



แผนวิสาหกิจของ ทอท.
(ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

หลักการและเหตุผล

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) ตลอดจนการดำเนินการตาม แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้นเพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท. มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ประจำปี งบประมาณ 2562 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2563-2565 ที่จะนำไปสู่การบริหาร ทำอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ต่อไป

การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึก ข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ : SEPA ซึ่งกำหนด ให้ดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผนวิสาหกิจ และทบทวน/ ปรับปรุงในส่วนของสภาพแวดล้อมขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง ประเด็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เกณฑ์ชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ซึ่งพบว่าไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. ทั้ง 7 ด้าน จึงถือว่ายังคงมีความเหมาะสมที่จะทำให้ ทอท. ประสบความสำเร็จตามที่กำหนดได้

นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการบริหารประเทศ ทอท. จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

ทอท.จึงต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท.ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป และให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SODs) ต้องการให้ ทอท.พัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานของไทย ให้เป็นท่าอากาศยานนานาชาติชั้นนำในภูมิภาค เพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของ ทอท.เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของรัฐและมาตรฐานสากล ทอท.ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ.2497 พระราชกฤษฎีกากำหนดอำนาจสิทธิประโยชน์ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 เป็นต้น รวมถึงการดำเนินการตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)

ปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ : ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยมีปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Global Influences) เป็นแนวโน้มที่สามารถส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคต่อเนื่องในอนาคตระยะยาว ส่งผลกระทบต่อภารกิจ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมทั่วโลกในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับความท้าทายและความไม่แน่นอน ซึ่งหากองค์กรขาดแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อาจส่งผลให้การดำเนินภารกิจต้องหยุดชะงักชั่วคราว หรืออาจรุนแรงถึงขั้นต้องหยุดการดำเนินงานถาวร ซึ่งจะทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลงได้ โดยสามารถสรุป Global Influences สำคัญที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม การขนส่งทางอากาศและการดำเนินงานของ ทอท. ได้ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shift)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ (Aging Society) เป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ที่สำคัญของโลก เนื่องจากการขาดความสมดุลระหว่างอัตราการเกิดที่ลดลง (Fertility Rate) และ

การมีอายุขัยที่สูงขึ้น (Life Expectancy) จากการมีวิทยาการทางการแพทย์สมัยใหม่ที่ก้าวหน้า รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงบริการและความช่วยเหลือต่างๆ สะดวกมากขึ้น ทำให้ประชากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น แนวโน้มดังกล่าวนำมาซึ่งความท้าทายในบริบทใหม่ ทั้งการลดลงของจำนวนแรงงานที่อาจส่งผลกระทบต่อ การขยายตัวทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นที่รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือเชิงนโยบายและสนับสนุนการบริการ พื้นฐานต่างๆ ให้เพียงพอเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบสนอง ใจหทัยความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุในทุกระดับ การเตรียมพร้อมขององค์กรภาครัฐและเอกชนต่างๆ เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติอย่างทันทั่วทั้งที่ รวมทั้งต้องพิจารณาโครงสร้างทางสังคมในกลุ่มต่างๆ อาทิ Baby Boomer, Generation X, Generation Y และ Generation Z ซึ่งมีพฤติกรรม ความคิด ทัศนคติ ไลฟ์สไตล์ ความรู้ความสามารถ ค่านิยม การบริหารจัดการที่แตกต่างกันออกไป เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ให้ตรงกับความต้องการของแต่ละกลุ่มให้มากขึ้น

2. การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลก (Economic Power Shifts Eastward)

การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลกเป็นการสลับสับเปลี่ยนบทบาทของประเทศที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจ 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 ทั้งมิติการค้า การลงทุน และการพัฒนาโครงสร้าง ทำให้เกิดโครงสร้างทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ จากเดิมที่เป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูกจะก้าวไปสู่การเป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก การเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว จะเป็นโอกาสในการกระจายตัวทางเศรษฐกิจที่สำคัญ และส่งผลต่อทิศทางการค้าการลงทุนโลก โดยจะมีการลงทุนในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากมีตลาดผู้บริโภคขนาดใหญ่และมีอัตราการขยายตัวอยู่ใน ระดับสูงทำให้มีโอกาสได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงกว่า ขณะเดียวกันการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยีจะมีส่วนสำคัญในการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินชีวิต การดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม สู่อุตสาหกรรมใหม่ๆ

3. การขยายตัวของเขตเมือง (Urbanization)

เมืองขนาดใหญ่มีความสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก การขยายตัวของเมืองและชุมชนสำคัญได้ พัฒนาเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้า และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ซึ่งทุกภูมิภาคทั่วโลกต่างเผชิญสถานการณ์ การขยายตัวของเมืองเช่นเดียวกัน โดยรูปแบบการใช้ชีวิตแบบวิถีคนเมืองส่วนใหญ่เน้นการอุปโภคบริโภคที่มี ลักษณะเฉพาะ อีกทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆ ส่งผลให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้น และมีอัตราการเติบโตที่แตกต่างกันไปตามระดับการพัฒนามีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นทั้งด้านรายได้และคุณภาพชีวิต ในขณะที่เดียวกันส่งผลต่อความต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกที่ตอบโจทย์รูปแบบการดำเนินชีวิตของประชากรที่

อาศัยในเมืองขนาดใหญ่มากขึ้น ทั้งนี้ ในอนาคตบทบาทของท่าอากาศยานจะความเป็นเมืองสนามบิน (Airport City) ในการพัฒนาพื้นที่รอบสนามบิน เพื่อให้เกิดการวางแผนพัฒนาที่สามารถเกื้อกูลและใช้ประโยชน์จากการมีท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการพัฒนา

4. ความก้าวหน้าการพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติ ด้วยความแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าทางการวิจัย และนวัตกรรม จนทำให้เทคโนโลยีมีความอัจฉริยะเพิ่มมากขึ้น โดยในอนาคตการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือธุรกิจโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล Digital Transformation จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการปรับเปลี่ยนหรือปรับปรุงให้ธุรกิจหรือองค์กรมีความพร้อมในโลกดิจิทัลมากขึ้น ทั้งนี้สิ่งสำคัญในการที่จะเข้าสู่การเป็น Digital Transformation ได้อย่างสมบูรณ์ นอกเหนือจากการนำเทคโนโลยีมาใช้แล้ว ยังต้องคำนึงถึงการวางแผนเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงด้านวัฒนธรรมองค์กรและบุคลากรทุกภาคส่วน ตั้งแต่ผู้บริหารไปจนถึงพนักงานระดับล่างสุด รวมถึงวิสัยทัศน์ของผู้นำที่ต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถใช้นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการนำเอาเทคโนโลยีเข้ามามีใช้จึงควรมุ่งเน้นไปที่การตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อส่งเสริมยุทธศาสตร์การดำเนินงานทั้งระยะสั้นและระยะยาวขององค์กรในอนาคต โดยในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆ เริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามามีใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม การพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจโลก เป็นความท้าทายสำหรับองค์กรต่างๆที่ต้องเร่งศึกษา ทำความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลงนำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน

การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

1. สถานะเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความต้องการเดินทางทางอากาศ (Air Traffic Demand) โดยพบว่าเศรษฐกิจกับความต้องการเดินทางทางอากาศมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวจะส่งผลให้ความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้น และในทางตรงกันข้ามหากเศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย/ตกต่ำจะส่งผลให้ความต้องการเดินทางทางอากาศลดลงไปด้วย

ภาพรวมเศรษฐกิจโลกชะลอตัวและมีความไม่แน่นอนสูง โดยมีการขยายตัวโดยประมาณร้อยละ 3.7 ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกยังคงเป็นภูมิภาคสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกในภาพรวม มีขยายตัวร้อยละ 5.5 นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจในอนาคตทั้งประเด็นสงครามการค้าระหว่างประเทศ สหรัฐอเมริกากับประเทศจีน ทำให้เศรษฐกิจโลกชะลอตัวเพิ่มขึ้นบนการปรับตัวลงของตลาดหุ้นและสินค้าโภคภัณฑ์ทั่วโลก ขณะที่ธนาคารกลางในหลายประเทศลดการกระตุ้นเศรษฐกิจและทยอยขึ้นอัตราดอกเบี้ยจนทำให้การปล่อยสินเชื่อตึงตัว ต้นทุนทางการเงินของภาคธุรกิจและภาคครัวเรือนเพิ่มสูงขึ้น ผลกระทบจาก Brexit และการแยกตัวออก

จากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ รวมทั้งความเสี่ยงจากเสถียรภาพทางการเมืองในแต่ละภูมิภาค เช่น การชุมนุมประท้วงที่ฮ่องกง การเลือกตั้งในอิตาลี ผลการเลือกตั้งของอาร์เจนตินา ล้วนส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทั้งแง่บวกและแง่ลบต่อเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทย โดยค่าเงินบาทมีแนวโน้มที่จะมีความผันผวนมากขึ้น ทั้งนี้ การที่ค่าเงินบาทแข็งค่าขึ้นอย่างมาก เมื่อเทียบกับสกุลเงินอื่นๆ ส่งผลให้ความสามารถทางการแข่งขันของไทยในเวทีโลกลดลง และส่งผลให้การส่งออกของไทยที่ชะลอตัวจากเศรษฐกิจโลกที่อ่อนแรงอยู่แล้ว มีแนวโน้มที่จะชะลอตัวไปมากกว่าเดิม ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้การขยายตัวของเศรษฐกิจไทยชะลอตัว

2. แนวโน้มและสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ

2.1 ความต้องการการเดินทางทางอากาศ (Global passenger traffic demand)

แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2580 Airbus ได้คาดการณ์ว่าการจราจรทางอากาศทั่วโลกจะเติบโตจากปี 2561 ถึงร้อยละ 4.4¹ โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger – Kilometer : RPK) ขนาดใหญ่ที่สุดในโลก และมีอัตราการเติบโตการจราจรทางอากาศร้อยละ 5.5 ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ โดยการเดินทางระหว่างกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีสัดส่วนสูงที่สุด ขณะที่แนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น โดยคาดการณ์ว่าในปี 2580 จะมีปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินทั้งหมด 37,390 ลำ

2.2 รูปแบบธุรกิจสายการบิน

รูปแบบธุรกิจสายการบินในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นสายการบินแบบผสม (Hybrid Airline) มากขึ้น เนื่องมาจากการปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันของสายการบิน ทำให้เกิดความร่วมมือทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ได้แก่ สายการบินขนาดใหญ่ มีดำเนินการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำภายในกลุ่มสายการบิน เนื่องจากเห็นโอกาสในการขยายตลาด ผ่านรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ๆ เช่น การซื้อ – ควบรวม ธุรกิจสายการบิน LCCs การร่วมลงทุน Joint Venture เพื่อเข้าถึงตลาดเส้นทางใหม่ๆ และการลงทุน segmentation และ dual brand strategy ดำเนินธุรกิจทั้งแบบ FSCs และ LCCs ควบคู่กัน ขึ้นอยู่กับเส้นทางการบินที่รองรับและการตอบสนองลูกค้าทั้ง 2 กลุ่ม รวมทั้งการทำ Codeshare กับสายการบินต้นทุนต่ำ นอกกลุ่ม ที่ไม่ใช่บริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนเพื่อขยายเส้นทางการบินไปสู่ตลาดใหม่ๆ

ในขณะเดียวกัน สายการบินต้นทุนต่ำยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคยุโรปเนื่องจากธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำช่วยเปิดตลาดเส้นทางใหม่ๆ ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการเดินทางของผู้คนที่มากขึ้น ทำให้ปัจจุบันเกิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจการบินใหม่ต่อยอดมาจากรูปแบบสายการบินต้นทุนต่ำ

¹ ที่มา : Airbus, Airbus' Global Market Forecast for 2018-2037

2.3 รูปแบบธุรกิจอากาศยาน

ปัจจุบันอากาศยานรุ่นใหม่ ๆ ที่ผลิตมาสู่ตลาดจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น พิสัยการบินที่ไกลขึ้น ประหยัดเชื้อเพลิง ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน โดยอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด และลักษณะรูปแบบอากาศยานที่ผลิตจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากการผลิตอากาศยานขนาดใหญ่ (Large size) มาเป็นขนาดกลางและเล็กมากขึ้น (Small to Medium Wide body) โดยอากาศยานขนาดเล็กรุ่นใหม่มีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ต่ำลง แต่สามารถใช้งานได้ในเส้นทางที่หลากหลาย และมีพิสัยการบินที่ไกล นำไปสู่การพัฒนาขยายเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางการบินพิสัยไกลต่อไป

3. แนวโน้มอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

3.1 การเติบโตของท่าอากาศยาน

ท่าอากาศยานทั่วโลกมีแนวโน้มการขยายและพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องมีการยกระดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ส่งผลทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศสูงขึ้น โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจำนวนโครงการก่อสร้างและมีมูลค่าการลงทุนก่อสร้างมากที่สุด โดยส่วนใหญ่โครงการลงทุนขนาดใหญ่เกิดขึ้นในประเทศจีน ซึ่งมีท่าอากาศยานเป็นโครงข่ายหลักที่สามารถเชื่อมกับการคมนาคมในรูปแบบอื่นได้อย่างไร้รอยต่อ (seamless connectivity) ไม่ว่าจะเป็นการเชื่อมต่อกับรถไฟความเร็วสูง รถไฟระหว่างเมือง รถไฟใต้ดิน ถนน และท่าเรือ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสะดวกรสบาย ลดเวลาของการเดินทางของนักธุรกิจให้มากที่สุด ลดเวลาในการขนส่งสินค้าและทำให้ต้นทุนโลจิสติกส์ของภาคธุรกิจต่ำลง ซึ่งในอนาคตบทบาทของท่าอากาศยานจะความเป็นเมืองสนามบิน (Airport City) ในการพัฒนาพื้นที่รอบสนามบินมากขึ้น

3.2 รูปแบบของท่าอากาศยานในอนาคต

ท่าอากาศยานจะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน การสร้างความเติบโตทางด้านรายได้อย่างต่อเนื่อง การบริหารจัดการกระบวนการผู้โดยสาร เพื่อเพิ่มความพึงพอใจ การเพิ่มแหล่งรายได้ด้วยการเพิ่มกิจกรรมเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น และเทคโนโลยีต่างๆ เหล่านี้ จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละท่าอากาศยานจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นในอนาคต

ผลการดำเนินงานของ ทอท.

1. ผลการดำเนินงานด้านปริมาณการจราจรทางอากาศ ปีงบประมาณ 2561

ทอท. ให้บริการสายการบินแบบประจำรวมทั้งหมด 135 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้าจำนวน 125 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว จำนวน 10 สายการบิน ปริมาณเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 6.24, 7.99 และ 4.56

ตามลำดับ โดยมีสัดส่วนของเที่ยวบินระหว่างประเทศร้อยละ 53 และเที่ยวบินภายในประเทศร้อยละ 47 คิดเป็น อัตราการเติบโตร้อยละ 11.29 และ 1.11 ตามลำดับ ด้านปริมาณผู้โดยสาร พบว่าสัดส่วนของผู้โดยสารระหว่าง ประเทศร้อยละ 58 และผู้โดยสารภายในประเทศร้อยละ 42 คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 10.9 และ 4.18 ตามลำดับ และด้านปริมาณการขนส่งสินค้า พบว่ามีสัดส่วนของสินค้าระหว่างประเทศ ร้อยละ 94 และสินค้า ภายในประเทศ ร้อยละ 6 คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 3.20 และลดลงร้อยละ 21.60 ตามลำดับ

2. ผลประกอบการด้านการเงิน

รายได้จากผลการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 5,636.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.27 เนื่องจากรายได้ค่าบริการสนามบิน และรายได้ค่าบริการผู้โดยสารขาออกเพิ่มขึ้น จากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 8.50 และ 11.02 ขณะที่รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 10.28 โดยมาจากรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ผลประโยชน์จากร้านค้าปลอดอากร ส่วนแบ่งผลประโยชน์จากกิจกรรม เชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยาน และส่วนแบ่งผลประโยชน์จากการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มภายในท่าอากาศยาน สำหรับค่าใช้จ่ายจากผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 1.65 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของ ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน ค่าจ้างภายนอก และค่าใช้จ่ายอื่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.73, 5.53 และ 5.58 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุลดลงร้อยละ 5.46 เนื่องจากปีก่อนบันทึก ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุส่วนเพิ่มย้อนหลังตั้งแต่ปี 2556 ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

เป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ของ ทอท.

“ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย อย่างยั่งยืน”

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท.ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยานรวมทั้ง การดำเนินงานของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้ เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

1. การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศและ บริการเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้าง ความมั่นคงของประเทศ และรองรับกับทิศทางและยุทธศาสตร์ด้าน การขนส่งทางอากาศของประเทศที่กำหนดให้ประเทศไทย “เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ในภูมิภาค (Aviation Hub) ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมให้บริการทุกระดับที่ปลอดภัย” ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนา องค์กรประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพ

การให้บริการ และการสร้างเครือข่าย การเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนา ด้านบุคลากรและเทคโนโลยี ในการดำเนินงานที่ทันสมัย อีกทั้งต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของ ลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการขนส่ง ทางอากาศของประเทศให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ทั้งในส่วนของผู้โดยสารและสินค้า รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ

2. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย และสร้างผลตอบแทน อย่างเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังคำนึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการ เป็นท่าอากาศยานที่สร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนโดยรอบ สังคมและประเทศ

3. อย่างยั่งยืน ทอท.ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่่มุ่งสู่การเป็น องค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในอนาคต ซึ่ง ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญในการกำกับ ดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกฝ่าย โดยยึดหลักการ ดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นเลิศด้วยคุณธรรม จริยธรรมของผู้ให้บริการที่ดี และมีความโปร่งใสตรวจสอบ ได้ ประกอบกับการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและ ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้นตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการเป็นท่าอากาศยานที่ชุมชนและสังคมยอมรับ ด้วยการสร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ รวมถึง การนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและดำเนินงาน ทั้งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อม/บริบทในกรอบการพัฒนาระยะยาวที่ต้องเผชิญในอนาคต อาทิ สังคมผู้สูงอายุ การก่อการร้ายในรูปแบบใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value)

1. ให้ใจ (Service Mind) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหวัง
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 Mind)

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)

ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

ในการบริหารจัดการและการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทอท.ได้ให้ความสำคัญถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยนำประเด็นความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลาได้ ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

1. ด้านการเมือง (Politics)

อาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากเป็นรัฐบาลผสม

2. ด้านนโยบายภาครัฐ (Government)

2.1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการคมนาคมในด้านต่างๆ ผ่านแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

2.1.1 ผู้โดยสารมีทางเลือกในการขนส่งหรือการโดยสารในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้นจากในอดีต

2.1.2 การพัฒนาท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ในภูมิภาคต่างๆ จำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินจะกระจายตัวไปยังท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ นอกเหนือจากท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.

2.2 ทอท.เข้าไปดูแลและบริหารจัดการท่าอากาศยานแทนกรมท่าอากาศยาน (ทย.) เพิ่มจำนวน 4 แห่ง ซึ่ง ทอท.มีแผนที่จะลงทุนเพื่อปรับปรุงท่าอากาศยานทั้ง 4 แห่ง รวมถึงการสร้างท่าอากาศยานแห่งที่ 2 เพิ่มอีก 2 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ และท่าอากาศยานภูเก็ต ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

2.2.1 ความพร้อมของทรัพยากรในด้านต่างๆ เพื่อบริหารจัดการท่าอากาศยานแทน ทย. 4 แห่ง และท่าอากาศยานที่สร้างใหม่ 2 แห่ง

2.2.2 ความเพียงพอของเงินลงทุนเพื่อพัฒนาท่าอากาศยานที่จะรับโอนเข้ามา รวมถึงการสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่อีก 2 แห่ง

2.2.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานที่รับโอนมา และมีผลการดำเนินงานขาดทุนให้สามารถมีกำไรได้

3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

3.1 การเติบโตของเศรษฐกิจในปี 2562 ทั้งสหรัฐอเมริกา ยุโรป ญี่ปุ่น และจีนมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารเติบโตในอัตราที่ลดลง

3.2 การกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังประเทศไทยในช่วงเทศกาลต่างๆ ส่งผลให้เกิดความแออัด และความไม่เพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากความล่าช้าในโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ

4. ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior)

4.1 การพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทอท.ให้ทันต่อการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในภูมิภาคแอฟริกาและเอเชียแปซิฟิกในอนาคต

4.2 การออกแบบหรือพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่คำนึงถึงอารยสถาปัตย์ (Universal Design) เพื่อรองรับผู้โดยสารได้ครอบคลุมทุกกลุ่มประชากรอย่างเหมาะสม

4.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5. ด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Models)

5.1 ประเทศไทยมีแนวทางในการพัฒนาท่าอากาศยานที่มีอยู่ในปัจจุบันและก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ผ่านแผนแม่บทจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างในอุตสาหกรรมการบิน ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.1.1 ความสามารถในการปรับตัวของ ทอท.ให้สอดคล้องของแผนแม่บทจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย

5.1.2 ความสามารถในการแข่งขันกับท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5.1.3 โอกาสในการบริหารจัดการท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการรับโอนหรือการรับจ้างบริหาร

5.2 ทอท.กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแต่ละท่าอากาศยาน เพื่อให้มีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา อาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.2.1 ความสามารถในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง Strategic Positioning ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.2.2 ความท้าทายในการกำหนดและปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และทันท่วงที เพื่อให้บรรลุตาม Strategic Positioning ที่กำหนดไว้

5.3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้านการรักษาความปลอดภัย และการให้บริการด้านลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น จากการจัดจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) เป็นการดำเนินการโดยบริษัทลูก ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.3.1 ความสามารถในการควบคุมคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการรักษาความปลอดภัยและการบริการด้านลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นของบริษัทลูก

5.3.2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีเงื่อนไขที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

5.4 รูปแบบทางธุรกิจในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ ทอท.ครอบครองยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.4.1 การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)

5.4.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) อยู่ในระดับต่ำ ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้ถือหุ้นได้

6. ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

เทคโนโลยีที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมการบิน ได้แก่ ระบบการทำงานอัตโนมัติ (Automation) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หุ่นยนต์ (Robotics) เทคโนโลยีโลกเสมือนผสมโลกจริง หรือ เออาร์ (Augmented Reality: AR) และอินเทอร์เน็ต ออฟ ธิงส์ หรือไอโอที (Internet of Things: IoT) ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและสร้างบริการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ตลอดจนสามารถเสริมความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจ การปรับตัวของท่าอากาศยานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับการบิน

7. ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy)

ปัจจุบันการโจมตีความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Attack) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation) และมีการพัฒนาการโจมตีในรูปแบบที่หลากหลาย ซึ่งภาคธุรกิจการบินเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งในการพยายามโจมตี ทั้งนี้ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและสนามบินแห่งต่างๆ ได้หันมาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยข้อมูลด้านการบินมากยิ่งขึ้น

8. ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

การเปลี่ยนแปลงกะทันหันของสภาพอากาศ (Climate Change) ก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความถี่และทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ภัยพิบัติดังกล่าวสร้างความเสียหายและกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นความท้าทายของธุรกิจท่าอากาศยานที่จะต้องตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมรองรับต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

1. ทอท.ได้เปรียบจากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในการขยายตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศ เที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า
2. ทอท.ได้เปรียบจากนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวและการพัฒนาระบบโครงข่ายการขนส่งของประเทศ
3. ทอท.ได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และจุดหมายปลายทางทั่วโลก
4. ทอท.มีความมั่นคงทางการเงินทำให้สามารถขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ ตามนโยบายของรัฐบาลและแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโต
5. ทอท.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มขึ้น
6. ทอท.ได้เปรียบจากการขยาย/ก่อสร้าง ท่าอากาศยานในอนาคต เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

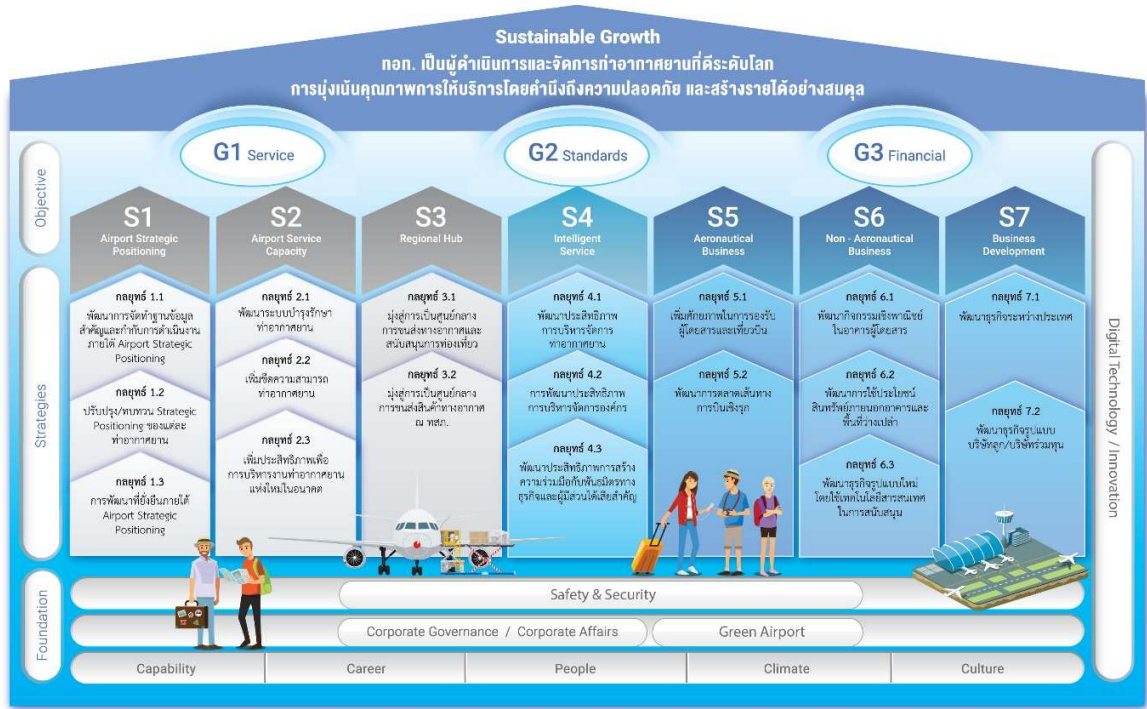
1. ทอท.มีความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน
2. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาขีดความสามารถท่าอากาศยานของ ทอท.ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก
3. ทอท.มีความท้าทายในการสร้างความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อลดผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร
4. ทอท.ต้องมีการบูรณาการทิศทางและนโยบายภาครัฐ รวมทั้งสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมายที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันเชิงธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร
5. ความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ในที่ดินว่างเปล่า

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.32	ทสภ. 4.34	ทสภ. 4.36
	ทตม. 4.02	ทตม. 4.04	ทตม. 4.06
	ทภก. 4.16	ทภก. 4.18	ทภก. 4.20
	ทชม. 4.52	ทชม. 4.54	ทชม. 4.56
	ทหญ. 3.92	ทหญ. 3.94	ทหญ. 3.96
	ทชร. 4.21	ทชร. 4.23	ทชร. 4.25
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
<u>Safety</u> 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องประเภทที่ 1 ด้านความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ	ร้อยละ 100		
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่มีสาเหตุหลัก มาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / 100,000 movements เท่ากับ 0		
<u>Security</u> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบโดย กพท.ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100		
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	ร้อยละ 50 ตลอดระยะเวลาของแผน		
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.5	1.5

ยุทธศาสตร์ (Strategies)

AOT Strategy House (2560 - 2565)



ภายใต้ AOT Strategy House ของ ทอท. มียุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ดังนี้

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

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกึ่งการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning เพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน ทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning

เพื่อสร้างความแตกต่างจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างมายั่งยืนในแต่ละท่าอากาศยาน โดยนำมา กำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.ให้ตระหนักร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร ทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ โดย ทอท.มุ่งเน้น การพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ใน ระดับที่เหมาะสม

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ ในอนาคต ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยาย ท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ อีกทั้ง แนวคิดในการก่อสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม และการพัฒนา แนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับ รูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยัง จุดหมายปลายทางอื่น ๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบิน ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

การใช้โอกาสจากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศอินเดีย และนโยบายรัฐบาลที่

สนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยายธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานกิจการในเขตปลอดอากร รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร ตลอดจนการเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท.มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ดังนั้น ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ โดยการเพิ่มความถี่จำนวนเที่ยวบิน และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษารฐานลูกค้าเดิม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร

นอกจากการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้านกิจการการบินซึ่งเป็นภารกิจหลัก ท่าอากาศยานชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Business) ภายในอาคารผู้โดยสาร เนื่องจากเป็นการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ และผลประกอบการที่มีผลิตภาพสูง (High Productivity)

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์จากการมีพื้นที่ว่างเปล่าภายนอก ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจได้ในอนาคต จึงต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินได้อีกทางหนึ่ง

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่างๆ โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนารูปแบบธุรกิจระหว่างประเทศ

โดย ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนารูปแบบร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

ทอท. ต้องมีการพัฒนารูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว

บทที่ 1

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ระยะยาว

แผนวิสาหกิจ ทอท. จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ปี 2560 - 2564) แผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) และแนวนโยบายผู้ถือหุ้น (Statement of Directions : SODs) ซึ่งในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์วิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น เพื่อให้แนวทางการพัฒนาของ ทอท. เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับร่างยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทอท. จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ระยะ 20 ปี

“ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ
และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน”

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท. ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินงานของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

1. การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศและบริการเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้าง ความมั่นคงของประเทศ และรองรับกับทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศที่กำหนดให้ประเทศไทย “เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาค (Aviation Hub) ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมให้บริการทุกระดับที่ปลอดภัย” ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพ

การให้บริการ และการสร้างเครือข่าย การเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนา ด้านบุคลากรและเทคโนโลยี ในการดำเนินงานที่ทันสมัย อีกทั้งต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของ ลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการขนส่ง ทางอากาศของประเทศให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ทั้งในส่วนของผู้โดยสารและสินค้า รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ

2. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศไทย และสร้างผลตอบแทน อย่างเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังคำนึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการ เป็นท่าอากาศยานที่สร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนโดยรอบ สังคมและประเทศ

3. อย่างยั่งยืน ทอท.ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กร ที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในอนาคต ซึ่ง ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญในการกำกับดูแล กิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกฝ่าย โดยยึดหลักการดำเนินงานที่ มีประสิทธิภาพอย่างเป็นเลิศด้วยคุณธรรม จริยธรรมของผู้ให้บริการที่ดี และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ประกอบ กับการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อมในการเป็นท่าอากาศยานที่ชุมชนและสังคมยอมรับ ด้วยการสร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ รวมถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและดำเนินงาน ทั้งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศด้านผลิตภัณฑ์และบริการในการเพิ่ม ความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อม/บริบทในกรอบ การพัฒนาระยะยาวที่ต้องเผชิญในอนาคต อาทิสังคมผู้สูงอายุ การก่อการร้ายในรูปแบบใหม่ๆ และการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

ทั้งนี้ ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ระยะ 20 ปี ข้างต้น ได้คำนึงถึงปัจจัยสำคัญใน การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ระยะ 20 ปี ประกอบด้วย

นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) เป็นยุทธศาสตร์ชาติฉบับแรกของประเทศไทยตามรัฐธรรมนูญ แห่งราชอาณาจักรไทย ซึ่งจะต้องนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้ประเทศไทยบรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อความสุขของคน ไทยทุกคน โดยการพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติ จะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนา เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง ซึ่ง

เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในอนาคต ทั้งนี้การดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) มีกรอบแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 6 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์การพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมกันทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

ทอท.จึงต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์ การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท.ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป และถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเข้าใจใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในอนาคตต่อไป

ปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ : ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยมีปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Global Influences) เป็นแนวโน้มที่สามารถส่งผลกระทบทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคต่อเนื่องในอนาคตระยะยาว ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมทั่วโลกในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับความท้าทายและความไม่แน่นอน ซึ่งหากองค์กรขาดแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อาจส่งผลให้การดำเนินภารกิจต้องหยุดชะงักชั่วคราว หรืออาจรุนแรงถึงขั้นต้องหยุดการดำเนินงานถาวร ซึ่งจะทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลงได้

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 ทอท.ได้คำนึงถึงแนวโน้มสำคัญและความท้าทายที่เกิดจากผลกระทบของ Global Influences เพื่อประกอบการวางทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยได้ทบทวนและพิจารณาปัจจัยในมิติใหม่ๆ ทั้งในบริบทของแนวนโยบาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม สามารถสรุป Global Influences สำคัญที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศและการดำเนินงานของ ทอท. ได้ดังนี้



1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shift)

