อประเมินการดำเนินงานในการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางทางการบินในด้านต่างๆ กำหนดได้ดังนี้

### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 : อัตราการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ

โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

การพัฒนาเพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยาน ทอท. ให้มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการเดินทางในด้านการท่องเที่ยว เพื่อใช้โอกาสจากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศอินเดีย และนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว โดยจำเป็นต้องพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน สร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ควบคุมการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงาน



ภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศให้สามารถบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินการยกระดับดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายจากภูมิภาคอาเซียน สาธารณรัฐประชาชนจีน และประเทศอินเดีย เนื่องจากเป็นประเทศที่มีประชากรท่องเที่ยวจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อ การเป็นศูนย์กลางการขนส่งท่าอากาศยานและสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศ สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.1 :** อัตราส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยาน ในอาเซียน จีน และอินเดีย ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด

**กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสก.**

ทอท.ได้รับอนุญาตจากกรมศุลกากรให้เป็นผู้จัดตั้งเขตปลอดอากร ทสก. และเป็นผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากร โดยเขตปลอดอากรมีพื้นที่ให้บริการ 423 ไร่ หรือ 660,000 ตารางเมตร สามารถรองรับสินค้าได้ประมาณ 3 ล้านตันต่อปี จึงต้องบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้สามารถตอบสนองกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนงานในการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการ เพื่อให้เกิดความรวดเร็วสามารถลดต้นทุนและเวลาด้านการจัดการโลจิสติกส์และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาคการค้าและภาคการบริการของประเทศโดยรวม และสร้างความเชื่อมั่นในการเป็นประตูการค้าหลักเพื่อนำพาเศรษฐกิจของประเทศให้ยั่งยืนต่อไป

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานในเขตปลอดอากร ณ ทสก.เพื่อให้สามารถตอบสนองกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศและส่งเสริมการเติบโตของสินค้าทางอากาศ สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.2 :**

1. จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ ณ ทสก.เพิ่มขึ้นต่อปี
2. ความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสก. ภายในปี 63

**ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services** การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยานควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้สามารถกำหนดได้ดังนี้

#### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 4 :

1. ผลคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. (ASQ) แยกรายท่าอากาศยาน
2. ผลประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise

Performance Appraisal : SEPA)

โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมรวมทั้งเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานในอนาคตมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น และการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความพึงพอใจในภาพรวมของผู้ใช้บริการ ครอบคลุมการให้บริการในทุกมิติ ทั้งด้านการบริการที่เกี่ยวกับกิจการการบิน และบริการในกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยพัฒนาระบบปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีให้สามารถใช้งานง่าย หรือ User Friendly เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน รวมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้รองรับกับความต้องการและไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างโอกาสให้คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกับคนทั่วไป

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานสามารถกำหนดได้ดังนี้

#### **ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.1:**

1. ระดับความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขในการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน
2. อัตราส่วน Total Revenue per Employee
3. ความเร็วในกระบวนการผ่านเข้า - ออก ของผู้โดยสาร (ภายในประเทศ / ระหว่างประเทศ) ณ ทสภ.

และ ทดม.

#### กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ในทุกมิติทั้งการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาองค์กรในทุกด้าน การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนากระบวนการ

ความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยคุณภาพ การบริการร่วมกับผู้ให้บริการร่วมภายในท่าอากาศยานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.2 :** ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรตามแผน OFI Roadmap

**กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

การดำเนินงานของ ทอท. มีความเกี่ยวข้องกับการประสานงานกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคมและชุมชน ทั้งในด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระดับต่างๆ รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียที่เกิดจากการดำเนินงานตามห่วงโซ่ธุรกิจและกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ของ ทอท. ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพและกระบวนการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 :**

1. ร้อยละความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน ณ ทสก.
2. ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการและสายการบินของ ทอท.

**ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business** การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินและการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน เพื่อสร้างรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 5 :** อัตราการเติบโตของรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน

โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

### กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

ทอท. มีภารกิจหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานเพื่อรองรับกิจการการบินที่ครอบคลุมการให้บริการในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางทางอากาศแก่ผู้โดยสารและสายการบิน จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริการผู้โดยสารและการบริการสายการบิน ทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและดำเนินงานท่าอากาศยานในภาพรวม ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริการผู้โดยสารและการบริการสายการบิน ทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและดำเนินงานท่าอากาศยานในภาพรวม สามารถกำหนดได้ดังนี้

#### **ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.1 :**

1. อัตราการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน
2. อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร

### กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ดังนั้น ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า โดยการเพิ่มความถี่ จำนวนเที่ยวบิน และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบินท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ในอนาคตมากขึ้น ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาสถานลูกค้าเดิม ภายใต้การจัดทำฐานข้อมูลและแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดทำแผนตลาดเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ภายใต้การจัดทำฐานข้อมูลและแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดทำแผนตลาดเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถกำหนดได้ดังนี้

#### **ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 :**

1. จำนวนเส้นทางการบินใหม่ (New destination) ที่เพิ่มขึ้น
2. จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม (Number of flight) ที่เพิ่มขึ้น
3. จำนวนเที่ยวบินในช่วงเวลาไม่ค้ำคั่ง (Off-peak times) ที่เพิ่มขึ้น

**ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business** การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพื่อสร้างรายได้ สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 6 : อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับการบิน**

โดยยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

**กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร**

รูปแบบการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานในปัจจุบัน นอกจากการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ด้านกิจการการบินซึ่งเป็นภารกิจหลัก ท่าอากาศยานชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Business) เนื่องจากเป็นการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ และ ผลประกอบการที่มีผลิตภาพสูง (High Productivity) ทั้งนี้ ทอท. พิจารณาดำเนินการภายใต้แนวคิดที่สอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning และข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User profiles) ของแต่ละท่าอากาศยาน เพื่อนำไปกำหนดแผนพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบินที่เป็นรูปแบบเฉพาะของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ให้สามารถยกระดับคุณภาพการบริการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และผู้ให้บริการ โดยให้ความสำคัญในด้านการวางแนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนาและการขยายพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาและขยายท่าอากาศยานในอนาคต ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการพัฒนาและการนำรูปแบบบริการภายในท่าอากาศยานที่ทันสมัย การสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่องค์กรได้ในระยะยาว

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non-Aeronautical Business) ภายในอาคารผู้โดยสาร โดยให้ความสำคัญในด้านการวางแนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนาและการขยายพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาและขยายท่าอากาศยานในอนาคต สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.1 : อัตราการเติบโตของรายได้จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร**

**กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า**

ทอท. มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์จากการมีพื้นที่ว่างเปล่าภายนอกอาคาร ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจได้ในอนาคต จึงต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันและสร้าง

รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินได้อีกทางหนึ่ง ได้แก่ การบริหารพื้นที่แปลง 37 ๓ ทสภ. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตปลอดอากร การใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่าทั้ง 6 ท่าอากาศยาน การบริหารจัดการอาคารจอดรถยนต์ ตลอดจนการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อจำกัดต่างๆ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อาคาร พื้นที่ว่างเปล่า เพื่อพัฒนาและสร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อาคาร พื้นที่ว่างเปล่า เพื่อพัฒนาและสร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.2 :** อัตราการเติบโตของรายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคารผู้โดยสาร  
กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างผลตอบแทนจากการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เพื่อสร้างประสบการณ์และสิทธิประโยชน์ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร ตลอดจนการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคตมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ สร้างผลตอบแทนจากการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์และสิทธิประโยชน์ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.3 :** การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนธุรกิจรูปแบบใหม่

**ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development** การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในการต่าง ๆ ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานพัฒนารูปแบบใหม่ ทั้งธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 7 :** ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่

โดยยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนารูปแบบระหว่างประเทศ

การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน มีปัจจัยทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลประโยชน์ที่ต่อเนื่องและมั่นคง โดย ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ ในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่น ๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ การพัฒนาความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยานชั้นนำเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนารูปแบบที่เกี่ยวข้องในระดับสากล รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน

การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระดับสากล สามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.1 : ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ**

**กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน**

รูปแบบการดำเนินงานของท่าอากาศยานชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญกับการสร้างผลตอบแทนหรือรายได้จากการดำเนินงานจากการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องหรือกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ซึ่งมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย แตกต่างกันตามความเหมาะสมของลักษณะภูมิประเทศ ประชากร โอกาสทางธุรกิจและการตลาด ทอท. จึงต้องมีการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว ทั้งนี้ ทอท. ต้องศึกษา พัฒนาระบบการ และขั้นตอนการดำเนินการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเทียบเคียงและแข่งขันได้ในระดับสากล รวมทั้งเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนด

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุน เพื่อสร้างต้น เพื่อสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาวสามารถกำหนดได้ดังนี้

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.2 :**

1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุนและจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการบริษัทให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น
2. ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งบริษัทให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย

โดยสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564) ฉบับทบทวน (ตามเอกสารประกอบ)

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning						
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุ Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดความสำเร็จในดำเนินงานเพื่อบรรลุตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยประเมินผลจากร้อยละความสำเร็จของการทำงานแผนปฏิบัติการตามแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานที่ ทอท. ดำเนินการได้</p> <p>*หมายเหตุท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งต้องมีแผนปฏิบัติการปีงบประมาณ 2562 – 2564 ตามแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน</p>						
<b>ค่าเป้าหมาย</b>						
	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>		
	ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุ Strategic Positioning ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. (ร้อยละ)	100	100	100		
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ 2562 (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
ร้อยละความสำเร็จในการบรรลุ Strategic Positioning ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท.	ร้อยละ	20	30	100	100 เสร็จก่อน กำหนด	100 บรรลุตัวชี้วัด เป้าหมายของ แผน
<b>KPI Owner</b>						
สงทภ. / ทสภ. / ทคม. / ทภก.						
<b>KPI Supporter</b>						
สงยศ.(ฝกอ.)						



<b>ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning</b>						
<b>กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning</b>						
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ (Business Intelligent) ภายใต้ Airport Strategic Positioning (น้ำหนัก : ร้อยละ 3.5)</b>						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความสำเร็จในการประเมินผลร้อยละความก้าวหน้าการดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ (Business Intelligent) ตามแผนงานที่กำหนดของแต่ละท่าอากาศยาน โดยพิจารณาจากท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่ง มีการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกับการดำเนินงานภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของของแต่ละท่าอากาศยาน</p> <p>คำจำกัดความของฐานข้อมูลสำคัญที่สอดคล้องกับการดำเนินงานภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน คือ ข้อมูลที่สะท้อนผลการดำเนินงานตามมาตรฐานสากลมาใช้กำกับการดำเนินงาน และประเมินผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอันไปสู่การปรับปรุงคุณภาพการให้บริการต่าง ๆ ของท่าอากาศยานภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานในอนาคต เช่น ข้อมูลการใช้บริการผู้โดยสาร ข้อมูลในด้านปฏิบัติการท่าอากาศยาน ข้อมูลสถิติกระบวนการเข้าออกผู้โดยสาร เป็นต้น</p>						
<b>ค่าเป้าหมาย</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>			
ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ (Business Intelligent) ภายใต้ Airport Strategic Positioning	100	100	100			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ 2562 (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
ร้อยละความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญ (Business Intelligent) ภายใต้ Airport Strategic Positioning	ร้อยละ	20	30	100	100 เสร็จก่อนกำหนด	100 บรรลุตัวชี้วัดเป้าหมายของแผน
<b>KPI Owner</b>						
สงทภ. / ทสภ. / ทดม. / ทภก. /						
<b>KPI Supporter</b>						
สงยศ.(ฝกอ.) / สทกส.						

<b>ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning</b>			
<b>กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์</b>			
<b>ระดับปฏิบัติการท่าอากาศยานที่ตอบ Strategic Positioning (น้ำหนัก : ร้อยละ 3)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยประเมินผลจากท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท.ภายในระยะเวลาที่กำหนด ดังนี้</p> <p>(1) ทสภ. / ทดม. / ทภก. ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ก.ย.63</p> <p>(2) ทชม. / ทหญ. / ทชร. ดำเนินการแล้วเสร็จภายใน ก.ย.64</p>			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการท่าอากาศยานที่ตอบ Strategic Positioning ของ ทอท.	-	ระดับ 5	ระดับ 5
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ท่าอากาศยานดำเนินการแล้วเสร็จภายในกำหนด จำนวน 3 ท่าอากาศยาน		
ระดับ 4	-		
ระดับ 3	ท่าอากาศยานดำเนินการแล้วเสร็จภายในกำหนด จำนวน 2 ท่าอากาศยาน		
ระดับ 2	-		
ระดับ 1	ท่าอากาศยานดำเนินการแล้วเสร็จภายในกำหนด จำนวน 1 ท่าอากาศยาน		
<b>KPI Owner</b>			
สงทภ. / ทสภ. / ทดม. / ทภก.			
<b>KPI Supporter</b>			
สงยศ.(ฝกอ.)			

<b>ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning</b>			
<b>กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 ระดับการรับรองการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกของแต่ละท่าอากาศยาน</b>			
<b>ตามโครงการ Airport Carbon Accreditation (ACA) ระดับที่ 3+ Neutrality (น้ำหนัก : ร้อยละ 2)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
<p>วัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความสำเร็จในการประเมินผลการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกของ Airport Carbon Accreditation (ACA) ได้รับการรับรองในระดับ 3+ Neutrality เสริมสร้างความรับผิดชอบ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และ ทอท.รับผิดชอบท่าอากาศยานหลักของประเทศไทยซึ่งเป็นภาคีสมาชิกขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) จึงต้องปฏิบัติตามเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกจากภาคการขนส่งทางอากาศในระดับโลก ทั้งนี้ระดับการรับรองการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกของ Airport Carbon Accreditation (ACA) แบ่งออกเป็น 4 ระดับ (หน่วยวัด ระดับการรับรอง) ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>(1) ระดับ Mapping</li> <li>(2) ระดับ Reduction</li> <li>(3) ระดับ Optimization</li> <li>(4) ระดับ Neutrality ท่าอากาศยานต้องผ่านข้อกำหนดของการรับรองในระดับที่ 3 และทำการซื้อหรือจัดหาคาร์บอนเครดิต เพื่อชดเชยปริมาณ Emission ที่ปลดปล่อยออกมาจากกิจกรรมที่อยู่ภายใต้การควบคุมของท่าอากาศยาน โดยปัจจุบันท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ได้เข้าร่วมโครงการดังกล่าวและได้รับการรับรองเป็นลำดับอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง ทสภ., ทคม., ทชม., ทชร.และ ทหญ. ได้รับการรับรองในระดับที่ 3 ‘Optimization’</li> </ol>			
<b>คำเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ระดับการรับรองการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกของแต่ละท่าอากาศยานตาม โครงการ Airport Carbon Accreditation (ACA) ระดับที่ 3+ Neutrality	-	4 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ท่าอากาศยานได้รับการรับรองระดับ 3+ Neutrality จำนวน 6 ท่าอากาศยาน		
ระดับ 4	ท่าอากาศยานได้รับการรับรองระดับ 3+ Neutrality จำนวน 5 ท่าอากาศยาน		
ระดับ 3	ท่าอากาศยานได้รับการรับรองระดับ 3+ Neutrality จำนวน 4 ท่าอากาศยาน		
ระดับ 2	ท่าอากาศยานได้รับการรับรองระดับ 3+ Neutrality จำนวน 3 ท่าอากาศยาน		
ระดับ 1	ท่าอากาศยานได้รับการรับรองระดับ 3+ Neutrality จำนวน 2 ท่าอากาศยาน		
<b>KPI Owner</b>			
สวท. (ฟวล.)			