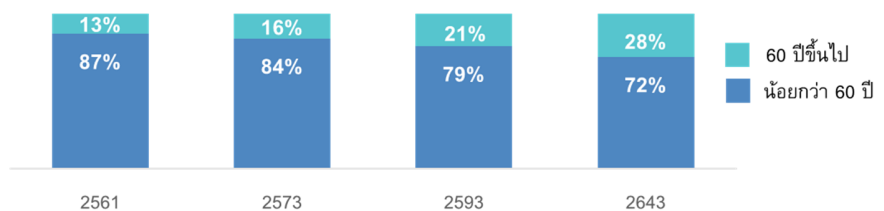
การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ (Aging Society) เป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ที่สำคัญของโลก เนื่องจากการขาดความสมดุลระหว่างอัตราการเกิดที่ลดลง (Fertility Rate) และการมีอายุขัยที่สูงขึ้น

(Life Expectancy) จากการมีวิทยาการทางการแพทย์สมัยใหม่ที่ก้าวหน้า รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงบริการและความช่วยเหลือ

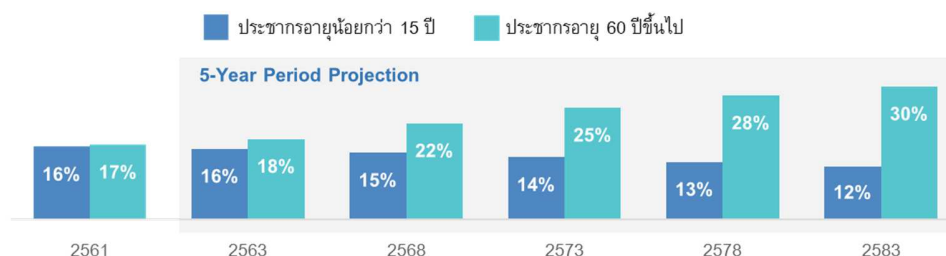
ต่างๆ สะดวกมากขึ้น ทำให้ประชากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยในปี 2561 มีจำนวนประชากรผู้สูงอายุทั้งสิ้น 970 ล้านคน คิดเป็นร้อยละ 13 ของจำนวนประชากรโลกทั้งหมด คาดว่าจะมีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 16 ในปี 2573 และร้อยละ 21 ในปี 2593 ซึ่งในปีดังกล่าว ประชากรโลกจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) นับเป็นความท้าทายที่ทุกประเทศทั่วโลกต่างต้องเผชิญ

สำหรับสถานการณ์ในประเทศไทย ปัจจุบันอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ไปสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ในปี 2561 ประเทศไทยมีสัดส่วนประชากรอายุ 60 ปีขึ้นไป มากถึงร้อยละ 17 ของจำนวนประชากร 69 ล้านคน และในปี 2564 คาดว่าจะมีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุ คิดเป็นร้อยละ 20 ซึ่งมีขนาดมากกว่า 1 ใน 4 ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ทำให้ประเทศไทยจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) แนวโน้มดังกล่าวนำมาซึ่งความท้าทายในบริบทใหม่ ทั้งการลดลงของจำนวนแรงงานที่อาจส่งผลกระทบต่อขยายตัวทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นที่รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือเชิงนโยบายและสนับสนุนการบริการพื้นฐานต่างๆ ให้เพียงพอเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุในทุกระดับ รวมถึงการเตรียมพร้อมขององค์กรภาครัฐและเอกชนต่างๆ เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติอย่างทันที่

สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุของโลก เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



สัดส่วนประชากรสูงอายุของไทยเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว จะเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ในปี 2564



ความท้าทายของสังคมผู้สูงอายุต่อการบริการของท่าอากาศยาน

สถานการณ์การเติบโตของการเดินทางทางอากาศและสถานการณ์สังคมผู้สูงอายุ เป็นความท้าทายต่อการให้บริการท่าอากาศยานที่จะทวีความสำคัญมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้องค์กรผู้บริการท่าอากาศยานต้องพิจารณาสถานการณ์ ข้อมูลผู้ใช้บริการ และข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นการเฉพาะของแต่ละท่าอากาศยาน เพื่อวางแผนเตรียมการรองรับอย่างค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากการปรับปรุงการบริการต่างๆ ภายในท่าอากาศยาน อาจเกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานของสิ่งอำนวยความสะดวกที่อาจส่งผลกระทบต่อระดับการให้บริการ ตลอดจนงบประมาณที่จำเป็นต้องใช้ด้วย จึงมีปัจจัยที่ท่าอากาศยานต้องพิจารณาอย่างรอบคอบก่อนดำเนินการ อย่างไรก็ตาม ท่าอากาศยานควรเข้าใจถึงข้อจำกัดของผู้สูงอายุโดยทั่วไป เช่น สายตาและการได้ยิน, สมรรถภาพร่างกาย, ความกังวลและการปรับตัว เป็นต้น รวมทั้งความต้องการต่างๆ ในแต่ละกระบวนการตั้งแต่การเดินทางเข้าสู่/ออกจากท่าอากาศยาน ไปจนถึงการขึ้นเครื่องเพื่อเดินทางสู่จุดหมายปลายทาง เช่น การหาหนทาง, การบรรเทาความเหนื่อยล้า, เทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น โดยมีข้อเสนอแนะการจัดบริการให้เหมาะสมในแต่ละกระบวนการ ดังแผนภาพ



ท่าอากาศยานชั้นนำของโลกตระหนักในความสำคัญของการจัดให้มีบริการสำหรับกลุ่มผู้โดยสารสูงอายุ จึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนการออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยอารยสถาปัตยกรรม (Universal Design) ซึ่งเป็นการออกแบบที่คำนึงถึงการใช้บริการของผู้โดยสารทุกคน โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะสำหรับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทำให้ผู้สูงอายุตลอดจนผู้ทุพพลภาพสามารถรับบริการได้อย่างสะดวกสบาย ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างครอบคลุมทุกจุดสัมผัสที่จะทำให้การรับบริการของผู้สูงอายุเป็นไปอย่างราบรื่นและปลอดภัยทุกกระบวนการผู้โดยสาร



Self-service kiosk at SFO

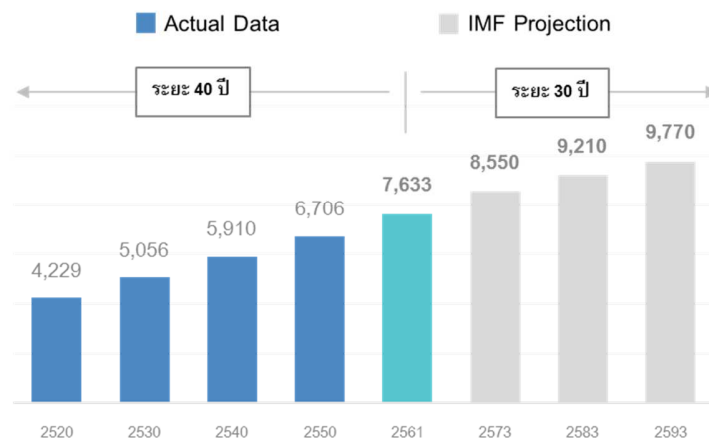


Robotic Electric Wheelchair at Haneda Airport

2. การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลก (Economic Power Shifts Eastward)

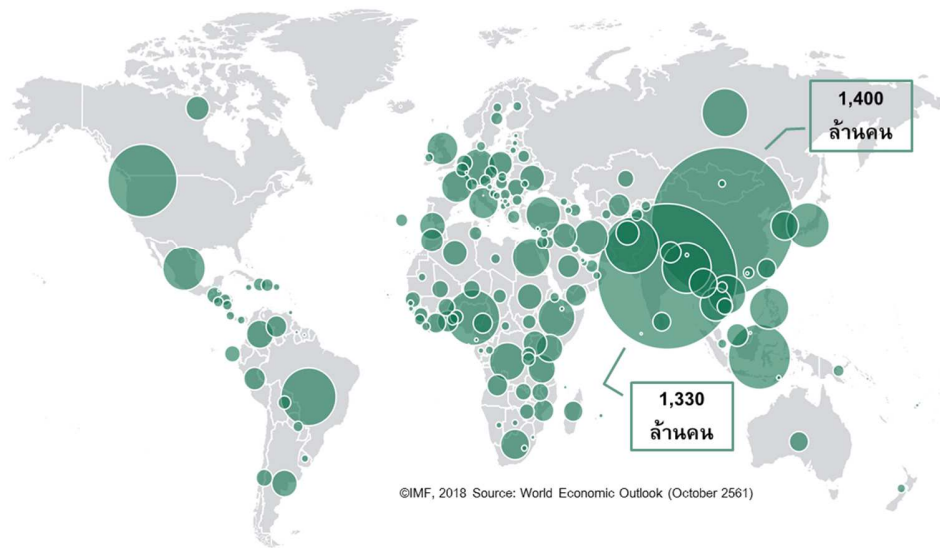
ประชากรโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการเติบโตในอัตราที่ลดลง คาดการณ์ว่า ในปี 2593 จะมีจำนวนประชากรโลกทั้งสิ้นประมาณ 9,770 ล้านคน จากปัจจุบันปี 2561 มีจำนวน 7,633 ล้านคน กว่าร้อยละ 86 อาศัยอยู่ในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา โดยภูมิภาคเอเชียมีสัดส่วนประชากรที่ใหญ่ที่สุดในโลก คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนประชากรโลกทั้งหมด ซึ่งการเติบโตดังกล่าวถูกขับเคลื่อนมาจากสัดส่วนประชากรประเทศจีนและประเทศอินเดีย คิดเป็นร้อยละ 37 ของจำนวนประชากรโลกทั้งหมด และในปี 2567 ประเทศอินเดียจะกลายเป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรหนาแน่นที่สุดในโลกนำหน้าประเทศจีน

จำนวนประชากรโลก ปี 2561

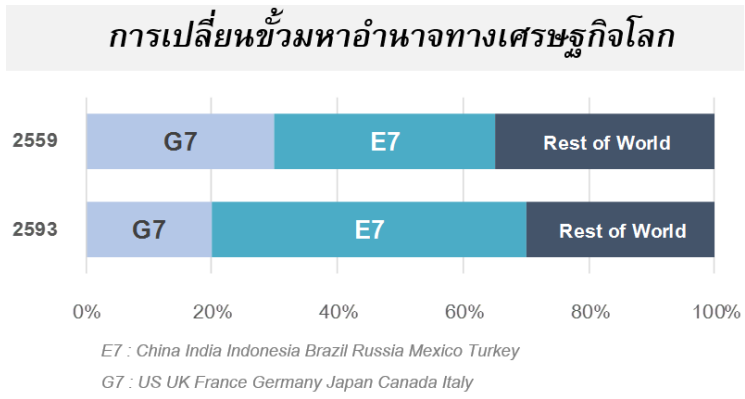


ที่มา: IMF World Economic Outlook 2018

จีนและอินเดีย มีสัดส่วนประชากรรวมกันคิดเป็นร้อยละ 37 ของประชากรโลก



การเปลี่ยนหัวเศรษฐกิจโลกเป็นการสลับสับเปลี่ยนบทบาทของประเทศที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนของโลก จากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ G7 (สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี สหราชอาณาจักร ฝรั่งเศส อิตาลี และแคนาดา) เปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศตลาดเกิดใหม่ อาทิ กลุ่มประเทศ E7 (จีน อินเดีย บราซิล รัสเซีย อินโดนีเซีย เม็กซิโก และตุรกี) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว



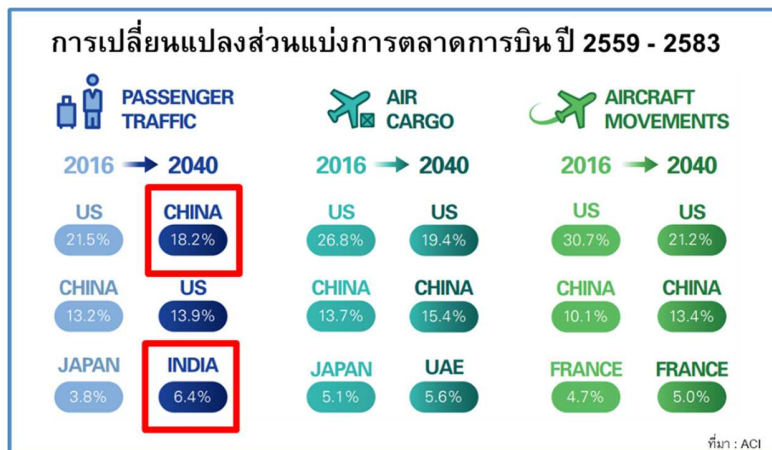
เนื่องจากมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ มีโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต ทั้งมิติการค้า การลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยในปี 2593 กลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ E7 จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกด้วยสัดส่วน GDP กว่าร้อยละ 50 ประเทศจีนและประเทศอินเดียจะเป็นประเทศที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจโลกมากที่สุด สนับสนุนโดยการคาดการณ์สัดส่วน GDP ของประเทศจีนและประเทศอินเดียที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดนำหน้ากลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกาในปี 2593 กล่าวคือ ประเทศจีนและประเทศอินเดียจะมีสัดส่วน GDP คิดเป็นร้อยละ 20 และ 15 ของ GDP โลก ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกาจะมีสัดส่วน GDP คิดเป็นร้อยละ 12 และ 9 ของ GDP โลก ตามลำดับ ทำให้เกิดโครงสร้างทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ จากเดิมที่เป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูกจะก้าวไปสู่การเป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก

ปี 2593 สัดส่วน GDP ของประเทศมหาอำนาจทางเศรษฐกิจโลก



จีนและอินเดีย: ตลาดที่มีศักยภาพ

การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของการเดินทางทางอากาศไปยังจุดหมายปลายทางทั่วโลกของนักท่องเที่ยวจีนและอินเดีย ซึ่ง World Travel & Tourism Council คาดการณ์ว่า ทั้งสองประเทศมีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Direct GDP) สูงกว่าอัตราการเติบโต Travel & Tourism Direct GDP ของโลก กล่าวคือ ระหว่างปี 2561-2571 อินเดียจะมีการเติบโตของ GDP ด้านการท่องเที่ยวร้อยละ 7.1 และจีนจะเติบโตร้อยละ 6.7 ในขณะที่การเติบโตในระดับจะอยู่ที่ร้อยละ 3.8 และในระยะ 25 ปีข้างหน้า นักท่องเที่ยวจีนจะมีสัดส่วนสูงที่สุดในโลก (ร้อยละ 18.2) แทนที่สหรัฐอเมริกา (ร้อยละ 13.9) และอินเดียอันดับ 3 ของโลก คิดเป็นร้อยละ 6.4

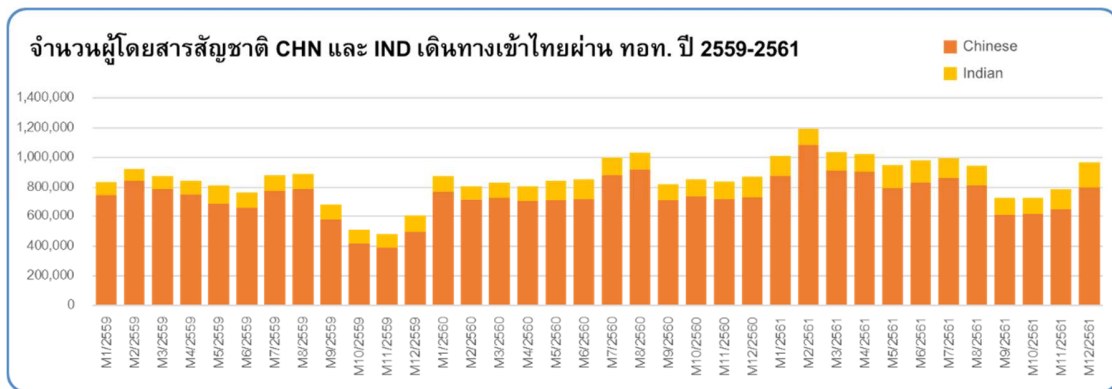


นักท่องเที่ยวจีนและอินเดียเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) พบพฤติกรรมใช้จ่ายที่สามารถนำมาวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อจัดสินค้าและบริการที่สอดคล้องได้ นักท่องเที่ยวจีนนิยมเดินทางมากับบริษัทนำเที่ยว และมักเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจเลือกซื้อ โดยมีค่าใช้จ่ายในการ Shopping ประมาณ 35,000 บาทต่อคน และนักท่องเที่ยวอินเดียสามารถแบ่งกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของการเดินทางมายังประเทศไทย เช่น กลุ่มท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ, กลุ่มคู่รัก, กลุ่มจัดงานแต่งงาน, กลุ่มถ่ายทำภาพยนตร์ และกลุ่มเพื่อการประชุมและธุรกิจ เป็นต้น โดยมีค่าใช้จ่ายในการ Shopping ประมาณ 50,000 บาทต่อคน

แนวโน้มนักท่องเที่ยวจีนและอินเดียที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานของ ทอท.