<b>ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning</b> <b>กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนภายใต้ Airport Strategic Positioning</b>																			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 จำนวนโครงการที่สามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) ของโครงการ (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)</b>																			
<p><b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b></p> <p>วัตถุประสงค์เพื่อวัดร้อยละความสำเร็จของความสามารถในการคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ</p> <p>อัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) หมายถึงการนำผลลัพธ์ด้านสังคม (Social Impact) ในด้านต่างๆ ที่กิจการสร้างมาคำนวณหา “มูลค่า (Monetized Value)” เป็นตัวเงิน แล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าทางการเงินของต้นทุนที่ใช้ไปในการดำเนินกิจการเพื่อดูว่ากิจการสร้างผลลัพธ์ทางสังคมคิดเป็นมูลค่าเท่าไร ต่อเงิน 1 บาทที่ลงทุนไปสัดส่วนมูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมดต่อหนึ่งหน่วยการลงทุน</p> <p>สูตรการคำนวณ*:</p> $SROI = \frac{\text{มูลค่าปัจจุบันของผลประโยชน์ทางสังคมทั้งหมด}}{\text{มูลค่าปัจจุบันของการลงทุนทั้งหมด}}$ <p>**ที่มา: การวิเคราะห์ผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment: SROI) กรณีศึกษาของ สสส.</p>																			
<p><b>คำเป้าหมาย</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;"></th> <th style="width: 10%; text-align: center;">ตัวชี้วัด</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2562</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2563</th> <th style="width: 10%; text-align: center;">2564</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>จำนวนโครงการที่สามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) ของโครงการ</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">โครงการ</td> <td style="text-align: center;">โครงการ</td> <td style="text-align: center;">โครงการ</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>						ตัวชี้วัด	2562	2563	2564	จำนวนโครงการที่สามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) ของโครงการ	1	2	3			โครงการ	โครงการ	โครงการ	
	ตัวชี้วัด	2562	2563	2564															
จำนวนโครงการที่สามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) ของโครงการ	1	2	3																
	โครงการ	โครงการ	โครงการ																
<p><b>เกณฑ์การให้คะแนน</b></p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tbody> <tr> <td style="width: 20%;">ระดับ 5</td> <td>ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 100% (ครบ 7 โครงการ)</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 4</td> <td>ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 70% (4 โครงการ)</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 3</td> <td>ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 40% (3 โครงการ)</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 2</td> <td>ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 10% (1 โครงการ)</td> </tr> <tr> <td>ระดับ 1</td> <td>มีการดำเนินโครงการ แต่ไม่มีการวัดอัตราผลตอบแทนทางสังคม</td> </tr> </tbody> </table>					ระดับ 5	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 100% (ครบ 7 โครงการ)	ระดับ 4	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 70% (4 โครงการ)	ระดับ 3	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 40% (3 โครงการ)	ระดับ 2	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 10% (1 โครงการ)	ระดับ 1	มีการดำเนินโครงการ แต่ไม่มีการวัดอัตราผลตอบแทนทางสังคม					
ระดับ 5	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 100% (ครบ 7 โครงการ)																		
ระดับ 4	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 70% (4 โครงการ)																		
ระดับ 3	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 40% (3 โครงการ)																		
ระดับ 2	ค่าข้อมูลเป็นไปตามที่กำหนด 10% (1 โครงการ)																		
ระดับ 1	มีการดำเนินโครงการ แต่ไม่มีการวัดอัตราผลตอบแทนทางสังคม																		
<p><b>KPI Owner</b></p> <p>สววก. (ฝกส.)</p>																			
<p><b>KPI Supporter</b></p> <p>สบบง. (ฝบช. และ ฝกง.) / สทกส.</p>																			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : ชัดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารต่อปี (น้ำหนัก : ร้อยละ 25)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดการพัฒนาท่าอากาศยานของ ทอท. ให้รองรับความต้องการของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น ในอนาคตจากขีดความสามารถในการรองรับความต้องการในการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสาร ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศสำหรับท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท.</p>			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
ท่าอากาศยาน	ปีงบประมาณ 2562	ปีงบประมาณ 2563	ปีงบประมาณ 2564
ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารต่อปี ของ ทอท. (ล้านคน)	116	116	146.7
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมายหรือมีค่าสูงกว่าค่าเป้าหมาย		
ระดับ 4	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าเป้าหมาย		
ระดับ 3	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าเป้าหมาย		
ระดับ 1	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 15 ของค่าเป้าหมาย		
<b>KPI Owner</b>			
สงวน.			

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity กลยุทธ์ 2.1 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน						
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน ตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้วัดระดับความสำเร็จในการประเมินผลร้อยละของการดำเนินงานตามแผนของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามกรอบแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานที่กำหนด โดยต้องเป็นท่าอากาศยานที่คาดว่าจะดำเนินการตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน ช่วงปี 2560 - 2564 ให้รองรับความต้องการของผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นในอนาคต						
<b>สูตรการคำนวณ</b>						
ร้อยละความสำเร็จของงาน เมื่อเทียบกับแผนการ ดำเนินงานก่อสร้าง	=	ร้อยละความสำเร็จของงานก่อสร้าง ณ เดือนที่ประเมิน x 100	ร้อยละแผนงานก่อสร้างสะสม ณ เดือนที่ประเมินผลงาน			
<b>คำเป้าหมาย (ร้อยละ)</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>			
ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานของ ทสภ.	90	90	90			
ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานของ ทดม.	90	90	90			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
ร้อยละความสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนการดำเนินงานก่อสร้างของ ทสภ.	ร้อยละ	80	85	90	95	100
ร้อยละความสำเร็จของงานเมื่อเทียบกับแผนการดำเนินงานก่อสร้างของ ทดม.	ร้อยละ	80	85	90	95	100
<b>KPI Owner</b>						
สงวก.						

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity</b>						
<b>กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน</b>						
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : จำนวนอุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Runway Accidents) ลดลง (น้ำหนัก : ร้อยละ 2.5)</b>						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดจำนวนอุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Runway Accidents) จำนวนครั้งที่เกิดอุบัติเหตุและอุบัติการณ์รุนแรงบนทางวิ่ง ส่งผลให้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- มีบุคคลเสียชีวิต หรือได้รับบาดเจ็บสาหัส</li> <li>- อากาศยานหรือโครงสร้างของอากาศยานได้รับความเสียหาย</li> </ul> <p>โดยวัดจากภาพรวมทุกท่าอากาศยานของ ทอท.</p>						
<b>สูตรคำนวณ</b>						
จำนวนอุบัติเหตุ และอุบัติการณ์รุนแรงบนทางวิ่งครั้ง/ 1,000 movements	=	$\frac{\text{จำนวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์รุนแรงบนทางวิ่ง} \times 1,000}{\text{จำนวนเที่ยวบินรวม}}$				
<b>ค่าเป้าหมาย</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>			
จำนวนอุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Runway Accidents) (ครั้ง/1,000 movements)	0.04	0.04	0.04			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัด				
		1	2	3	4	5
จำนวนอุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Runway Accidents) (ครั้ง/1,000 movements)	ครั้ง/1,000 movements	0.06	0.05	0.04	0.03	0.02
<b>KPI Owner</b>						
สงทภ. / ทสภ. / ทดม. / ทภก. / สดมท.						