นักท่องเที่ยวจีนยังคงเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานของ ทอท. มีสัดส่วนสูงที่สุด เส้นทางบินใหม่ที่เปิดระหว่างไทยและเมืองรองต่างๆของจีน ส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนสามารถเดินทางมายังประเทศไทยสะดวกมากยิ่งขึ้น และในปี 2561 จำนวนนักท่องเที่ยวจีนเดินทางผ่าน ทอท. เด็บโตร้อยละ 8 ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวจีนมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนจุดหมายปลายทางจาก ทสภ. เป็น ทชม. และ ทภก. ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของไทยมากยิ่งขึ้น

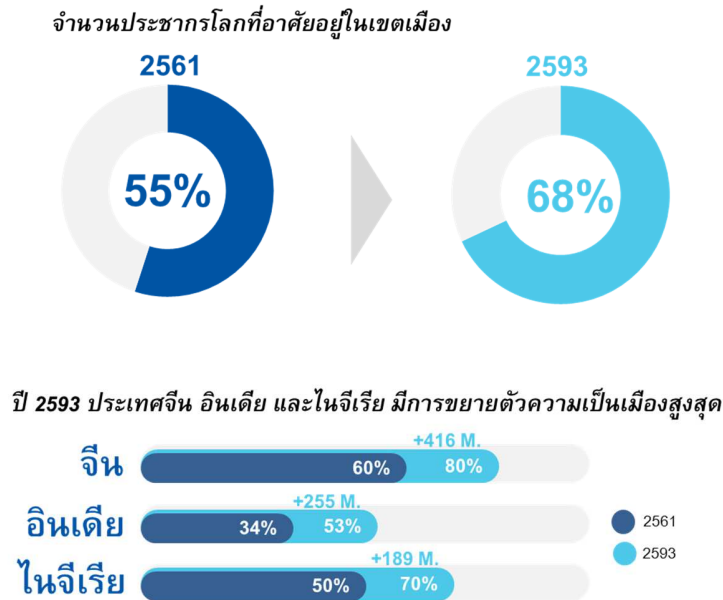
นักท่องเที่ยวอินเดียเป็น 1 ใน Top 5 สัญชาตินักท่องเที่ยวที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานของ ทอท. มากที่สุด โดยมีสัดส่วนคิดเป็นร้อยละ 4 ของผู้โดยสารทั้งหมดของ ทอท. และในปี 2561 จำนวนนักท่องเที่ยวอินเดียเดินทางผ่าน ทอท. เด็บโตร้อยละ 14 ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวอินเดียส่วนใหญ่ใช้บริการ ทสภ., ทดม. และ ทภก. เป็นหลัก โดยมีแนวโน้มใช้บริการ ทดม. เพิ่มขึ้น ซึ่งนักท่องเที่ยวอินเดียยังมีโอกาสในการเติบโตอีกมาก โดยการเจรจาสิทธิการบินและความตกลงในการทำการบินมายังประเทศไทย เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้มีเที่ยวบินตรงจากอินเดียมายังประเทศไทยหลากหลายเพิ่มมากขึ้นในอนาคต



3. การขยายตัวความเป็นเมือง (Urbanization)

การขยายตัวความเป็นเมืองเป็นพลวัตที่มีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน เนื่องจากเมืองขนาดใหญ่มีความสำคัญต่อการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการจ้างงาน รวมถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ โดยรูปแบบการใช้ชีวิตแบบวิถีคนเมืองส่วนใหญ่เน้นการอุปโภคบริโภคที่มีลักษณะเฉพาะ การขยายตัวของเขตเมืองเริ่มปรากฏชัดเมื่อประมาณปี 2533 จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรที่มีความหนาแน่นมากขึ้น โดยร้อยละ 43 ของประชากรทั้งหมดอาศัยอยู่ในเขตเมือง ในขณะที่ปี 2561 สัดส่วนดังกล่าวเพิ่มเป็นร้อยละ 55 ของประชากรทั้งหมด คิดเป็นจำนวนประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองทั้งสิ้น 4,200 ล้านคน และคาดการณ์ว่าในปี 2593 สัดส่วนประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองจะสูงถึงร้อยละ 68 โดยประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองที่เพิ่มขึ้นกว่า 2,500 ล้านคนในอีก 30 ปีข้างหน้า นั้น ร้อยละ 90 จะอาศัยอยู่ในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาค

แอฟริกา นอกจากนี้ ประเทศจีน ประเทศอินเดีย และประเทศไนจีเรีย เป็น 3 ประเทศหลักที่มีการขยายตัวความเป็นเมืองสูงสุด คิดเป็นร้อยละ 52 ของจำนวนประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองในปี 2593

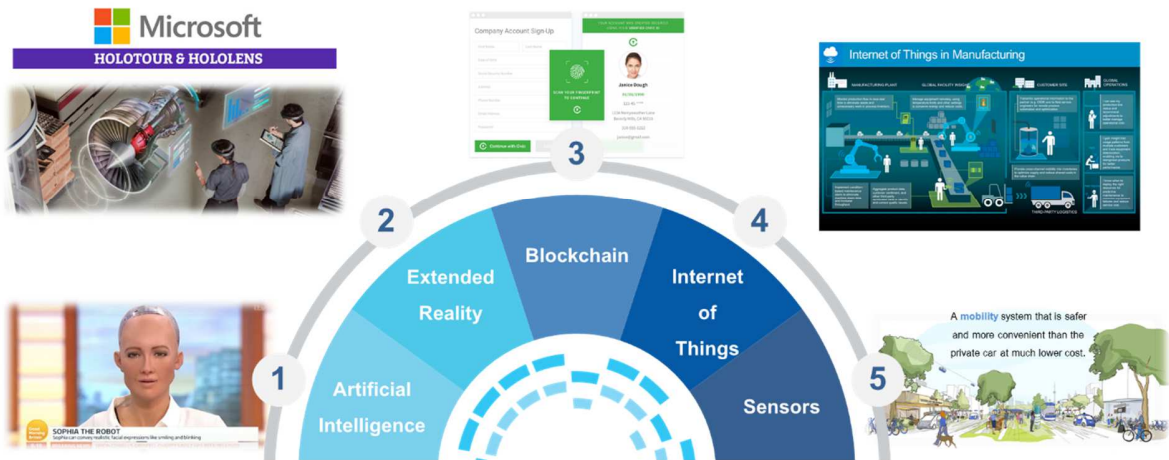


ทุกภูมิภาคทั่วโลกต่างเผชิญสถานการณ์การขยายตัวของเมืองเช่นเดียวกัน เนื่องด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆส่งผลให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้น อาทิ ระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณสุข โภค อาหาร เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย แต่อาจมีอัตราการเติบโตที่แตกต่างกันไปตามระดับการพัฒนา ประชากรที่เคยอาศัยอยู่ในชนบทเริ่มย้ายเข้ามาอาศัยในเมืองเพิ่มมากขึ้น เพื่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งด้านรายได้และความสะดวกสบาย ในขณะเดียวกัน เมื่อเขตเมืองเริ่มมีความหนาแน่นและแออัดมากขึ้น นโยบายของแต่ละประเทศต่างมุ่งการกระจายรายได้และการพัฒนาไปสู่ชนบทมากขึ้น เพื่อยกระดับไปสู่สังคมเมืองที่มีระดับการพัฒนาและการเติบโตอย่างเท่าเทียม

4. ความก้าวหน้าการพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติและมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ด้วยความแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าทางการวิจัย และนวัตกรรม จนทำให้เทคโนโลยีมีความอัจฉริยะเพิ่มมากขึ้น การดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการ รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนรูปแบบพฤติกรรม การพัฒนาสังคม และเศรษฐกิจโลก เป็นความท้าทายสำหรับองค์กรต่างๆที่ต้องเร่งศึกษา ทำความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง นำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน โดยแนวโน้มเทคโนโลยีสำคัญที่จะมีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต สามารถจำแนกได้ ดังนี้

5 เทคโนโลยีหลักที่ส่งผลกระทบต่อการค้าในธุรกิจ



4.1 เทคโนโลยี Artificial Intelligence (AI)

เทคโนโลยี AI เกิดจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดดจนถึงขั้นที่โปรแกรมคอมพิวเตอร์สามารถเรียนรู้ได้ด้วยตัวเอง มีความเข้าใจ สามารถสื่อสาร คิด วิเคราะห์ ตัดสินใจด้วยเหตุผล และสามารถปรับเปลี่ยนตัวเองให้สอดคล้องกับข้อมูลใหม่ๆได้เสมอ

ปัจจุบัน หลายองค์กรต่างนำเทคโนโลยี AI เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของการบริการ อาทิ ChatBot, Data Analytic และ Autonomous Car เป็นต้น ในอนาคตเทคโนโลยี AI จะถูกนำไปใช้งานอย่างแพร่หลายในทุกอุตสาหกรรม โดยความก้าวหน้าและผลสำเร็จของเทคโนโลยี AI จะช่วยให้ฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของโลกอินเทอร์เน็ตถูกนำมาใช้ประโยชน์มากขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน และนำมาซึ่งโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆได้

4.2 กลุ่มเทคโนโลยี Extended Reality

เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมหรือโลกกึ่งเสมือนจริง (Augmented Reality: AR) เป็นเทคโนโลยีที่ผสมผสานระหว่างความเป็นจริง (Real World) เข้ากับโลกเสมือนที่สร้างขึ้น (Virtual World) บนภาพที่เห็นในโลกความจริงผ่านซอฟต์แวร์และอุปกรณ์เชื่อมต่อต่างๆ อาทิ แว่นตา AR ที่ช่วยผู้ทำงานคลังสินค้าสามารถจัดระเบียบสินค้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ช่วยในการประกอบเครื่องบิน ช่วยในงานซ่อมแซมไฟฟ้า เป็นต้น สำหรับเทคโนโลยีโลกเสมือนจริง (Virtual Reality: VR) เป็นเทคโนโลยีการจำลองภาพสามมิติ หรือสภาพแวดล้อมที่เป็นโลกเสมือนจริงผ่านระบบคอมพิวเตอร์ โดยที่ไม่มีการซ้อนทับกันของโลกความเป็นจริงแต่อย่างใด อาทิ เครื่อง VR เพื่อฝึกบินด้วยเครื่องบินรุ่นต่างๆ การฝึกการผ่าตัดของแพทย์ เป็นต้น

ปัจจุบันกลุ่มเทคโนโลยี Extended Reality ถูกนำมาใช้แพร่หลายในอุตสาหกรรมเกมส์ วงการบันเทิง และการนำมาใช้ในการตลาดเป็นหลัก ในขณะที่เดียวกันสำหรับภาคธุรกิจ ได้การนำเทคโนโลยีดังกล่าวไปช่วยในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ข้อมูล การออกแบบ และการพัฒนาสินค้าหรือบริการ โดยทิศทางในอนาคตจะมีการพัฒนาเทคโนโลยี AI ร่วมกับกลุ่มเทคโนโลยี Extended Reality มากขึ้น เพื่อสร้าง Content เสมือนที่มีความสมจริงมากยิ่งขึ้น อาทิ ใบหน้าของมนุษย์ จนอาจนำไปสู่การสร้างชาวปลอมที่มีความเหมือนจริงและยากต่อการแยกแยะได้

4.3 เทคโนโลยี Blockchain

Blockchain เป็นเทคโนโลยีซอฟต์แวร์แบบเพียร์ทูเพียร์ เชื่อมต่อแบบโครงข่ายโดยตรงระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่มีคนกลาง และมีการตรวจสอบความถูกต้องและความปลอดภัยซึ่งกันและกันตลอดชุดของข้อมูล เนื่องจากทุกคนในเครือข่ายล้วนแต่มีสำเนาของชุดของข้อมูลเดียวกัน จึงทำให้สามารถปกป้องข้อมูลโดยที่ไม่อนุญาตให้ใครปลอมแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ เว้นแต่เครือข่ายส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการแก้ไขและมีการตรวจสอบความถูกต้องของการเปลี่ยนแปลง (Transaction)

ความสามารถของ Blockchain เริ่มเป็นที่รู้จักเมื่อถูกนำมาใช้งานในรูปแบบของ Bitcoin และสกุลเงินดิจิทัลต่างๆ ทำให้เกิดการยกระดับการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ทางการเงินที่ไม่จำเป็นต้องผ่านตัวกลางอีกต่อไป สามารถเข้าถึงข้อมูลธุรกรรมได้อย่างทันที (Real-time) และมีความปลอดภัยในระดับสูงมาก ในอนาคต Blockchain จะเข้ามามีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจการเงินและเทคโนโลยี อาทิ การนำ Blockchain มาพัฒนาระบบลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง บริการลายเซ็นออนไลน์ การซื้อขายที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ หุ่น ศิลปะต่างๆ หรือ Digital Identity เป็นต้น

4.4 เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพื่อทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT)

เทคโนโลยี IoT เป็นการที่อุปกรณ์หรือสิ่งต่างๆ เชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้อย่างทันที (Real-time) เพื่อให้สามารถจัดเก็บ รวบรวม แม้กระทั่งแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยไม่ต้องผ่านมนุษย์ หรือทำให้มนุษย์สามารถสั่งการและควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ ผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เป็นการยกระดับชีวิตให้สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น อาทิ การสั่งงานเปิด-ปิดอุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้า (Smart Home) ผ่านโทรศัพท์มือถือ เป็นต้น

ทั้งนี้ เทคโนโลยี IoT จะเป็นสิ่งที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการใช้ชีวิตประจำวันมากที่สุด เนื่องจากสามารถแทรกตัวเข้าไปได้ในทุกอุตสาหกรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต (The Industrial IoT: IIoT) ซึ่งการใช้เทคโนโลยี IoT จะช่วยลดเวลาการดำเนินงาน ช่วยรักษาความปลอดภัย เพิ่มความสะดวก รวดเร็ว ทำให้การทำงานมีความถูกต้องแม่นยำและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4.5 เทคโนโลยี Sensor

เทคโนโลยี Sensor เป็นอุปกรณ์ ระบบ หรือวงจรที่ทำหน้าที่ตรวจจับสัญญาณหรือสิ่งต่างๆ ที่ต้องการเก็บข้อมูล มีการวิเคราะห์ประมวลผล และสามารถแสดงผลออกมาได้ ด้วยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้ Sensor มีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเป็นอัจฉริยะ ในราคาที่ถูกลง ขนาดเล็กลง และมีความทนทานมากขึ้น

แนวโน้มเทคโนโลยี Sensor จะกลายเป็นสิ่งจำเป็นที่จะถูกนำมาเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ต IoT ด้วยคุณสมบัติที่โดดเด่นในแง่ของการเก็บข้อมูลและรายงานผลได้อย่างแม่นยำ จึงทำให้หลายธุรกิจเริ่มนำเทคโนโลยี Sensor ไปใช้ อาทิ กลุ่มเกษตรกรรม กลุ่มธุรกิจสุขภาพ และธุรกิจค้าปลีกที่นำมาใช้ทำการตลาด สามารถตรวจจับข้อมูลของลูกค้า รับรู้ถึงพฤติกรรม และสามารถส่งโฆษณาเจาะกลุ่มเป้าหมายได้ดีกว่าเดิม และในอนาคตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ จะกลายเป็นอุปกรณ์สวมใส่ติดตัวมากขึ้น (Wearable Device) อาทิ iWatch เป็นต้น

บทที่ 2

กรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

ตามที่ ทอท.ได้กำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ระยะ 20 ปี “ทอท.เป็นองค์กรที่สนับสนุน การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน” โดยพิจารณาจากปัจจัย สำคัญ ประกอบด้วย นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี และปัจจัยและแนวโน้มการดำเนินธุรกิจ : ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences) อาทิ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การเปลี่ยน ขั้วเศรษฐกิจโลก การขยายตัวของเขตเมือง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี นั้น ในการดำเนินงานในระยะ 5 ปี เพื่อให้ แนวทางการพัฒนาของ ทอท.เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับแผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ จึงต้อง คำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ระยะ 5 ปี ประกอบด้วย นโยบายภาครัฐ แนวนโยบายผู้ถือหุ้น และกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และ ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปดังนี้

1. แนวนโยบายผู้ถือหุ้น และกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

1.1 นโยบายประเทศไทย 4.0²

นโยบายประเทศไทย 4.0 เป็นวิสัยทัศน์เชิงนโยบายการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศไทย หรือ โมเดล พัฒนาเศรษฐกิจของรัฐบาล เพื่อปรับแก้ จัดระบบ ปรับทิศทาง และสร้างหนทางพัฒนาประเทศให้เจริญ สามารถ รับมือกับโอกาสและภัยคุกคามแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง ในศตวรรษที่ 21นโยบายดังกล่าว มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ โดยการขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์ และนวัตกรรม ซึ่ง เป็นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจจากที่กล่าวมาข้างต้นไปสู่ยุคเศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมหรือ Value-Based Economy โดยมี 3 กลไกขับเคลื่อน (Engines of Growth) ประกอบด้วย