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity</b>																									
<b>กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน</b>																									
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) ลดลง (น้ำหนัก : ร้อยละ 2.5)</b>																									
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>																									
มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดจำนวนผู้ใช้บริการท่าอากาศยานทั้งหมดและผู้ให้บริการที่ได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานที่ชำรุดในทุกท่าอากาศยานของ ทอท.																									
<b>สูตรคำนวณ</b>																									
$\frac{\text{จำนวนผู้ได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินครั้ง/10,000 คน}}{\text{จำนวนผู้โดยสารรวม}} = \frac{\text{จำนวนคนที่ได้รับบาดเจ็บ} \times 10,000}{\text{จำนวนผู้โดยสารรวม}}$																									
<b>ค่าเป้าหมาย</b>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">ตัวชี้วัด</th> <th style="width: 10%;">2562</th> <th style="width: 10%;">2563</th> <th style="width: 10%;">2564</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) (ครั้ง/10,000 คน)</td> <td style="text-align: center;">0.002</td> <td style="text-align: center;">0.002</td> <td style="text-align: center;">0.002</td> </tr> </tbody> </table>							ตัวชี้วัด	2562	2563	2564	จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) (ครั้ง/10,000 คน)	0.002	0.002	0.002											
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564																						
จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) (ครั้ง/10,000 คน)	0.002	0.002	0.002																						
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="width: 40%;">เกณฑ์วัดการดำเนินงาน</th> <th rowspan="2" style="width: 10%;">หน่วยวัด</th> <th colspan="5" style="width: 50%;">ค่าเกณฑ์วัด</th> </tr> <tr> <th style="width: 10%;">1</th> <th style="width: 10%;">2</th> <th style="width: 10%;">3</th> <th style="width: 10%;">4</th> <th style="width: 10%;">5</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) (ครั้ง/10,000 คน)</td> <td style="text-align: center;">ครั้ง/10,000 คน</td> <td style="text-align: center;">0.004</td> <td style="text-align: center;">0.003</td> <td style="text-align: center;">0.002</td> <td style="text-align: center;">0.001</td> <td style="text-align: center;">0.000</td> </tr> </tbody> </table>							เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัด					1	2	3	4	5	จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) (ครั้ง/10,000 คน)	ครั้ง/10,000 คน	0.004	0.003	0.002	0.001	0.000
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัด																							
		1	2	3	4	5																			
จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน (Public Injuries) (ครั้ง/10,000 คน)	ครั้ง/10,000 คน	0.004	0.003	0.002	0.001	0.000																			
<b>KPI Owner</b>																									
สงทภ. / ทสภ. / ทดม. / ทภก. / สดมท.																									



<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity</b> <b>กลยุทธ์ 2.2 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน</b>	
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 3 : ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบำรุงรักษา/ทบทวนระบบบำรุงรักษา (Preventive Maintenance) (น้ำหนัก : ร้อยละ 5)</b>	
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b> มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความสำเร็จในการจัดทำ/ทบทวนระบบบำรุงรักษา (Preventive Maintenance) ซึ่งจะทำให้การบำรุงรักษาต่างๆ มีประสิทธิภาพ ประหยัดต้นทุน ยืดอายุการใช้งานเครื่องจักร ลดความเสี่ยงภัยเนื่องจากการที่เครื่องจักร หลีกเลียงอุบัติเหตุต่าง ๆ ที่เกิดจากเครื่องจักร	
<b>คำเป้าหมาย</b> - ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มีระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2563 - ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มีการทบทวนระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2564	
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>	
ระดับ 5	มีการทบทวนระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2564 จำนวน 6 ท่าอากาศยาน
ระดับ 4	มีการทบทวนระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2564 จำนวน 4 ท่าอากาศยาน
ระดับ 3	มีระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2563 ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน
ระดับ 2	มีระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2563 จำนวน 4 ท่าอากาศยาน
ระดับ 1	มีระบบ Preventive Maintenance ภายในปี 2563 จำนวน 2 ท่าอากาศยาน
<b>KPI Owner</b> สงทภ. / ทสภ. / ทดม. / ทภก. / สงวก.	

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity</b> <b>กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต</b>
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ... (น้ำหนัก : ร้อยละ 5)</b>
<b><u>คำอธิบายตัวชี้วัด</u></b> อยู่ระหว่างการพิจารณาของ ครม. เมื่อได้รับนโยบายที่ชัดเจนแล้ว ฝกอ. จะนำไปกำหนดตัวชี้วัดเพื่อรองรับ กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคตต่อไป
<b><u>ค่าเป้าหมาย</u></b>
<b><u>เกณฑ์การให้คะแนน</u></b>
<b><u>KPI Owner</u></b> สงยศ (ฝกอ.)

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Reginal Hub</b>						
<b>ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : อัตราการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ (น้ำหนัก : ร้อยละ 5)</b>						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. เปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า ดังนี้						
- จำนวนเที่ยวบิน						
อัตราการการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน ของ ทอท.	=	$\frac{(\text{จำนวนเที่ยวบินปีใหม่} - \text{จำนวนเที่ยวบินปีเก่า}) \times 100}{\text{จำนวนเที่ยวบินปีเก่า}}$				
- จำนวนผู้โดยสาร						
อัตราการการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร ของ ทอท.	=	$\frac{(\text{จำนวนผู้โดยสารปีใหม่} - \text{จำนวนผู้โดยสารปีเก่า}) \times 100}{\text{จำนวนผู้โดยสารปีเก่า}}$				
- จำนวนสินค้าและไปรษณียภัณฑ์						
อัตราการการเติบโตของสินค้า และไปรษณียภัณฑ์ของ ทอท.	=	$\frac{(\text{จำนวนสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ปีใหม่} - \text{จำนวนสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ปีเก่า}) \times 100}{\text{จำนวนสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ปีเก่า}}$				
<b>ค่าเป้าหมาย</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>			
อัตราการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน (ร้อยละ)	11	11	11			
อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร (ร้อยละ)	12	12	12			
อัตราการการเติบโตของสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ (ร้อยละ)	2	2	2			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ 2562 -2564 (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
อัตราการการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน	ร้อยละ	5	8	11	14	17
อัตราการการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร	ร้อยละ	6	9	12	15	18
อัตราการการเติบโตของสินค้าและไปรษณียภัณฑ์	ร้อยละ	0	1	2	3	4
<b>KPI Owner</b>						
สงพธ.						
<b>KPI Supporter</b>						
สงทก. / ทสภ. / ทดม. / ทกก.						

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Reginal Hub</b>						
<b>กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว</b>						
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : อัตราส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยานในอาเซียน จีน และอินเดีย ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด (น้ำหนัก : ร้อยละ 2)</b>						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดสัดส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยานในอาเซียน จีน และอินเดีย ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด</p> <p>สาเหตุที่เลือกกลุ่มเป้าหมายเป็นท่าอากาศยานในอาเซียน จีน และอินเดีย เนื่องจากเป็นประเทศที่มีประชากรท่องเที่ยวมากและจะส่งผลต่อการเป็นศูนย์กลางการขนส่งท่าอากาศยานและสนับสนุนการท่องเที่ยว</p> <p>ผลรวมของจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.ที่มีต้นทาง/ปลายทางเป็นจุดหมายปลายทางในอาเซียน จีน และอินเดีย (หน่วยวัด : คน) ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด</p> <p style="text-align: right;">(หน่วยวัด : คน)</p>						
$\frac{\text{อัตราส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยานในอาเซียน จีน และอินเดีย ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด}}{\text{จำนวนผู้โดยสารทั้งหมด}} = \frac{(\text{อาเซียน} + \text{จีน} + \text{อินเดีย}) \times 100}{\text{จำนวนผู้โดยสารทั้งหมด}}$						
<b>คำเป้าหมาย</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>			
อัตราส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยานในอาเซียน จีน และอินเดียต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด (ร้อยละ)	59	59	59			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ 2562 -2564 (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
อัตราส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยานในอาเซียน จีน และอินเดีย ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด	ร้อยละ	57	58	59	60	61
<b>KPI Owner</b>						
สงพร.						
<b>KPI Supporter</b>						
สงทภ. / ทสภ. / ทดม. / ทภก.						

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Reginal Hub</b>						
<b>กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.</b>						
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศ ณ ทสภ. เพิ่มขึ้นต่อปี (ร้อยละ) (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)</b>						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
ร้อยละของจำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศ ณ ทสภ. ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า						
อัตราการการเติบโตของจำนวนพัสดุภัณฑ์และ ไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศของ ทสภ	=	$\frac{\text{(จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศของ ทสภ.ปีใหม่ - จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศของทสภ. ปีเก่า)} \times 100}{\text{จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศของ ทสภ. ปีเก่า}}$				
<b>คำเป้าหมาย</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>			
จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศ ณ ทสภ.เพิ่มขึ้นต่อปี (ร้อยละ)	2	2	2			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
จำนวนพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศ ณ ทสภ.เพิ่มขึ้น ต่อปี (ร้อยละ)	ร้อยละ	0	1	2	3	4
<b>KPI Owner</b>						
ทสภ.						