1) Productive Growth Engine เป้าหมายสำคัญเพื่อปรับเปลี่ยนประเทศไทยสู่ประเทศที่มีรายได้สูง (High Income Country) ที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม ปัญญา เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์

2) Inclusive Growth Engine เพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์และเป็นการกระจายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งที่เกิดขึ้น

3) Green Growth Engine การสร้างความมั่งคั่งของไทยในอนาคต จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาและ ใช้เทคโนโลยีที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อตอบโจทย์การหลุดออกจากกับดักความไม่สมดุลของการพัฒนาระหว่าง คนกับสภาพแวดล้อม

² ที่มา: สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ทำเนียบรัฐบาล

ทั้ง 3 กลไกขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0 ถือเป็นปฏิรูปประเทศไทยไปสู่ความมั่งคั่งอย่างมั่นคงและยั่งยืน เพื่อให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลาง ซึ่งถือเป็นเปลี่ยนโมเดลเศรษฐกิจจากการพึ่งพาการลงทุนต่างประเทศ ขาดการลงทุนการวิจัยและพัฒนาตัวเอง เป็นการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านการศึกษา ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาสร้างแนวคิดโครงสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และเพิ่มมูลค่า ทั้งนี้เพื่อเป็นการขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจยุคใหม่ จึงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อต่อยอดใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมายสู่ไทยแลนด์ 4.0 ดังนี้

- 1) กลุ่มอาหาร เกษตร และเทคโนโลยีชีวภาพ (Food, Agriculture & Bio-Tech) อาทิ เทคโนโลยีการเกษตร (Agritech) เทคโนโลยีอาหาร (Foodtech) เป็นต้น
- 2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และเทคโนโลยีทางการแพทย์ (Health, Wellness & Bio-Med) อาทิ เทคโนโลยีสุขภาพ (Healthtech) เทคโนโลยีการแพทย์ (Medtech) สปา (Spa) เป็นต้น
- 3) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม (Smart Devices, Robotics & Mechatronics) อาทิ เทคโนโลยีหุ่นยนต์ (Robotech) เป็นต้น
- 4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่าง ๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว (Digital, IOT, Artificial intelligence & Embedded Technology) อาทิ เทคโนโลยีการเงิน (Fintech) อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน (IoT) เทคโนโลยีการศึกษา (Edtech) อี-มาร์เก็ตเพลส (E-Market place) อี-คอมเมิร์ซ (E-Commerce) เป็นต้น
- 5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง (Creative, Culture & High Value Services) อาทิ เทคโนโลยีการออกแบบ (Designtech) ธุรกิจไลฟ์สไตล์ (Lifestyle Business) เทคโนโลยีการท่องเที่ยว (Traveltech) การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ (Service Enhancing) เป็นต้น

การพัฒนาประเทศไทยภายใต้แนวคิดประเทศไทย 4.0 เป็นอีกนโยบายหนึ่งที่เป็นการวางรากฐานการพัฒนาประเทศในระยะยาว เป็นจุดเริ่มต้นในการขับเคลื่อนไปสู่การเป็นประเทศที่มั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืนตามวิสัยทัศน์รัฐบาล เป็นรูปแบบที่มีการผลักดันการปฏิรูปโครงสร้างเศรษฐกิจ การปฏิรูปการวิจัยและการพัฒนา และการปฏิรูปการศึกษาไปพร้อม ๆ กัน เป็นการผนึกกำลังของทุกภาคส่วนภายใต้แนวคิดประชารัฐที่ผนึกกำลังกับเครือข่ายพันธมิตรทางธุรกิจ การวิจัยพัฒนา และบุคลากรทั้งในประเทศและระดับโลก

1.2 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)

การพัฒนาภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564)³ มีกรอบและแนวทางในการพัฒนาประเทศ ระยะ 5 ปี มุ่งสู่การเปลี่ยนผ่านประเทศไทย จากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว

³ ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

“มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) ประเทศไทยเป็นประเทศรายได้สูงที่มีการกระจายรายได้อย่างเป็นธรรม เป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งและโลจิสติกส์ของภูมิภาคสู่ความเป็นชาติการค้าและบริการ (Trading and Service Nation) เป็นแหล่งผลิตสินค้าเกษตรอินทรีย์และเกษตรปลอดภัย แหล่งอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และมีนวัตกรรมสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้การดำเนินการภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) มีกรอบแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 10 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศสู่ความมั่งคั่งและยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาล

ในสังคมไทย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์

ยุทธศาสตร์ที่ 8 : การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 9 : การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ

ยุทธศาสตร์ที่ 10 : ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา

ทั้งนี้ นโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.โดยตรง คือ ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ซึ่งระบุแนวทางการพัฒนาระบบขนส่งทางอากาศโดยให้เร่งพัฒนา ทสภ.และ ทดม. ตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานให้แล้วเสร็จภายในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จัดทำแผนการใช้ประโยชน์และแผนการบำรุงรักษาท่าอากาศยานในภูมิภาค ศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานที่มีศักยภาพในภูมิภาค ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการท่าอากาศยาน พัฒนาโครงสร้างและการจัดการห้วงอากาศให้มีความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพียงพอต่อการเติบโตทั้งในปัจจุบันและอนาคต ดังนั้นในการกำหนดกรอบการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ต้องคำนึงถึงนโยบายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ รวมทั้งกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกัน

1.3 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)⁴

ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “มุ่งสู่การขนส่งที่ยั่งยืน” เพื่อเป็นกรอบทิศทางการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยในระยะยาว ซึ่งในยุทธศาสตร์การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง มุ่งเน้นการบูรณาการแผนงาน/โครงการในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทุกรูปแบบการขนส่งและการบริการตั้งแต่ขั้นตอนการวางแผนถึงการก่อสร้าง เพื่อให้มีความสอดคล้องกับการพัฒนาโครงข่ายการขนส่งทั้งระบบและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ รวมทั้งบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานที่มีอยู่โดยบูรณาการการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานและทรัพยากรห้วงอากาศชาติให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ

5 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport Systems)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport Services)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย และปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution)

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology)

นอกจากนี้ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทยระยะ 20 ปี ยังได้กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบขนส่งทางอากาศ โดยแบ่งเป็นระยะเร่งด่วน 1-2 ปี (พ.ศ.2561 - 2562) ระยะกลาง 3 - 8 ปี (พ.ศ.2563 - 2570) และระยะยาว 10 ปี (พ.ศ.2571 - 2580) ดังนี้

1) ระยะเร่งด่วน (Critical transport issues) เพื่อเร่งดำเนินการบรรเทาปัญหาในระยะสั้น ได้แก่

- การปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจด้านคมนาคมทางอากาศ

- การแก้ไขกฎระเบียบด้านการบินให้เป็นมาตรฐานสากล

2) ระยะกลาง มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมขนส่งต่างๆ ให้มีความครอบคลุมทั้งเมืองหลักในภูมิภาคและประเทศเพื่อนบ้าน มีความเชื่อมโยง และเพียงพอ รวมทั้งการปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องให้ทันสมัยสอดคล้องกับการลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานและการบริการขนส่งให้เป็นไปตาม

มาตรฐานสากล ตลอดจนส่งเสริมอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสอดคล้องตามยุทธศาสตร์และแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558-2565

3) ระยะยาว มุ่งเน้นการบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานที่ได้รับการพัฒนาอย่างครอบคลุม ทั้งถึงและเพียงพอ การยกระดับการให้บริการขนส่งที่สะดวกสบาย ทันสมัย ได้มาตรฐานสากล ได้รับการบำรุงรักษาให้อยู่ในสภาพที่สมบูรณ์อยู่เสมอ มีความปลอดภัย สอดคล้องตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี

⁴ ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) กระทรวงคมนาคม

ทั้งนี้ นโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. คือ การพัฒนาระบบขนส่งทางอากาศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการขนส่งทางอากาศ โดยการพัฒนาและปรับปรุงท่าอากาศยาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานระบบบริการการเดินทางทางอากาศ และเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับของระบบการบินของประเทศ โดยให้เร่งพัฒนา ทสภ. และ ทดม. ตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานให้แล้วเสร็จภายในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 จัดทำแผนการใช้ประโยชน์และแผนการบำรุงรักษาท่าอากาศยานในภูมิภาค ศึกษาความเป็นไปได้ในการใช้ประโยชน์ท่าอากาศยานที่มีศักยภาพในภูมิภาค ปรับปรุงระบบการบริหารจัดการท่าอากาศยาน พัฒนาโครงสร้างและการจัดการห้วงอากาศให้มีความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพียงพอต่อการเติบโตทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.4 แผนแม่บทการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย ระยะ 15 ปี (พ.ศ.2562 – 2576)⁵

ได้กำหนดวิสัยทัศน์ “การเป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินระดับโลก” มีเป้าหมายภาพรวมในการเป็นศูนย์กลางของธุรกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ที่มีมาตรฐานการให้บริการระดับโลก โดยประกอบด้วย การเป็นจุดหมายปลายทางและจุดเปลี่ยนถ่ายที่สำคัญของภูมิภาค การเป็นศูนย์กลางการซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO) การเป็นฐานการผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน และการเป็นศูนย์กลางการพัฒนาบุคลากรด้านการบิน

ทั้งนี้ ได้กำหนดระยะเวลาของแผนแม่บท 15 ปี (พ.ศ. 2562-2576) เพื่อให้สอดคล้องกับศักยภาพในการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ของภาคส่วนต่างๆ ของประเทศตลอดจนอยู่ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยการพัฒนาอาจแบ่งออกเป็น 2 ช่วงช่วงแรก 10 ปี และช่วงที่สอง 5 ปี โดยเป้าหมายความสำเร็จของการพัฒนาแบ่งเป็น 2 ชั้น

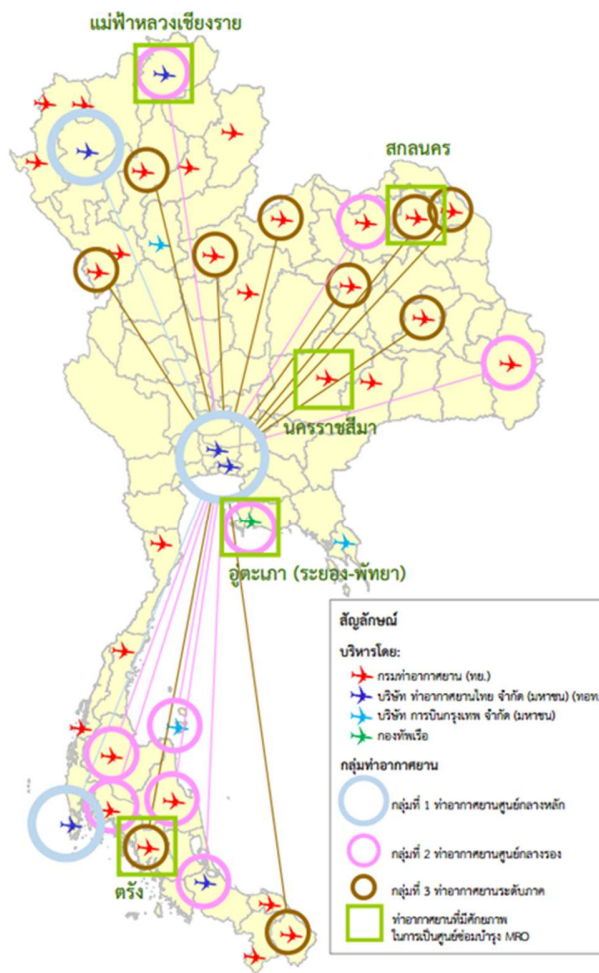


รูปภาพแสดงเป้าหมายการพัฒนาในระยะ 15 ปี

⁵ ที่มา : สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร (สนข.) กระทรวงคมนาคม

ระยะที่ 1 (ปี 2562-2571) ผลักดันให้ไทยเป็น Transfer Hub จุดเชื่อมโยงการบินภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทั้งผู้โดยสารและสินค้า โดยการพัฒนาให้สามารถตอบสนองได้ทันต่อความต้องการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต ซึ่งท่าอากาศยานของไทยนั้นควรมีการบริหารจัดการการพัฒนาในภาพรวมให้เป็นระบบ เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและตอบสนองต่อสภาพตลาดด้านการบิน โดยควรมีการพัฒนาให้เหมาะสมตามระบบ Airport System ซึ่งเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาที่เกี่ยวกับท่าอากาศยานในการจัดทำแผนแม่บทการขนส่งทางอากาศ ตามรายงานการจัดทำแผนแม่บทเชิงพาณิชย์ของประเทศ (สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (พ.ศ.2560))

ระยะที่ 2 (ปี 2572 - 2576) ผลักดันให้ประเทศไทยเป็น Global Aviation Hub ศูนย์ซ่อม และผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน โดยจะจัดตั้งศูนย์ซ่อมอากาศยานเพิ่มเติมในท่าอากาศยานที่มีศักยภาพ เช่น ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานตรัง ท่าอากาศยานสกลนคร และท่าอากาศยานนครราชสีมา



พ.ศ. 2576

รูปภาพแสดงท่าอากาศยานที่มีศักยภาพในการเป็นศูนย์ซ่อมบำรุง MRO

ทั้งนี้ เป้าหมายการที่จะพัฒนาให้ไทยเป็น Global Aviation Hub นั้น ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องให้มุ่งสู่เป้าหมายร่วมกัน การแก้ปัญหาคักยภาพในการสนองตอบความต้องการของภาคธุรกิจ ตลอดจนปัญหาด้านมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งหากประสบผลสำเร็จ ก็จะทำให้ไทยสามารถยกระดับขึ้นเป็น Transfer Hub ได้ ในขณะที่หากภาครัฐใช้ความพยายามในการสร้างบรรยากาศการลงทุน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เพื่ออำนวยความสะดวกแก่นักลงทุนและโครงการลงทุนในธุรกิจการบินและอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอากาศยานแล้ว ก็มีแนวโน้มที่จะสามารถยกระดับให้ไทยเป็น Global Aviation Hub ได้ในที่สุด ซึ่งการเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานศูนย์กลางหลักอย่าง ทสภ. เป็นท่าอากาศยานที่มีศักยภาพเพื่อรองรับเที่ยวบิน ผู้โดยสารและสินค้าจะผลักดันให้ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางและจุดเปลี่ยนถ่ายที่สำคัญของภูมิภาค

1.5 แผนยุทธศาสตร์กรมท่าอากาศยาน (พ.ศ. 2560 - 2564)⁶

จากการที่ได้มีการปรับปรุงโครงสร้างและอำนาจหน้าที่ของกรมการบินพลเรือนเดิม โดยแยกอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลออกจากหน่วยงานผู้ให้บริการ โดยให้กรมท่าอากาศยานทำหน้าที่เกี่ยวกับการส่งเสริมพัฒนาโครงสร้าง และส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน และท่าอากาศยานให้มีความปลอดภัยและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นและความเป็นไปได้ในการมีท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาเศรษฐกิจและการอำนวยความสะดวกแก่ประชาชน ดังนั้นเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานของกรมท่าอากาศยาน ในระยะ 5 ปี (ปี พ.ศ.2560 - 2564) สำหรับใช้เป็นกรอบในการขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของชาติ และยุทธศาสตร์ของกระทรวงคมนาคม รวมทั้งการเตรียมแนวทางการดำเนินงานขององค์กร ให้เป็นไปตามบทบาทหน้าที่และภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้ ทางกรมท่าอากาศยานจึงได้มีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์กรมท่าอากาศยาน ปี 2560 - 2564 เพื่อกำหนดกรอบการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 28 แห่ง โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ “ท่าอากาศยานมาตรฐานสากลส่งเสริมโครงข่ายคมนาคมของประเทศ” รวมทั้งได้กำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 5 ยุทธศาสตร์ สรุปดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 จัดให้มีและพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อส่งเสริมโครงข่ายการบินให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ปรับปรุง บำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์ที่ 3 พัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรภายใต้หลักธรรมาภิบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 บริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

⁶ ที่มา : กรมท่าอากาศยาน (ทย.)

ทั้งนี้ ในแผนดังกล่าวมีนโยบายสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. คือ นโยบายด้านการเพิ่มศักยภาพและการบริหารท่าอากาศยานพาณิชย์ของประเทศให้เป็นไปอย่างเหมาะสม ซึ่งมุ่งเน้นการเพิ่มศักยภาพของท่าอากาศยานในภูมิภาคของ ทย. โดยมีเป้าหมายให้ ทอท. เข้าไปบริหารท่าอากาศยานของ ทย. จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานนานาชาติอุดรธานี ท่าอากาศยานสกลนคร ท่าอากาศยานชุมพร และท่าอากาศยานตาก โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างพิจารณารายละเอียดในเรื่องการถ่ายโอนให้ถูกต้อง เป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมาย ระเบียบ และหลักเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง

รวมถึงนโยบายการเปิดให้เอกชนร่วมลงทุน (PPP) ในท่าอากาศยานของ ทย. จำนวน 4 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศหัวหิน ท่าอากาศนครราชสีมา ท่าอากาศบุรีรัมย์ และท่าอากาศเพชรบูรณ์ เพื่อลดภาระงบประมาณและเสริมศักยภาพท่าอากาศยานเมืองรอง หนุนนโยบายท่องเที่ยวเมืองรอง ซึ่งการพัฒนาท่าอากาศยานดังกล่าว ถือเป็นแผนแม่บทในการพัฒนาท่าอากาศยานภูมิภาคระยะ 20 ปี ทั้งทางด้านโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย เพื่อรองรับการเติบโตด้านการคมนาคมทางอากาศ และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอนาคต ทั้งนี้ นอกจากจะพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและการอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยานแล้ว ทย. ยังให้ความสำคัญกับชุมชน โดยมีการจัดสรรพื้นที่เช่าภายในท่าอากาศยาน ให้สินค้าท้องถิ่นหรือวิสาหกิจชุมชนสามารถใช้พื้นที่ได้ถึงร้อยละ 30 ของพื้นที่เช่าทั้งหมด นอกจากนี้ ยังยกระดับสู่การเป็นสนามบินศุลกากร โดยติดตั้งระบบ C.I.Q. (Customers Immigration Quarantine) เพื่อให้ผู้ใช้บริการทั้งชาวไทยและต่างชาติ ที่ต้องผ่านการเดินทางหลายสนามบิน สามารถเช็คอินสัมภาระและสินค้าต่างๆ จากต้นทางสู่ปลายทางเพียงครั้งเดียว และยังมีเปิดพื้นที่ท่าอากาศยานให้เป็นฐานฝึกให้โรงเรียนการบิน เพื่อผลิตบุคลากรทางการบินที่มีศักยภาพ และเพียงพอตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ หรือ ICAO เพื่อให้ประเทศไทยก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาคในอนาคตด้วย

1.6 นโยบายห้วงอากาศแห่งชาติ⁷

ตามที่คณะรัฐมนตรี (ครม.) มีมติเห็นชอบในหลักการร่างนโยบายห้วงอากาศแห่งชาติเพื่อประกาศใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการห้วงอากาศของประเทศ ตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) กระทรวงคมนาคมเสนอ สำคัญคือ การกำหนดแนวทางการพัฒนาและปรับปรุงระบบห้วงอากาศของประเทศไทยให้เป็นไปตามแนวทางสากลและสอดคล้องกับแผนการพัฒนาระบบการบินของ ICAO โดยยึดถือตามแนวความคิดของการบริหารจัดการจราจรทางอากาศแบบยืดหยุ่น (Flexible Uses of Airspace : FUA) ซึ่งเป็นหนึ่งในการพัฒนาประสิทธิภาพในการให้บริการจราจรทางอากาศ โดยมีหลักการ คือ ห้วงอากาศไม่ควรกำหนดให้เป็นพื้นที่ตายตัว เช่น พื้นที่หวงห้าม (Prohibited Area) พื้นที่จำกัด (Restricted Area) และพื้นที่อันตราย (Danger Area) โดยต้องออกแบบและจัดการห้วงอากาศตามความต้องการของผู้ใช้งานในแต่ละช่วงเวลา เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ การจะนำหลักการ FUA มาใช้ให้เกิดผลสำเร็จต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

⁷ ที่มา : สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

ทั้งฝ่ายราชการและฝ่ายพลเรือนเพื่อร่วมกันออกแบบ ทบทวน และประเมินผลการจัดการทางอากาศ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้งานทางอากาศให้เกิดประโยชน์สูงสุดร่างนโยบายทางอากาศแห่งชาติ มีนโยบายเฉพาะ เช่น

- (1) พัฒนากฎหมายทางอากาศให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับบริบทของประเทศไทย
- (2) พัฒนาบุคลากรทั้งด้านความมั่นคงและพลเรือนให้มีความพร้อมสำหรับรองรับการเติบโตของกิจการการบินและพัฒนาทางเทคโนโลยีในอนาคต เพื่อให้ระบบการบินของประเทศทั้งกิจการการบินของภาคความมั่นคงและการบินพลเรือนมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน
- (3) เสริมสร้างขีดความสามารถการรักษาความปลอดภัยด้านไซเบอร์ เพื่อป้องกันการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย
- (4) บูรณาการการดำเนินงานอย่างใกล้ชิดกันระหว่างกระทรวงกลาโหม (กท.) คค. หน่วยงานราชการ และหน่วยงานเอกชนที่เกี่ยวข้อง และ
- (5) ส่งเสริมให้มีการวางแผนและลงทุนในด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งทางอากาศ ทางอากาศ และอวกาศ การเดินอากาศ การบริหารการจราจรทางอากาศเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับมาตรฐานของ ICAO เป็นต้น

1.7 พระราชบัญญัติการเดินอากาศ (ฉบับปรับปรุง)

ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 25 ก.ย.61 ได้อนุมัติหลักการร่างพระราชบัญญัติการเดินอากาศ โดยมีสาระสำคัญ คือ เป็นการยกเลิกพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ.2497 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมทั้งฉบับ เพื่อให้ครอบคลุมกิจการการบินพลเรือนในทุกมิติที่รัฐต้องกำกับดูแล ยกเว้นกิจการการบินพลเรือนของประเทศไทยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทันสมัย และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) โดยประเด็นหลักที่มีการปรับปรุงเพิ่มเติม 16 ประเด็น ที่ ICAO ค้นพบว่ากฎหมายไทยยังไม่เข้มข้นและล้าสมัยไม่ทันกับกฎกติกาที่ ICAO ใช้ และยังเพื่อรองรับการตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบและการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล ซึ่ง ICAO กำหนดตรวจสอบการกำกับดูแลของสำนักงานการบินพลเรือน (กพท.) ในเดือน พ.ศ.2562 โดยหลังจากนี้จะเสนอร่าง พ.ร.บ.ดังกล่าวต่อที่ประชุมสภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) ขอความเห็นชอบ ซึ่งคาดว่ากฎหมายจะออกได้ทันกับที่ ICAO เข้ามาตรวจสอบ

สำหรับสาระสำคัญในการยกเลิกพระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมทั้งฉบับ วัตถุประสงค์เพื่อใช้บังคับแก่ 1) บุคคลธรรมดาและนิติบุคคล อากาศยาน สนามบิน ผลิตภัณฑ์การบิน การบริการทางอากาศ และบริการที่เกี่ยวข้องกับการบินทั้งหมดในประเทศไทย 2) อากาศยานซึ่งจดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้ทุกลำ ไม่ว่าจะอยู่ในหรือนอกราชอาณาจักร 3) ผู้ถือเอกสารการบินทุกคนในขณะที่อยู่นอกราชอาณาจักรและใช้สิทธิทำการหรือประสงค์จะใช้สิทธิทำการตามเอกสารการบินนั้น 4) อากาศยานที่จดทะเบียน

ตามกฎหมายต่างประเทศทุกคำที่ปฏิบัติการบินนอกราชอาณาจักร 5) อากาศยานที่จดทะเบียนตามพระราชบัญญัติ
นี้ในขณะที่ปฏิบัติการบินเหนือทะเลหลวง ในส่วนของการปฏิบัติตามกฎหมายทางอากาศ

ส่วนการปรับปรุงเพิ่มเติม 16 ประเด็น ได้แก่

- 1.การเพิ่มเติมบทนิยามเกี่ยวกับการบินพลเรือน
- 2.การปรับปรุงองค์ประกอบอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการบินพลเรือน
- 3.เพิ่มอำนาจให้สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในการกำกับดูแลกิจการการบินพลเรือน
- 4.การกำหนดหลักเกณฑ์การกำกับดูแลการประกอบกิจการการบินพลเรือน
- 5.หลักเกณฑ์การกำกับดูแลการขนส่งวัตถุอันตรายและสิ่งของต้องห้ามหรือต้องดูแล เป็นพิเศษ
- 6.การกำหนดการใช้ห้วงอากาศและการจัดทำแผนนิรภัยในการบินพลเรือน
- 7.หลักเกณฑ์การรองรับอากาศยานต่างประเทศที่มีสัญญาเช่าหรือสัญญาอื่น
- 8.หลักเกณฑ์การกำกับดูแลของผู้ดำเนินการเดินอากาศ และการประกอบกิจการการขนส่งทางอากาศ

เพื่อการพาณิชย์ เป็นการอนุญาตให้จัดตั้งสายการบิน

9.การเพิ่มอำนาจผู้อำนวยการสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในการกำกับดูแลผู้ประจำ
หน้าที่ ตั้งแต่ขึ้นบินไปจนถึงลงเรือ รวมทั้งคนที่ทำงานในแอร์ไซด์

- 10.หลักเกณฑ์การรักษาความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกทางการบินพลเรือน
- 11.ข้อห้ามหรือข้อจำกัดเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมที่รบกวนการเดินอากาศ
- 12.เรื่องเงินทุนหมุนเวียนกรมท่าอากาศยาน
- 13.หลักเกณฑ์ในการสอบสวนอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ของอากาศยาน
- 14.หลักเกณฑ์การช่วยเหลือและค้นหาอากาศยานประสบภัย
- 15.เพิ่มอำนาจหน้าที่พนักงานเจ้าหน้าที่และผู้ตรวจสอบด้านการบินในการบังคับให้เป็นไปตาม

กฎหมาย หรือ Inspector ซึ่งเพิ่มขึ้นจากเดิมที่กฎหมายไม่มี

16. บทกำหนดโทษให้เข้มข้นขึ้น

ทั้งนี้ ประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการปรับปรุงกฎหมายดังกล่าวซึ่งจะครอบคลุมกิจการการบินพล
เรือนในทุกมิติที่รัฐต้องกำกับดูแล ยกเว้นการบินพลเรือนของประเทศไทยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ทันสมัย
และมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยการปรับปรุงกฎหมายนี้จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการควบคุม กำกับดูแล ส่งเสริม
และพัฒนาความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย การอำนวยความสะดวกและเศรษฐกิจการบินพลเรือนของ
ประเทศไทย รวมทั้งเพื่อให้สอดคล้องตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและรองรับการ
ตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบและการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล

สำหรับการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. กพท. แจ้งว่าองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) จะมาตรวจติดตามยืนยันแผนการแก้ไขและปรับปรุงข้อบกพร่องของโครงการ USOAP และมีแนวโน้มว่าจะมาตรวจท่าอากาศยานของ ทอท. ในส่วนของข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านปฏิบัติการในเขตการบิน (Airside Operation) การบำรุงรักษา (Maintenance) การบริหารจัดการนกและสัตว์อันตรายและระบบไฟฟ้าสนามบิน ซึ่งเป็นเรื่องที่เคยถูกสอบถามจากการเข้าตรวจเยี่ยมครั้งที่แล้ว

1.8 ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน

ตามที่ กพท. ได้จัดทำร่างข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน โดยอ้างอิงจาก ICAO Annex 14 Volume I Aerodrome Design and Operations 8th edition (July 2018) ซึ่งในร่างข้อกำหนดดังกล่าว กำหนดให้ “สนามบิน” (Aerodrome) คือ พื้นที่กำหนดไว้บนพื้นดินหรือน้ำหรือพื้นที่อื่น สำหรับใช้งานทั้งหมดหรือแต่บางส่วนเพื่อการขึ้นลงหรือเครื่องไหวของอากาศยาน รวมทั้งอาคารสิ่งติดตั้งและอุปกรณ์ซึ่งอยู่ภายในสนามบินนั้น ซึ่งร่างข้อกำหนดฯ ดังกล่าวมีจุดประสงค์เพื่อใช้เป็นกฎเกณฑ์ในการกำกับดูแลมาตรฐานสนามบินพาณิชย์ ซึ่ง กพท. ได้เชิญ ทอท., ทย., บวท., บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด และสมาคมนักบินไทย เพื่อเข้าร่วมรับฟังข้อคิดเห็นกำหนดของ กพท. ว่าด้วยมาตรฐานสนามบิน โดยทางที่ประชุมได้ขอให้ กพท. ทบทวน ร่างฉบับดังกล่าวฯ เช่น เรื่องพื้นที่ปลอดภัยปลายทางวิ่ง (Runway End Safety Area : RESA), เรื่องพื้นที่ปลอดภัยรอบทางวิ่ง (Runway Strips) เป็นต้น เนื่องจากสภาพปัจจุบันของสนามบินส่วนใหญ่มีขีดจำกัด รวมทั้งร่างฉบับดังกล่าวฯ มีความไม่สอดคล้องของร่างฉบับกฎหมายเดิมที่มีผลบังคับใช้ปัจจุบัน ได้แก่ ข้อบังคับ กพร. ฉบับที่ 80 ว่าด้วยมาตรฐานการก่อสร้างสนามบิน และประกาศ บพ. เรื่องมาตรฐานการออกแบบและก่อสร้างสนามบิน พ.ศ. 2556 ซึ่งทาง กพท. รับจะนำข้อคิดเห็นจากที่ประชุมไปพิจารณาทบทวนก่อนจะออกข้อกำหนดมาตรฐานสนามบินเพื่อบังคับใช้ต่อไป

ทั้งนี้ ทอท. จำเป็นต้องพิจารณาร่างข้อกำหนดดังกล่าว หากมีการบังคับใช้ในอนาคต ทอท. จะต้องมีการเตรียมพร้อม รวมทั้งปรับปรุงท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ เพื่อให้สอดคล้องกับข้อกำหนดดังกล่าวฯ รวมทั้งหากในอนาคต ทอท. มีจุดประสงค์ที่จะขยายหรือสร้างท่าอากาศยานใหม่ ภายใต้ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity ทอท. จะต้องคำนึงถึงข้อกำหนดดังกล่าวฯ เพื่อให้ท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ของแผนวิสาหกิจเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการทำงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยานต่อไป

1.9 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมภายใต้ภารกิจของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2561-2565

ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลมีบทบาทสำคัญกับการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ทั้งช่วยในการปรับลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน การบูรณาการข้อมูลและเชื่อมโยงกับผู้ใช้งานภายในกระทรวงฯ และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ทั้งที่เป็นผู้ใช้ นักท่องเที่ยว และผู้ให้บริการในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬา อีกทั้งการพัฒนาระบบเทคโนโลยี และสารสนเทศเพื่อการบริหารการให้บริการตลอดจนองค์ความรู้และนวัตกรรมต่างๆ ที่สามารถเพิ่มมูลค่าทาง เศรษฐกิจของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและกีฬาเป็นหนึ่งในพันธกิจหลักของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา (กก.) กก.จึงได้จัดทำแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมภายใต้ภารกิจของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา พ.ศ. 2561-2565

ภายใต้แผนฯ ดังกล่าว กก.ได้จัดทำโครงการ Digital tourism Platform โดยสร้าง Platform การท่องเที่ยวแห่งชาติ ซึ่งเป็น Platform กลางที่เชื่อมโยงข้อมูลการท่องเที่ยว และสินค้าบริการของผู้ประกอบการ ตลอดทั้ง Value Chain การท่องเที่ยวของประเทศ ซึ่งเป็นโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มจากการท่องเที่ยวสำหรับทุกคน โดยมีเป้าหมายเพื่อยกระดับประสบการณ์การท่องเที่ยวแบบครบวงจร โดยใช้เทคโนโลยีอำนวยความสะดวกในการเดินทาง นอกจากนี้ ยังช่วยสนับสนุนผู้ประกอบการธุรกิจของประเทศไทยให้มีช่องทางดิจิทัลในการเข้าถึงลูกค้ากลุ่ม นักท่องเที่ยวที่หลากหลายขึ้น ซึ่งโดยรวมแล้ว จะเกิดประโยชน์ในด้านการกระจายรายได้ ลดความเหลื่อมล้ำ ทั้งยัง ตอบรับกับยุทธศาสตร์ชาติในด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน

1.10 โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC)⁸

โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก หรือ Thailand's Eastern Economic Corridor (EEC) เป็นแผนยุทธศาสตร์ภายใต้นโยบาย Thailand 4.0 โดยเป็นการพัฒนาเชิงพื้นที่ที่ต่อยอดความสำเร็จมาจากแผนพัฒนาเศรษฐกิจภาคตะวันออก หรือ Eastern Seaboard มีเป้าหมายหลักในการเติมเต็ม ภาพรวมในการส่งเสริมการลงทุนซึ่งจะเป็นการยกระดับอุตสาหกรรมของประเทศและทำให้เศรษฐกิจของไทยเติบโต ได้ในระยะยาว เน้นพื้นที่เป้าหมาย 3 จังหวัด ได้แก่ ฉะเชิงเทรา ชลบุรี และระยอง พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและ ระบบสาธารณูปโภค สนับสนุนให้เกิดการลงทุนในอุตสาหกรรมเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม และการพัฒนากิจกรรม ทางเศรษฐกิจและสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ด้วยการมุ่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคมขนส่งเชื่อมโยงการ เดินทางทั้งทางอากาศ ทางบก และทางน้ำ แบบไร้รอยต่อ (Seamless Operation) มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเพิ่ม ศักยภาพในการแข่งขัน ประกอบด้วย 6 โครงการ ได้แก่