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Reginal Hub</b>						
<b>กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.</b>						
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : ความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสภ. ภายในปี 63 (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)</b>						
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>						
<p>ร้อยละความก้าวหน้าการดำเนินการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสภ. ภายในปี 2563 โดยพิจารณาจาก แผนการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสภ. ซึ่งมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การศึกษาวิเคราะห์รูปแบบการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ภายในปี 2561</li> <li>2. ผู้ประกอบการแสดงความประสงค์ที่จะเข้าดำเนินการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสภ.ภายในปี 2562</li> <li>3. การทำสัญญากับผู้ประกอบการที่ได้รับคัดเลือก ภายในปี 2563</li> </ol>						
<b>ค่าเป้าหมาย</b>						
<b>ตัวชี้วัด</b>			<b>2562</b>	<b>2563</b>		
ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสภ. (ร้อยละ)			90	90		
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>						
เกณฑ์วัดการดำเนินงาน	หน่วยวัด	ค่าเกณฑ์วัดปีงบประมาณ (ระดับ)				
		1	2	3	4	5
ร้อยละความสำเร็จของผู้ประกอบการแสดงความประสงค์ที่จะเข้าดำเนินการจัดตั้งศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub) ณ ทสภ.ภายในปี 2562	ร้อยละ	80	85	90	95	100
ร้อยละความสำเร็จของการทำสัญญากับผู้ประกอบการที่ได้รับคัดเลือก ภายในปี 2563	ร้อยละ	80	85	90	95	100
<b>KPI Owner</b>						
ทสภ.						
<b>KPI Supporter</b>						
ทสภ.						

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : ผลคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของ ท่าอากาศยาน ทอท. (ASQ) แยกรายท่าอากาศยาน (น้ำหนัก : ร้อยละ 15)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับคะแนนเฉลี่ยจากการสำรวจคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. (ASQ โดย ACI) โดยแยกรายท่าอากาศยาน			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ผลคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของ ท่าอากาศยาน ทอท. (ASQ) แยกรายท่าอากาศยาน (ระดับคะแนน)	ทสก. 4.64	ทสก. 4.65	ทสก. 4.66
	ทคม. 4.32	ทคม. 4.33	ทคม. 4.34
	ทกก. 3.83	ทกก. 3.85	ทกก. 3.87
	ทชม. 4.52	ทชม. 4.53	ทชม. 4.54
	ทหญ. 3.90	ทหญ. 3.91	ทหญ. 3.92
	ทชร. 4.04	ทชร. 4.06	ทชร. 4.08
หมายเหตุ เป็นค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2564)			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.02		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.01		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 0.01		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกิน 0.02		
หมายเหตุ อ้างอิงเกณฑ์การให้คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. (ASQ) จาก ACI			
<b>KPI Owner</b>			
สงยศ. (ฝวน.) / สงทก. / ทสก. / ทคม. / ทกก.			

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service					
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 2 : ผลประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) หมวดรวม (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)					
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>					
มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับคะแนนประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) ของ ทอท.ในภาพรวม					
<b>คำเป้าหมาย</b>					
	ตัวชี้วัด	2562	2563	2564	
	ผลประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal : SEPA) หมวดรวม (ระดับคะแนน)	161	166	171	
หมายเหตุ ผลประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ ปี 2559-2560					
ประเด็นพิจารณา	คะแนนเต็ม	2560		2559	
		คะแนนประเมินที่ได้รับ (%)	คะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้รับ	คะแนนประเมินที่ได้รับ (%)	คะแนนถ่วงน้ำหนักที่ได้รับ
หมวด 1 การนำองค์กร					
1.1 การนำองค์กรโดยผู้นำระดับสูง	70	25	17.50	25	17.50
1.2 การกำกับดูแลและความรับผิดชอบต่อประเทศชาติและสังคม	50	30	15	25	12.50
หมวด 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์					
2.1 การจัดทำยุทธศาสตร์	40	25	10	20	8
2.2 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ	40	20	8	20	8
หมวด 3 การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด					
3.1 ความรู้เกี่ยวกับลูกค้าและตลาด	55	30	16.50	30	16.50
3.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้า	55	25	13.75	25	13.75



หมวด 4 การวัด การวิเคราะห์ และการจัดการความรู้					
4.1 การวัด การวิเคราะห์ และการปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร	40	20	8	20	8
4.2 การจัดการสารสนเทศ เทคโนโลยีสารสนเทศ และความรู้	40	30	12	30	12
หมวด 5 การมุ่งเน้นบุคลากร					
5.1 สภาพแวดล้อมของบุคลากร	45	35	15.75	35	15.75
5.2 ความผูกพันของบุคลากร	55	35	19.25	30	16.50
หมวด 6 การจัดการกระบวนการ					
6.1 การออกแบบระบบงาน	50	25	12.5	25	12.5
6.2 การจัดการและปรับปรุงกระบวนการทำงาน	60	25	15	25	15
<b>รวม</b>	<b>600</b>		<b>163.25*</b>		<b>156.00</b>

\*หมายเหตุ ผลคะแนนยังไม่เป็นทางการ

#### เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 4 คะแนน
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 2 คะแนน
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 2 คะแนน
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 4 คะแนน

หมายเหตุ อ้างอิงเกณฑ์การให้คะแนนประเมินการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจจาก TRIS

#### KPI Owner

คณะทำงานระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (หมวด 1-6) / สงยศ.(ฝพป.)

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service</b>			
<b>กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขในการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน (น้ำหนัก : ร้อยละ 5)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขในการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน			
<b>คำเป้าหมาย</b>			
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564
ระดับความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขในการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน (ระดับ 1-5)	ทศก. (ระดับ 1) ทคม. (ระดับ 1) ทกก. (ระดับ 1) ทชม. (ระดับ 1) ทหญ. (ระดับ 1) ทชร. (ระดับ 1)	ทศก. (ระดับ 3) ทคม. (ระดับ 3) ทกก. (ระดับ 3) ทชม. (ระดับ 3) ทหญ. (ระดับ 3) ทชร. (ระดับ 3)	ทศก. (ระดับ 4 หรือ 5) ทคม. (ระดับ 4 หรือ 5) ทกก. (ระดับ 4 หรือ 5) ทชม. (ระดับ 4 หรือ 5) ทหญ. (ระดับ 4 หรือ 5) ทชร. (ระดับ 4 หรือ 5)
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ท่าอากาศยานสามารถนำผลการศึกษามาประยุกต์/นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานจริงอย่างน้อย 3 ระบบ และสามารถประเมินถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบ		
ระดับ 4	ท่าอากาศยานสามารถนำผลการศึกษามาประยุกต์/นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานจริงอย่างน้อย 2 ระบบ และสามารถประเมินถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบ		
ระดับ 3	ท่าอากาศยานสามารถนำผลการศึกษามาประยุกต์/นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งานจริงอย่างน้อย 1 ระบบ และสามารถประเมินถึงผลลัพธ์ที่คาดหวังได้ว่าเป็นไปตามเป้าหมาย ได้แก่ ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการระบบ		
ระดับ 2	ท่าอากาศยานสามารถนำผลการศึกษาของ ทอท. เมื่อเทียบกับท่าอากาศยานคู่แข่งมาจัดทำรายงานสถานะการทำงาน ณ ปัจจุบันของการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขในการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน		
ระดับ 1	ศึกษาและจัดทำแผนการใช้นวัตกรรมเพื่อการแก้ไขในการให้บริการ ณ ท่าอากาศยาน โดยเทียบเคียงกับการให้บริการของท่าอากาศยานคู่แข่ง		
<b>KPI Owner</b>			
สงยศ. (ผวน.)			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service</b>			
<b>กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : อัตราส่วน Total Revenue per Employee (น้ำหนัก : ร้อยละ 2.5)</b>			
<p><b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b></p> <p>มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดอัตราส่วนรายได้ทั้งหมดของ ทอท. ต่อ จำนวนพนักงาน ทอท.ทั้งหมด สะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพในการหารายได้ของบริษัท ว่าพนักงาน 1 คน สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัทเป็นจำนวนเงินเท่าใด ก่อนนำผลลัพธ์ที่ได้ไปเปรียบเทียบกับบริษัทอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยบริษัทชั้นนำส่วนใหญ่ต้องการจำนวนพนักงานที่ไม่มากแต่สามารถสร้างรายได้ให้บริษัทมากที่สุด</p> <p>สูตรคำนวณผลการดำเนินงาน</p> $\text{อัตราส่วน Total Revenue per Employee} = \frac{\text{รายได้ทั้งหมดของ ทอท. (บาท)}}{\text{จำนวนพนักงานทั้งหมดของ ทอท. (คน)}}$ <p>หมายเหตุ จำนวนพนักงานทั้งหมดของ ทอท. หมายถึง เฉพาะพนักงาน ทอท.เท่านั้น ไม่รวมลูกจ้างประจำและพนักงานจัดจ้างภายนอก</p>			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
อัตราส่วน Total Revenue per Employee (บาท / พนักงาน)	10.45 บาท/พนักงาน	10.81 บาท/พนักงาน	11.19 บาท/พนักงาน
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 3		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 2		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 2		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 3		
หมายเหตุ ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด สามารถคำนวณได้จากสูตรคำนวณฯ โดยตรง			
<b>KPI Owner</b>			
สงทอ. / สบง.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service</b>			
<b>กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 3 : ความเร็วในกระบวนการผ่านเข้า - ออก ของผู้โดยสาร ณ ทสภ. และ ทดม. (ภายในประเทศ / ระหว่างประเทศ) (น้ำหนัก : ร้อยละ 2.5)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
<p>มีวัตถุประสงค์เพื่อคำนวณหาค่าเฉลี่ยความรวดเร็วในกระบวนการผ่านเข้า – ออก โดยพิจารณาจากร้อยละของผู้โดยสารภายในประเทศที่ผ่านกระบวนการขาเข้าภายใน 35 นาที และขาออกภายใน 40 นาที และผู้โดยสารระหว่างประเทศ พิจารณาจากร้อยละของผู้โดยสารที่ผ่านกระบวนการขาเข้าประเทศ ภายใน 40 นาที และขาออกภายใน 45 นาที แยกรายท่าอากาศยาน (**ระยะเวลาปรับได้ตามลักษณะทางกายภาพของแต่ละท่าอากาศยาน)</p>			
<b>วิธีการคำนวณผลการดำเนินงาน</b>			
<b>ผู้โดยสารภายในประเทศ</b>			
<p>- ขาเข้า จำนวน xx ตัวอย่าง/เดือน ดำเนินการตรวจวัดระยะเวลาเริ่มตั้งแต่ผู้โดยสารเดินออกจากอากาศยาน รับกระเป๋าสัมภาระที่สายพานและเดินออกจากสายพาน จนถึงจุดนัดพบ</p> <p>- ขาออก จำนวน xx ตัวอย่าง/เดือน ดำเนินการตรวจวัดระยะเวลาโดยเริ่มตั้งแต่ผู้โดยสารเข้าแถวที่จุดตรวจค้นสัมภาระผ่านจุดตรวจค้นสัมภาระ เข้าแถวเช็คอิน จุดเช็ค Boarding Pass ผ่านขั้นตอนการตรวจค้น จนถึงห้องพักรอขึ้นเครื่องบิน</p>			
<b>ผู้โดยสารระหว่างประเทศ</b>			
<p>- ขาเข้า จำนวน xx ตัวอย่าง/เดือน ดำเนินการตรวจวัดระยะเวลาโดยเริ่มตั้งแต่ผู้โดยสารเดินออกจากเครื่องบิน ผ่านขั้นตอนการตรวจหนังสือเดินทาง รับกระเป๋าสัมภาระ ผ่านการตรวจของศุลกากร จนถึงจุดนัดพบ</p> <p>- ขาออก จำนวน xx ตัวอย่าง /เดือน ดำเนินการตรวจวัดระยะเวลาโดยเริ่มตั้งแต่ผู้โดยสารเข้าแถว ที่จุดตรวจค้นสัมภาระ ผ่านจุดตรวจค้นสัมภาระ เข้าแถวเช็คอิน ผ่านขั้นตอนการตรวจหนังสือเดินทาง ผ่านการตรวจของศุลกากรและผ่านขั้นตอนการตรวจค้นถึงห้องพักรอขึ้นเครื่องบิน</p>			
<b>คำเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด ทสภ.</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
1. ความรวดเร็วในกระบวนการขาเข้าของผู้โดยสารระหว่างประเทศ ภายใน 40 นาที	ทสภ. (ระดับ 1)	ทสภ. (ระดับ 3)	ทสภ. (ระดับ 4 หรือ 5)
2. ความรวดเร็วในกระบวนการขาออกของผู้โดยสารระหว่างประเทศ ภายใน 55 นาที			
3. ความรวดเร็วในกระบวนการขาเข้าของผู้โดยสารภายในประเทศ ภายใน 35 นาที			
4. ความรวดเร็วในกระบวนการขาออกของผู้โดยสารภายในประเทศ ภายใน 40 นาที			

ตัวชี้วัด ทดม.	2562	2563	2564		
1. ความรวดเร็วในกระบวนการขาเข้าของผู้โดยสารระหว่างประเทศ ภายใน 35 นาที	ทดม. (ระดับ 1)	ทดม. (ระดับ 3)	ทดม. (ระดับ 4 หรือ 5)		
2. ความรวดเร็วในกระบวนการขาออกของผู้โดยสารระหว่างประเทศ ภายใน 45 นาที					
3. ความรวดเร็วในกระบวนการขาเข้าของผู้โดยสารภายในประเทศ ภายใน 30 นาที					
4. ความรวดเร็วในกระบวนการขาออกของผู้โดยสารภายในประเทศ ภายใน 30 นาที					
<p>หมายเหตุ: เลือกราคาคำนวณค่าเฉลี่ยความรวดเร็วในกระบวนการผ่านเข้า – ออก ณ ทสก. และ ทดม. เนื่องจาก ทสก. และ ทดม. เป็น Primary Hub</p>					
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>					
เกณฑ์การให้คะแนน	ระดับ 1	ระดับ 2	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
1. ความรวดเร็วในกระบวนการขาเข้าของผู้โดยสารระหว่างประเทศ ภายใน 40 นาที (ทสก.) / 35 นาที (ทดม.)	96	97	98	99	100
2. ความรวดเร็วในกระบวนการขาออกของผู้โดยสารระหว่างประเทศ ภายใน 55 นาที (ทสก.) / 45 นาที (ทดม.)	96	97	98	99	100
3. ความรวดเร็วในกระบวนการขาเข้าของผู้โดยสารภายในประเทศ ภายใน 35 นาที (ทสก.) / 30 นาที (ทดม.)	96	97	98	99	100
4. ความรวดเร็วในกระบวนการขาออกของผู้โดยสารภายในประเทศ ภายใน 40 นาที (ทสก.) / 30 นาที (ทดม.)	96	97	98	99	100
<b>KPI Owner</b>					
ทสก. / ทดม.					