(1) โครงการพัฒนาสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก (Aerotropolis) ปัจจุบันอยู่ ระหว่างให้เอกชนที่สนใจมาร่วมลงทุนโครงการฯ ยื่นข้อเสนอ

(2) โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อ 3 สนามบิน ประกาศผลการคัดเลือกเอกชนเรียบร้อยแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างการลงนามสัญญาร่วมลงทุน

(3) โครงการพัฒนาท่าเรือมาบตาพุด ปัจจุบันอยู่ระหว่างการประกาศเชิญชวนให้เอกชนร่วมลงทุน

(4) โครงการพัฒนาท่าเรือแหลมฉบัง ระยะ 3 ปัจจุบันอยู่ระหว่างการประกาศเชิญชวนให้เอกชน

⁸ ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.) - โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษ ภาคตะวันออก (EEC)

ร่วมลงทุน

(5) โครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานอุตะเถา คัดเลือกเอกชนโดยไม่ใช้วิธีการประมูล โดยขณะนี้อยู่ระหว่างลงนามสัญญาร่วมลงทุน

(6) เขตส่งเสริมอุตสาหกรรมและนวัตกรรมดิจิทัล (EECd) ปัจจุบันอยู่ระหว่างการประกาศเชิญชวนให้เอกชนร่วมลงทุน

สนามบินนานาชาติอุตะเถา ปัจจุบันสามารถรองรับผู้โดยสารได้รวม 3,700,000 คนต่อปี โดยรัฐบาลมีนโยบายผลักดันให้สนามบินนานาชาติอุตะเถา เป็นสนามบินหลักของประเทศไทยแห่งที่ 3 ร่วมกับท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อรองรับความหนาแน่นของปริมาณการจราจรทางอากาศ โดยทั้ง 3 สนามบินจะเชื่อมต่อกันด้วยรถไฟความเร็วสูง ซึ่งปัจจุบันสนามบินนานาชาติอุตะเถา อยู่ในโครงการเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก หรือ EEC project list ซึ่งมีเป้าหมายจะพัฒนาให้สนามบินนานาชาติอุตะเถาสามารถรองรับผู้โดยสารได้ถึง 60 ล้านคนต่อปี ปัจจุบันสำนักงานคณะกรรมการนโยบายเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออก (สกพอ.) ได้มีการประกาศเชิญชวนให้เอกชนมาร่วมลงทุนในโครงการพัฒนาท่าอากาศยานอุตะเถา ปัจจุบันอยู่ระหว่างการให้เอกชนที่สนใจร่วมทุนยื่นข้อเสนอเข้าพัฒนาสนามบินนานาชาติอุตะเถา

การพัฒนาสนามบินนานาชาติอุตะเถามีแนวคิดในการขับเคลื่อนให้เขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกของไทย (Eastern Economic Corridor : EEC) เป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนใหม่ของภูมิภาคนี้ ปัจจุบันประเทศไทยได้ประกาศให้สนามบินและพื้นที่โดยรอบเป็นเขตส่งเสริมระเบียบเศรษฐกิจภาคตะวันออก ภายใต้แนวคิด “เมืองการบิน (Airport City)” “Aerotropolis” หรือเมืองสนามบิน (Airport City) คือเมืองที่มีสนามบินเป็นศูนย์กลางในการพัฒนารูปแบบผังเมืองโครงสร้างพื้นฐาน และระบบเศรษฐกิจซึ่งจะมีรูปแบบคล้ายกับ “เมือง” (Metropolis) ในความหมายเดิมที่จะมีเขตศูนย์กลางความเจริญอยู่ใจกลางเมืองและมีเขตชานเมืองที่ขยายตัวออกไป Dr. John D. Kasarda เป็นผู้พัฒนาแนวคิด “Aerotropolis” ซึ่งครอบคลุมการพัฒนาสนามบินและพื้นที่โดยรอบ เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างเป็นรูปธรรมในมิติต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ อุตสาหกรรม ประชากร และการศึกษา ทั้งในระดับภูมิภาคและประเทศ เนื่องจากวงรัศมีของการพัฒนาสามารถขยายตัวออกไปจากศูนย์กลางที่เป็นสนามบิน สู่นอกระเบียงพัฒนาที่เชื่อมโยงกับสนามบิน (Airport Corridor)

1.11 ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ปี 2560 - 2564)⁹

ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ปี 2560 - 2564) มีกรอบและแนวทางในการพัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วน และขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอย่างยั่งยืน โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาที่รองรับนโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ รวมทั้งแผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ.2558 -2565 (ระยะ 8 ปี) ทั้งนี้

⁹ ที่มา: สำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัดกระทรวงคมนาคม (สนย.)

การดำเนินการภายใต้ยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ปี 2560 - 2564) มีกรอบแนวทางการพัฒนาที่สำคัญ 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 : การพัฒนาระบบขนส่งขั้นพื้นฐานให้เชื่อมโยง ทัวถึง และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 : การยกระดับความปลอดภัยและความมั่นคงของระบบขนส่ง

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 : การพัฒนาระบบขนส่งเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและขับเคลื่อน

การพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 : การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จ

ทั้งนี้ แผนนโยบายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.ตามกลยุทธ์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ของแผนดังกล่าว สามารถสรุปได้ดังนี้

1) การเร่งรัดพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานตามโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 2 โครงการปรับปรุงอาคารผู้โดยสารหลังที่ 2 ทดม. โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 โครงการพัฒนา ทภก.และโครงการพัฒนา ทชม. เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่จะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของภูมิภาค และการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

2) การเตรียมความพร้อมการดำเนินงาน เพื่อรองรับโครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย (Universal Security Audit Program: USAP) และโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ในการตรวจขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

3) การพัฒนาการเชื่อมโยงระหว่างประเทศและภูมิภาคด้วยระบบขนส่งและโลจิสติกส์ อาทิ การพัฒนาการใช้ประโยชน์พื้นที่ Free Zone ของ ทสภ. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของผู้ประกอบการขนส่งสินค้าท้องถิ่น แผนกลยุทธ์การตลาดเชิงรุกเพื่อการพัฒนาบริการด้านการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศของท่าอากาศยาน รวมถึงการพัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการท่าอากาศยาน และส่งเสริม การให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นต้น

1.12 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564)¹⁰

ในการประชุมคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ครั้งที่ 1/2560 เมื่อวันที่ 9 ม.ค.60 ที่ประชุมมีมติเห็นชอบแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม และมอบหมายให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวมไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไปโดยมีรายละเอียด ดังนี้

¹⁰ ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) เป็นแผนแม่บทในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ซึ่งนำเสนอกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ โดยได้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของนโยบายรัฐวิสาหกิจจากยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2560 - 2579) แผนพัฒนาประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 และแผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) ประกอบกับสภาพแวดล้อมและบทบาทของรัฐวิสาหกิจมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ 5 ด้าน ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งรัดการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับ Thailand 4.0 และแผน DE

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

ซึ่งยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจดังกล่าว จะถูกถ่ายทอดลงมาเป็นทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจรายสาขา ทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจรายแห่ง และแผนวิสาหกิจรัฐวิสาหกิจรายแห่ง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้เสนอทิศทางสาขาขนส่งคือ “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน บูรณาการโครงข่ายขนส่งมวลชนในภาพรวม ยกระดับการบริหารและการกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล และสนับสนุนการพัฒนา ระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน” ดังนั้นในการกำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานและยุทธศาสตร์ของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ต้องคำนึงถึงนโยบายและทิศทางการพัฒนาของประเทศ รวมทั้งกรอบการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในแนวทางเดียวกันเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนที่เกี่ยวข้องในระยะต่อไป

1.13 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs)

กระทรวงการคลังร่วมกับคณะกรรมการจัดทำบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ (รายสาขา) กระทรวงคมนาคม และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้กำหนดแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directors: SODs) ที่มีต่อ ทอท.เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ และชี้ประเด็นที่ ทอท.ควรให้ความสำคัญและเร่งดำเนินการ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท.ต่อไป ซึ่งแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statements of Directors: SODs) ในปี 2560 กำหนดให้ ทอท.ควรให้ความสำคัญและเร่งรัดการดำเนินงาน ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการกำหนดตัวชี้วัดสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของ ทอท. ซึ่งแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs) ที่มีต่อ ทอท. มี 3 ระดับ ดังนี้

ระดับที่ 1 แผนนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

เป็นกลไกขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศบนพื้นฐานการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล

ระดับที่ 2 แผนนโยบายสำหรับรัฐวิสาหกิจในสาขาขนส่ง

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบการขนส่งเพื่อเชื่อมโยงโครงข่ายและการให้บริการให้มีมาตรฐาน สนับสนุนบริการขนส่งมวลชนและการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ และส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชน

ระดับที่ 3 แผนนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions : SODs) ที่มีต่อ ทอท.

พัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานไทยให้เป็นที่ท่าอากาศยานนานาชาติชั้นนำของภูมิภาค เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ยั่งยืนต่อผู้ถือหุ้น

จากแผนนโยบายฯ ข้างต้น เพื่อให้สามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น จึงได้กำหนดหลักการและแนวทางการดำเนินงานตาม SODs ดังนี้

แผนระยะสั้น

1. ปรับปรุงการดำเนินงานโดยการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มรายได้เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน
2. ทบทวนการบริหารจัดการสัญญาสัมปทานเพื่อให้ได้รับส่วนแบ่งรายได้ที่เหมาะสม
3. เพิ่มประสิทธิภาพการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. สร้างผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่องและไม่เป็นภาระของรัฐบาล
5. เร่งแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานที่ผ่านมาจากการเปิดให้บริการ ทสภ. โดยเฉพาะผลกระทบด้านเสียง
6. เพิ่มประสิทธิภาพระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร
7. ศึกษาและจัดทำแผนธุรกิจของเขตปลอดอากรภายใน ทสภ.
8. เร่งรัดโครงการพัฒนา ทภก.ให้แล้วเสร็จภายในปี 2558 และโครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 2 ภายในปี 2560 ตามที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี

แผนระยะยาว

1. สร้างมูลค่าเพิ่มและผลตอบแทนให้กับผู้ถือหุ้นได้อย่างยั่งยืนและเพียงพอต่อโครงการลงทุนในอนาคต
2. พัฒนาลิขิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2. การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 สภาวะเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจเป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความต้องการเดินทางทางอากาศ (Air Traffic Demand) โดยพบว่าเศรษฐกิจกับความต้องการเดินทางทางอากาศมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ ช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวจะส่งผลให้ความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้น และในทางตรงกันข้าม หากเศรษฐกิจอยู่ในภาวะถดถอย/ตกต่ำจะส่งผลให้ความต้องการเดินทางทางอากาศลดลงตามไปด้วย

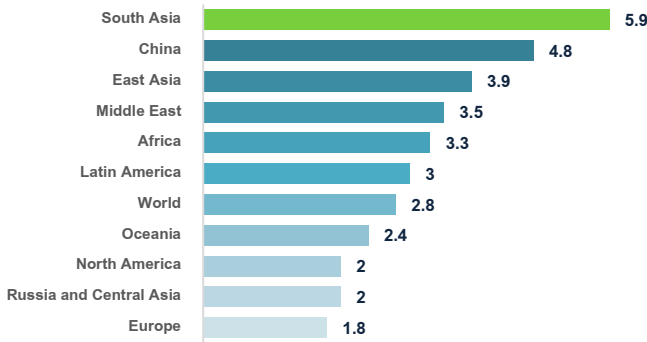
จากรายงานแนวโน้มเศรษฐกิจโลก (World Economic Outlook) เดือนตุลาคม ปี 2561 ของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ได้ประเมินเศรษฐกิจโลกปี 2561 ขยายตัวร้อยละ 3.7 (คำนวณจากผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศที่แท้จริง (Real GDP) เพื่อวัดอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจที่เกิดจากการผลิตหรือกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างแท้จริงโดยไม่นำผลของเงินเฟ้อเข้ามาเกี่ยวข้อง) โดยภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกยังคงเป็นภูมิภาคสำคัญที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกในภาพรวม ขยายตัวร้อยละ 5.5 นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเสี่ยงสำคัญที่อาจส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจในอนาคตทั้งประเด็นสงครามการค้าระหว่างประเทศสหรัฐอเมริกากับประเทศจีน ภาวะดอกเบี้ยขาขึ้นที่ทำให้การเงินของโลกตึงตัวและสร้างความผันผวนในตลาดการเงินโลก รวมทั้งความเสี่ยงจากเสถียรภาพทางการเมืองในแต่ละภูมิภาค

สำหรับเศรษฐกิจโลกในปี 2562 IMF ได้คาดการณ์แนวโน้มเศรษฐกิจจะขยายแบบชะลอตัวร้อยละ 3.5 สืบเนื่องจากปัจจัยเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อช่วงต้น ประกอบกับตามวัฏจักรเศรษฐกิจกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว (Advanced Economies) อย่างประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่น ได้ผ่านจุดที่เศรษฐกิจเติบโตที่สุด (Peak) มาแล้ว คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 2.0 ขณะที่กลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Economies) และประเทศกำลังพัฒนา (Developing Economies) คาดว่าจะขยายตัวร้อยละ 4.5

อย่างไรก็ดี เมื่อพิจารณาแนวโน้มเศรษฐกิจในระยะ 20 ปีข้างหน้า จากการคาดการณ์ตลาดโลกปี 2561 - 2580 ของบริษัท Airbus พบว่า เศรษฐกิจโลกยังคงเติบโตไปในทิศทางที่ดี ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกจะมีส่วนแบ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจสูงสุด ร้อยละ 51.2 โดยกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Economies) และประเทศกำลังพัฒนา (Developing Economies) มีส่วนแบ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 61.5 และ 33.2 ตามลำดับ

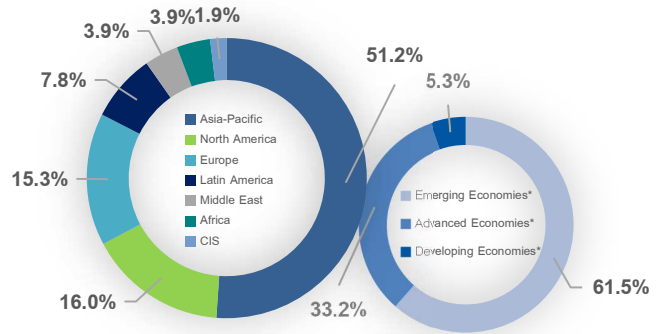
อัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ

(Annual GDP growth (%) 2561 – 2580)



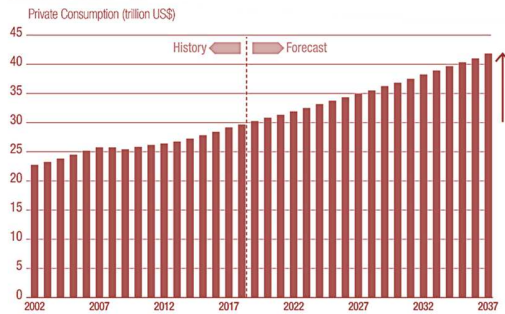
ส่วนแบ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจ

(Share of World Economic Growth (%) 2561 – 2580)

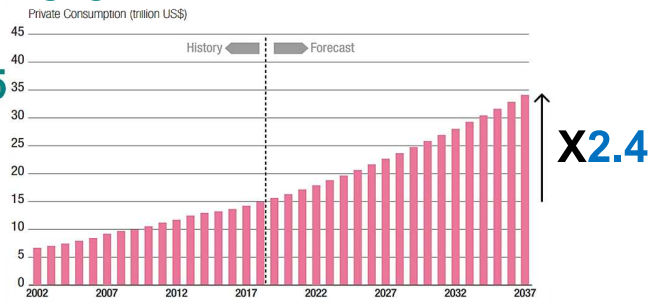


การบริโภคของภาคเอกชน

Advanced Economies



Emerging Economies



การบริโภคของภาคเอกชนในประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Economies) เพิ่มขึ้น 2.4 เท่า และรายได้ที่จับจ่ายได้ของชนชั้นกลางทั่วโลกนั้นเพิ่มสูงขึ้นเท่าตัวสอดคล้องกับข้อมูลส่วนแบ่งผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ ด้านความเท่าเทียมกันของอำนาจซื้อ (GDP Per Capita (Purchasing Power Parity : PPP) ที่ใช้ในการวัดอำนาจซื้อที่แท้จริงของแต่ละประเทศ ซึ่งสะท้อนความเป็นอยู่และฐานะของประชากรในแต่ละประเทศ โดยไม่นำผลของอัตราเงินเฟ้อ และอัตราแลกเปลี่ยนเข้ามาเกี่ยวข้องนั้น พบว่า ภูมิภาคเอเชียและแปซิฟิกมีส่วนแบ่ง GDP Per Capita (PPP) ในสัดส่วนเกือบร้อยละ 50 ซึ่งส่วนใหญ่ภูมิภาคนี้เป็นภูมิภาคที่เป็นประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging Economies) และประเทศกำลังพัฒนา (Developing Economies) ซึ่งถือว่ามีศักยภาพทางเศรษฐกิจและอยู่ในพื้นที่ (Catchment Area) ของ ทอท. ในระยะพหุระยะกลางถึงระยะไกล โดยเฉพาะในประเทศจีน อินเดีย และอาเซียนจะเป็นตลาดสำคัญที่ ทอท. ต้องพัฒนาการตลาดเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป