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service			
กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร			
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรตาม แผน OFI Roadmap (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
มีวัตถุประสงค์เพื่อค้ำหนุนหาร้อยละความก้าวหน้าในการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการที่มีกิจกรรมต้องดำเนินงานตามที่ระบุใน OFI Roadmap เทียบกับเป้าหมายการดำเนินงาน			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรตามแผน OFI Roadmap (ระดับ)	ระดับ 3	ระดับ 4	ระดับ 5
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจผู้บริหารสูงสุด และผู้บริหารระดับรองจากผู้บริหารสูงสุดของรัฐวิสาหกิจ 1 ระดับ		
ระดับ 4	ได้รับผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนงาน/โครงการ		
ระดับ 3	ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่ระบุใน OFI Roadmap ได้ร้อยละ 100		
ระดับ 2	ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่ระบุใน OFI Roadmap ได้ร้อยละ 80		
ระดับ 1	ดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ ที่ระบุใน OFI Roadmap ได้ร้อยละ 60		
<b>KPI Owner</b>			
สายงาน/ส่วนงานเจ้าของแผน OFI Roadmap			
<b>KPI Supporter</b>			
สยยศ.(ฝพป.)			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service</b>			
<b>กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ร้อยละความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน ณ ทสภ. (น้ำหนัก : ร้อยละ 3.75)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
<p>เป็นตัวชี้วัดที่สะท้อนขีดความสามารถด้านความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน (On Time Performance : OTP) ของทุกท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง เพื่อมุ่งเน้นให้เกิดการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ (บวท. และสายการบิน) โดยกำหนดให้เที่ยวบินที่ตรงต่อเวลา คือ เที่ยวบินที่กำหนดเวลาออกจริง (Actual Off-block Time) ของเที่ยวบินขาออก (Departure Flight) ต้องไม่มากกว่า 15 นาที จากกำหนดเวลาเที่ยวบินขาออกตามตารางการบิน</p> <p>สูตรคำนวณผลการดำเนินงาน</p> $\frac{\text{จำนวนเที่ยวบินที่ตรงเวลาหรือล่าช้าไม่เกิน 15 นาที (เที่ยว)}}{\text{จำนวนเที่ยวบินทั้งหมด (เที่ยว)}} \times 100$			
<b>หน่วยตัวชี้วัด : ร้อยละ</b>			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
	<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>
	ร้อยละความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน	82.00	84.00
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
หมายเหตุ ผลการดำเนินงานของตัวชี้วัด สามารถคำนวณได้จากสูตรคำนวณฯ โดยตรง			
ระดับ 5	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 5 แต่ไม่เกินร้อยละ 10 ของค่าเป้าหมาย		
ระดับ 4	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5 ของค่าเป้าหมาย		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 10 แต่ไม่เกินร้อยละ 15 ของค่าเป้าหมาย		
ระดับ 1	ค่าข้อมูลตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายเกินร้อยละ 15 ของค่าเป้าหมาย		
<b>KPI Owner</b>			
ทสภ.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service</b>			
<b>กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการและสายการบินของ ทอท. (น้ำหนัก : ร้อยละ 3.75)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
มีวัตถุประสงค์เพื่อวัดระดับความพึงพอใจในกลุ่มผู้ประกอบการและสายการบินของ ทอท. ในภาพรวม แยกตามรายท่าอากาศยาน			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัดความพึงพอใจของผู้ประกอบการ</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ระดับความพึงพอใจในกลุ่มผู้ประกอบการของ ทอท. (ระดับความพึงพอใจ)	ทสภ. 4.52 ทคม. 3.52 ทกก. 4.02 ทชม. 2.82 ทหญ. 3.42 ทชร. 3.22	ทสภ. 4.54 ทคม. 3.54 ทกก. 4.04 ทชม. 2.84 ทหญ. 3.44 ทชร. 3.24	ทสภ. 4.56 ทคม. 3.56 ทกก. 4.06 ทชม. 2.86 ทหญ. 3.46 ทชร. 3.26
<b>ตัวชี้วัดความพึงพอใจของสายการบิน</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ระดับความพึงพอใจในกลุ่มสายการบินของ ทอท. (CRM) (ระดับความพึงพอใจ)	ทสภ. 3.75 ทคม. 2.97 ทกก. 2.91 ทชม. 3.51 ทหญ. 3.48 ทชร. 2.37	ทสภ. 3.77 ทคม. 2.99 ทกก. 2.93 ทชม. 3.53 ทหญ. 3.50 ทชร. 2.39	ทสภ. 3.79 ทคม. 3.01 ทกก. 2.95 ทชม. 3.55 ทหญ. 3.52 ทชร. 2.41
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.04 (ระดับความพึงพอใจ)		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.02 (ระดับความพึงพอใจ)		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 0.02 (ระดับความพึงพอใจ)		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 0.04 (ระดับความพึงพอใจ)		
หมายเหตุ อ้างอิงเกณฑ์การให้คะแนนระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการและสายการบินของ ทอท. (CRM) จากบริษัท ที่ปรึกษา			
<b>KPI Owner</b>			
สงพร. / สงทภ. / ทสภ. / ทคม. / ทกก.			



<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : อัตราการเติบโตของรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (น้ำหนัก : ร้อยละ 10)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า			
<u>วิธีคำนวณ</u>			
$\frac{\text{รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีปัจจุบัน} - \text{รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีก่อนหน้า}}{\text{รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีก่อนหน้า}} \times 100$			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า	11	11	11
หมายเหตุ: อัตราการเติบโตของรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินย้อนหลัง 5 ปี (ปี 2556-2560)			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b>			
สงทภ., ทสภ., ทดม., ทภก.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business</b>			
<b>กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : อัตราการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน (น้ำหนัก : ร้อยละ 3)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า			
<u>วิธีคำนวณ</u>			
$\frac{\text{จำนวนเที่ยวบิน ณ ปีปัจจุบัน} - \text{จำนวนเที่ยวบิน ณ ปีก่อนหน้า}}{\text{รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีก่อนหน้า}} \times 100$			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
อัตราการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน (ร้อยละ)	11	11	11
หมายเหตุ: อัตราการเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน โดยเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (ปี พ.ศ.2556-2560)			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
<b>KPI OWNER</b>			
สงทภ. / ทสภ. / ทคม. / ทภก. / สวงก. / สวงพร. / สวงยศ.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business</b>			
<b>กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร (น้ำหนัก : ร้อยละ 2.5)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า			
<b>วิธีคำนวณ</b>			
$\frac{\text{จำนวนผู้โดยสาร ณ ปีปัจจุบัน} - \text{จำนวนผู้โดยสาร ณ ปีก่อนหน้า}}{\text{จำนวนผู้โดยสาร ณ ปีก่อนหน้า}} \times 100$			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564
อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร (ร้อยละ)	12	12	12
หมายเหตุ: อัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารโดยเฉลี่ย 5 ปีย้อนหลัง (ปี 2556-2560)			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
<b>KPI OWNER</b>			
สงทภ. /ทสภ. / ทคม. / ทภก. / สวงก. / สวงพธ. / สวงยศ.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business</b>			
<b>กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : จำนวนเส้นทางการบินใหม่ (New destination) ที่เพิ่มขึ้น (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
จำนวนเส้นทางการบินใหม่ (New destination) ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า			
วิธีคำนวณ			
จำนวนเส้นทางการบิน ณ ปีปัจจุบัน - จำนวนเส้นทางการบิน ณ ปีก่อนหน้า			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
จำนวนเส้นทางการบินใหม่ที่เพิ่มขึ้น (เส้นทาง)	3	3	3
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า 1 เส้นทางการบิน		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 1 เส้นทางการบิน		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 1 เส้นทางการบิน		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 1 เส้นทางการบิน		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b>			
สงทก., ทสภ., ทดม., ทภก.			

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business			
กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก			
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม (Number of flight) ที่เพิ่มขึ้น (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม (Number of flight) ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า			
<u>วิธีคำนวณ</u>			
จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม ณ ปีปัจจุบัน - จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม ณ ปีก่อนหน้า			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564
จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิมที่เพิ่มขึ้น (เที่ยวบิน)	3	3	3
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า 1 เที่ยวบิน		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 1 เที่ยวบิน		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b>			
สงทภ., ทสภ., ทดม., ทภก.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business</b> <b>กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 3 : จำนวนเที่ยวบินในช่วงเวลาไม่คับคั่ง (Off-peak times) ที่เพิ่มขึ้น</b> <b>(น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b> จำนวนเที่ยวบินในช่วงเวลาไม่คับคั่ง (Off-peak times) ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า <b>วิธีคำนวณ</b> จำนวนเที่ยวบินในช่วงเวลาไม่คับคั่ง ณ ปีปัจจุบัน - จำนวนเที่ยวบินในช่วงเวลาไม่คับคั่ง ณ ปีก่อนหน้า			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
จำนวนเที่ยวบินในช่วงเวลาไม่คับคั่งที่เพิ่มขึ้น (เที่ยวบิน)	5	5	5
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า 1 เที่ยวบิน		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า 1 เที่ยวบิน		
<b>KPI OWNER</b> สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b> สงทก., ทสภ., ทดม., ทภก.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non-aeronautical Business</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (น้ำหนัก : ร้อยละ 20)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินเพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า			
<u>วิธีคำนวณ</u>			
$\frac{\text{รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีปัจจุบัน} - \text{รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีก่อนหน้า}}{\text{รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน ณ ปีก่อนหน้า}} \times 100$			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (ร้อยละ)	12	12	12
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b>			
สงทภ., ทสภ., ทคม., ทภก.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non-aeronautical Business</b> <b>กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : อัตราการเติบโตของรายได้จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (น้ำหนัก : ร้อยละ 6)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b> ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์เพิ่มขึ้น เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า เช่น รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากการจำหน่ายร้านค้าปลอดอากร และรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่ม เป็นต้น <b>วิธีคำนวณ</b> $\frac{\text{รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ ณ ปีปัจจุบัน} - \text{รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ ณ ปีก่อนหน้า}}{\text{รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ ณ ปีก่อนหน้า}} \times 100$			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564
อัตราการเติบโตของรายได้จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (ร้อยละ)	10	11	12
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 3		
<b>KPI OWNER</b> สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b> สงทก., ทสภ., ทดม., ทภก.			



<b>ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non-aeronautical Business</b>			
<b>กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : อัตราการเติบโตของรายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคารผู้โดยสาร (น้ำหนัก : ร้อยละ 6)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของรายได้ค่าเช่าจากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคาร เมื่อเปรียบเทียบปีปัจจุบันกับปีก่อนหน้า เช่น รายได้ค่าเช่าอาคารสำนักงาน และรายได้ค่าเช่าที่จอดรถยนต์ เป็นต้น			
<b>วิธีคำนวณ</b>			
$\frac{\text{รายได้ค่าเช่าจากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคาร ณ ปีปัจจุบัน} - \text{รายได้ค่าเช่าจากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคาร ณ ปีก่อนหน้า}}{\text{รายได้รวมค่าเช่าจากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคาร ณ ปีก่อนหน้า}} \times 100$			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
อัตราการเติบโตของรายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคารผู้โดยสาร (ร้อยละ)	6	6	6
หมายเหตุ: อัตราการเติบโตของรายได้ค่าเช่าจากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคารโดยเฉลี่ย 4 ปีย้อนหลัง (ปี 2557-2560)			
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 1.5		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 1.5		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 1.5		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 1.5		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร.			
<b>KPI SUPPORTER</b>			
สงทก., ทสภ., ทดม., ทกก.			

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non-aeronautical Business			
กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปร่างรูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน			
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุนรูปร่างรูปแบบใหม่ (ระดับ) (น้ำหนัก : ร้อยละ 8)			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
จำนวนคนที่ Download Application สะสม			
<u>วิธีคำนวณ</u>			
ผลรวมจำนวนคนที่ Download Application สะสมตั้งแต่วันที่เปิดใช้งาน Mobile Application จนถึงปัจจุบัน			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
จำนวนคนที่ Download Application สะสม	16,000	100,000	218,000
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 5		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่า ร้อยละ 5		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพธ., สทกส.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ (น้ำหนัก : ร้อยละ 5)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่ ทอท. สามารถดำเนินการได้	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ร้อยละ 20		
ระดับ 4	ร้อยละ 30		
ระดับ 3	ร้อยละ 100		
ระดับ 2	ร้อยละ 100 เสร็จก่อนกำหนด		
ระดับ 1	ร้อยละ 100 บรรลุตัวชี้วัดเป้าหมายของแผน		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพธ., สงยศ.			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development</b>			
<b>กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ (น้ำหนัก : ร้อยละ 2)</b>			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ และรายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ เช่น รายได้ค่าฝึกอบรม หรือรายได้ค่ารับจ้างเป็นที่ปรึกษา			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ	เตรียมความพร้อมแล้วเสร็จ		-
รายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ	-	มีรายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ จำนวน 1 แผน	รายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้นร้อยละ 10
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
<b>ปีงบประมาณ 2562</b>			
ระดับ 5	เตรียมความพร้อมแล้วเสร็จก่อนกำหนด		
ระดับ 4	-		
ระดับ 3	เตรียมความพร้อมแล้วเสร็จ		
ระดับ 2	-		
ระดับ 1	เตรียมความพร้อมแล้วเสร็จช้ากว่ากำหนด		
<b>ปีงบประมาณ 2563</b>			
ระดับ 5	มีรายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ จำนวนมากกว่า 2 แผนงาน		
ระดับ 4	มีรายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ จำนวน 2 แผนงาน		
ระดับ 3	มีรายได้จากการพัฒนาศูรกิจระหว่างประเทศ จำนวน 1 แผนงาน		
ระดับ 2	-		
ระดับ 1	-		

ปีงบประมาณ 2564	
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 2.5
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 2.5
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 2.5
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 2.5
<b>KPI OWNER</b>	
สงยศ. (สนกต.)	

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development</b>			
<b>กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูปร่างรูปแบบบริษัท/บริษัทร่วมทุน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1 : ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนารูปร่างรูปแบบบริษัท/บริษัทร่วมทุนและจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการบริษัทให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น</b> (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนารูปร่างรูปแบบบริษัท/บริษัทร่วมทุนและจำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการบริษัทให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
<b>ตัวชี้วัด</b>	<b>2562</b>	<b>2563</b>	<b>2564</b>
ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการพัฒนารูปร่างรูปแบบบริษัท/บริษัทร่วมทุน	จัดตั้งบริษัทให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นแล้วเสร็จ		
จำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการบริษัทให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น		13,200	13,900
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
<b>ปีงบประมาณ 2562</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และเร็วกว่ากำหนดมากกว่า 1 เดือน		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และเร็วกว่ากำหนดไม่เกิน 1 เดือน		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และช้ากว่ากำหนดไม่เกิน 1 เดือน		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และช้ากว่ากำหนดมากกว่า 1 เดือน		
<b>ปีงบประมาณ 2563 - 2564</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 5		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 5		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร. (สพธ.)			

<b>ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development</b>			
<b>กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูปร่างรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน</b>			
<b>ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 2 : ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งบริษัทให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย</b> (น้ำหนัก : ร้อยละ 1.5)			
<b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b>			
ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งบริษัทให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย			
<b>ค่าเป้าหมาย</b>			
ตัวชี้วัด	2562	2563	2564
ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งบริษัทให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย	จดทะเบียนบริษัทและให้บริการในท่าอากาศยานของ ทอท. จำนวน 1 แห่งภายใน ก.ย.62	ให้บริการในท่าอากาศยานของ ทอท. ไม่น้อยกว่า 5 แห่งภายใน ก.ย.63	ให้บริการในท่าอากาศยานของ ทอท. จำนวน 6 แห่งภายใน ก.ย.64
<b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>			
ระดับ 5	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และเร็วกว่ากำหนดมากกว่า 1 เดือน		
ระดับ 4	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และเร็วกว่ากำหนดไม่เกิน 1 เดือน		
ระดับ 3	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย		
ระดับ 2	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และช้ากว่ากำหนดไม่เกิน 1 เดือน		
ระดับ 1	ค่าตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย และช้ากว่ากำหนดมากกว่า 1 เดือน		
<b>KPI OWNER</b>			
สงพร. (ฝพร.)			



**AIRPORTS OF THAILAND PLC.**  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

โทรศัพท์ : 02 535 4182, 02 535 1364

โทรสาร : 02 535 8332

E-mail : [Corporate.Strategy@airportthai.co.th](mailto:Corporate.Strategy@airportthai.co.th)