2.2 การวิเคราะห์แนวโน้มและสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

2.2.1 แนวโน้มการขนส่งทางอากาศ

2.2.1.1 ความต้องการการเดินทางทางอากาศ(Global passenger traffic demand)

แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดยในปี 2580 Airbus¹¹ ได้คาดการณ์ว่าการจราจรทางอากาศทั่วโลกจะเติบโตจากปี 2561 ถึงร้อยละ 4.4 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger – Kilometer : RPK) ขนาดใหญ่ที่สุดในโลก ประมาณ 6 พันล้านคน และมีอัตราการเติบโตการจราจรทางอากาศร้อยละ 5.5 % ซึ่งเป็นอัตราสูงสุดเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่นๆ โดยการเดินทางระหว่างกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีสัดส่วนสูงที่สุด

แนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นในปี 2580 จะมีเครื่องบินใหม่ทั้งหมด 47,990 ลำ โดยเป็นอากาศยานลำใหม่ถึง 37,390 ลำ โดยอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) มีอัตราการเติบโตสูงที่สุด ซึ่งเป็นผลมาจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้การจราจรทางอากาศทั่วโลกเติบโตมากขึ้น โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกการเติบโตสูงที่สุด

2.2.1.2 รูปแบบธุรกิจสายการบิน

รูปแบบธุรกิจสายการบินในปัจจุบันจะมีลักษณะเป็นสายการบินแบบผสม (Hybrid Airline) มากขึ้น เนื่องมาจากการปรับตัวเข้าสู่การแข่งขันของสายการบินทั้งสองรูปแบบ (FSCs และ LCCs) ทำให้เกิดความร่วมมือทางธุรกิจรูปแบบใหม่ ได้แก่ สายการบินขนาดใหญ่ มีดำเนินการธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำภายในกลุ่มสายการบิน เนื่องจากเห็นโอกาสในการขยายตลาด ผ่านรูปแบบการทำธุรกิจใหม่ๆ เช่น การซื้อ – ควบรวมกิจการสายการบิน LCCs , การร่วมลงทุน Joint Venture เพื่อเข้าถึงตลาดเส้นทางใหม่ๆ และการลงทุน segmentation และ dual brand strategy ดำเนินธุรกิจทั้งแบบ FSCs และ LCCs ควบคู่กัน ขึ้นอยู่กับเส้นทางการบินที่รองรับและการตอบสนองลูกค้าทั้งสองกลุ่ม รวมทั้งการทำ Codeshare กับสายการบินต้นทุนต่ำ นอกกลุ่มที่ไม่ใช่บริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนเพื่อขยายเส้นทางการบินไปสู่ตลาดใหม่ๆ

ในขณะเดียวกัน สายการบินต้นทุนต่ำยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคยุโรปเนื่องจากธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำช่วยเปิดตลาดเส้นทางใหม่ๆ ได้ เพื่อตอบสนองความต้องการเดินทางของผู้คนที่มากขึ้น ทำให้ปัจจุบันเกิดการพัฒนารูปแบบธุรกิจการบินใหม่ต่อยอดมาจากรูปแบบสายการบินต้นทุนต่ำ ได้แก่

¹¹ ที่มา : Airbus, Airbus' Global Market Forecast for 2018-2037

- **สายการบินต้นทุนต่ำที่เปิดเส้นทางการบินระยะไกล (Long Haul - Low-cost Carriers)** โดยใช้อากาศยานลำตัวกว้าง (Small widebody) เพื่อเข้าถึงเส้นทางการบินได้ ขณะที่อากาศยานลำตัวแคบ (Narrowbody) รุ่นใหม่ที่มีพิสัยการบินระยะไกล สามารถประหยัดน้ำมัน จะเป็นตัวเลือกใหม่สำหรับสายการบินต้นทุนต่ำที่ต้องการขยายเส้นทางการบินระยะไกลให้สามารถเข้าสู่เส้นทางการบินใหม่ๆได้มากขึ้น นำไปสู่การเชื่อมต่อทางอากาศที่จะเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว¹² โดยสามารถเข้าถึงเส้นทางใหม่ๆที่ใช้อากาศยานลำตัวกว้าง (Widebody) ไม่เกิดความคุ้มค่าได้ในการเชื่อมต่อแบบระหว่างจุด (Pure Point-To-Point Basis) ขณะที่สายการบิน LCCs ได้เริ่มการขยายเส้นทางไปสู่การบินแบบระยะไกล ทำให้เกิดการแข่งขันกับสายการบิน FSC ในเส้นทางระยะไกลในบางเส้นทาง¹³

- **สายการบินต้นทุนต่ำแบบใหม่ (Ultra-Low-Cost Carriers)** เป็นรูปแบบที่อาศัยปัจจัยท่าอากาศยานชั้นรอง (secondary airport) เน้นเส้นทางที่ในตลาดใหม่ๆ รวมทั้ง ราคา ก็เป็นปัจจัยสำคัญในการดึงดูดให้คนตัดสินใจเลือกเดินทาง เนื่องจากตอบสนองความต้องการผู้โดยสารที่ต้องการการเดินทางรวดเร็ว ในเส้นทางระยะสั้น โดยมีลักษณะเน้นแค่การที่นั่งเดินทางอย่างเดียว ไม่เน้นบริการเสริมต่างๆ

2.1.1.3. รูปแบบธุรกิจอากาศยาน

จากแนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้น ปัจจุบันอากาศยานรุ่นใหม่ๆที่ผลิออกมาสู่ตลาดจะมีประสิทธิภาพมากขึ้น พิสัยการบินที่ไกลขึ้น ประหยัดเชื้อเพลิง ลดการปล่อยก๊าซคาร์บอน โดยอากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) ซึ่งมีอัตราการเติบโตสูงที่สุด และลักษณะรูปแบบอากาศยานที่ผลิตจะมีแนวโน้มเปลี่ยนแปลงจากการผลิตอากาศยานขนาดใหญ่ (Large size) มา เป็นขนาดกลางและเล็กมากขึ้น (Small to Medium Wide body) โดยอากาศยานขนาดเล็กรุ่นใหม่ นอกจาก อากาศยานทางเดินเดี่ยว เช่น A320neo และ B737 MAX ซึ่งมีค่าใช้จ่ายการดำเนินงานที่ต่ำลง แต่สามารถใช้งานได้เส้นทางที่หลากหลาย¹⁴ ยังมีอากาศยานรุ่นใหม่ล่าสุดอย่างเช่น A321neoLR ซึ่งเป็นอากาศยานแบบลำตัวแคบ (Narrowbody) ประหยัดน้ำมัน มีความจุเพิ่มขึ้นและมีพิสัยการบินที่ไกล จะนำไปสู่การพัฒนาขยายเครือข่ายสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางการบินพิสัยไกลต่อไป

สำหรับอากาศยานขนาดใหญ่ยังคงมีการผลิตอยู่แต่เป็นจำนวนไม่มากเมื่อเทียบกับความต้องการอากาศยานขนาดเล็ก โดยผู้ผลิตอากาศยานชั้นนำอย่าง Airbus ได้ประกาศจะยุติการผลิต A380 หลังส่งมอบอากาศยานชุดสุดท้ายในปี 2564¹⁵ สืบเนื่องจากต้นทุนค่าใช้จ่ายและการบำรุงรักษาของอากาศยานแบบใหม่มี

¹² ที่มา: CAPA Aviation Outlook 2019: The distribution (r)evolution accelerates

¹³ ที่มา: CAPA, Narrowbody long haul: Airbus & Boeing's airline growth market

¹⁴ ที่มา : OAG, Asia's Catalysts: Driving Change In The Aviation World2017

¹⁵ ที่มา : CAPA, Airbus and Emirates reach agreement on A380 fleet, sign new widebody ordersAG, Asia's Catalysts: Driving Change

ประสิทธิภาพสูงและให้ความคุ้มค่ามากกว่าทำให้หลายสายการบินเลือกอากาศยานรูปแบบอื่น โดยเฉพาะสายการบินอาหรับเอมิเรตส์ซึ่งเป็นลูกค้าหลักของ Airbus ลดการสั่งซื้ออากาศยานรุ่น A380 ลง โดยเลือกเพิ่มการสั่งซื้ออากาศยานลำตัวกว้างของ Airbus รุ่น A330neo และ A350 แทน

ในส่วนของ Boeing ซึ่งเป็นผู้ผลิตอากาศยานชั้นนำอีกราย ได้ผลิตอากาศยานแบบใหม่เข้าสู่ตลาด คือ BOEING 777X ซึ่งเป็นอากาศยานขนาดใหญ่ พิสัยไกลแบบเดียวกับ A380 คาดว่าจะเริ่มส่งมอบอากาศยานลำแรกได้ในปี 2563

2.2.2 แนวโน้มอุตสาหกรรมท่าอากาศยาน

2.2.2.1. การเติบโตของท่าอากาศยาน

เนื่องจากความต้องการการบินที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องทุกปี ทำให้ขณะนี้ขณะนี้ มีท่าอากาศยานหลายแห่งทั่วโลก ให้การบริการเต็มศักยภาพการรองรับ คาดว่า อีก 10 ปีข้างหน้า จำนวนท่าอากาศยานที่เต็มศักยภาพการรองรับของทั้งอากาศ (full slot capacity) จะเพิ่มขึ้นอีก 100 แห่ง¹⁶

ดังนั้น ท่าอากาศยานทั่วโลกมีแนวโน้มการขยายและพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อ¹⁷รองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง อ้างอิงจากข้อมูลของ CAPA¹⁸ ขณะนี้ท่าอากาศยานทั่วโลก มีโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานทั้งในรูปแบบการขยายท่าอากาศยานแห่งเดิมเป็นมูลค่า 58,857.70 ล้านดอลลาร์สหรัฐ และลงทุนในท่าอากาศยานแห่งใหม่เป็นมูลค่าสูงถึง 81,920.30 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2561 ซึ่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจำนวนโครงการและมีมูลค่าการลงทุนก่อสร้างมากที่สุด โดยส่วนใหญ่โครงการลงทุนขนาดใหญ่เกิดขึ้นในประเทศจีน

2.2.2.2 รูปแบบของท่าอากาศยานในอนาคต

จากรายงานของ Frost & Sullivan¹⁹ คาดว่าในอนาคตท่าอากาศยานจะมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการมากขึ้นจากการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการดำเนินงาน การสร้างความเติบโตทางด้านรายได้อย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายพื้นที่ท่าอากาศยานเพื่อ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในอนาคตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการกระบวนการผู้โดยสารเพื่อเพิ่มความพึงพอใจ การเพิ่มแหล่งรายได้ด้วยการเพิ่มกิจกรรมเชิงพาณิชย์มากยิ่งขึ้น

การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในท่าอากาศยานปัจจุบันในอุตสาหกรรมการบินมีการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็น กระบวนการผู้โดยสารรวดเร็ว เช่น กระบวนการ self service แบบครบวงจร ลดเวลารอคอยในกระบวนการผู้โดยสารขาเข้าและขาออก

The Aviation World2017

¹⁶ที่มา: CAPA,IATA reports 189 level 3 slot coordinated airports worldwide as of 30-Nov-2017

¹⁷ที่มา : Airport-Subject As Always To The Vicarious Uncertainty Of Airline Fortunes,Airline Leader:Issue 38,January 2017

¹⁸ที่มา : Major Airport Construction: Projects that will come to fruition in 2019 or the following years

¹⁹ ที่มา : Frost & Sullivan, Analysis of the Global Airport Industry

กระบวนการรักษาความปลอดภัย (Safety and Security) ซึ่งการนำเทคโนโลยีมาช่วยทำให้เกิดกระบวนการเดินทางสะดวก รวดเร็ว และเพิ่มความพึงพอใจให้กับผู้โดยสารมากขึ้น และเทคโนโลยีต่างๆเหล่านี้จะมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยในแต่ละท่าอากาศยานจะมีแนวโน้มที่จะพัฒนาและนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้นในอนาคต

2.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

2.3.1 การมุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ

ความก้าวหน้าในการพัฒนาทางเทคโนโลยีทำให้โลกในปัจจุบันอยู่ในยุคของโลกไร้พรมแดน ซึ่งก่อให้เกิดการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงกันอย่างรวดเร็ว (Real-time) การพยากรณ์กิจกรรมและความต้องการต่าง ๆ มีความถูกต้องแม่นยำสูงขึ้น และบริษัทชั้นนำทั่วโลกต่างใช้ประโยชน์จากการนำข้อมูล Big Data มาวิเคราะห์ในเชิงลึกมากขึ้น เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มคุณภาพสินค้าและบริการที่สามารถตอบโจทย์และ/หรือสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) ให้กับผู้ใช้บริการได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด ในขณะที่เดียวกันนวัตกรรมและเทคโนโลยียังถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อความสะดวก รวดเร็ว ลดค่าใช้จ่าย เพิ่มขีดความสามารถ และยกระดับมาตรฐานทางด้านต่าง ๆ อาทิ ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงีมีการนำรูปแบบการให้บริการ Fast and Seamless Travel (FAST) และระบบอัตโนมัติ (Automated System) Self Check-in, Self Bag-Tagging, Automated Baggage Drop และ Self-Boarding²⁰ มาใช้งาน เพื่อมุ่งเน้นความสะดวกสบายและความรวดเร็วของผู้ใช้งาน

นอกจากนี้ ยุคแห่งดิจิทัลยังมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของผู้บริโภคที่แตกต่างกันไปตามกลุ่มโครงสร้างประชากร เนื่องจากการเติบโตของสังคมออนไลน์ได้มีบทบาทในชีวิตประจำวันของคนทั่วโลกมากขึ้น ทำให้เกิดรูปแบบธุรกิจใหม่ (New Business Model) ช่องทางการทำการตลาดใหม่ (New Channel) และเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) บนรากฐานของเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล (Digital Economy)

ดังนั้น ธุรกิจท่าอากาศยานควรให้ความสำคัญในการวางแผนและติดตามทิศทางเทคโนโลยีใหม่ๆ ตลอดจนพฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อเตรียมความพร้อมและรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ได้อย่างคล่องตัว

2.3.2 ความหลากหลายของรูปแบบการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน

ปัจจุบันธุรกิจท่าอากาศยานได้พัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจไปสู่การแสวงหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและศักยภาพในการแข่งขัน โดยเน้นการสร้างความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างกันท่ามกลางความท้าทายที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารท่าอากาศยานชั้นนำของโลกยังคงเน้นการขยายธุรกิจไปสู่การลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานต่างประเทศที่มีศักยภาพและหาโอกาสทางธุรกิจในการให้บริการที่มีความเชี่ยวชาญ

²⁰ ที่มา: Changi Airport Group Media Release, July 9, 2015.

เฉพาะทาง อาทิ Changi Airport Group (CAG) ได้จัดตั้งบริษัทลูก Changi Airport International (CAI) เพื่อรับจ้างดำเนินงานในต่างประเทศ โดยดำเนินธุรกิจ 3 กิจกรรมหลัก ได้แก่ การลงทุน (Investment) การให้บริการปรึกษาด้านบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Consultancy) และการรับบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management) ในขณะเดียวกัน สายการบินมีความจำเป็นต้องปรับโครงสร้างทางธุรกิจ เพื่อความอยู่รอดในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน โดยการนำระบบ Self Service เข้ามาใช้ และการสร้างเครือข่ายพันธมิตรกับสายการบินอื่น เพื่อให้สามารถทำการบินให้ครอบคลุมเส้นทางการบินมากขึ้นและเป็นการช่วยบริหารจัดการต้นทุนได้อีกด้วย

ทั้งนี้ ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจท่าอากาศยานที่มีรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น การให้ความสำคัญในการพัฒนาบุคลากร การที่องค์กรมีกลยุทธ์ในการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถไว้ในองค์กร และการสร้างความเข้มแข็งในการถ่ายทอดองค์ความรู้อย่างต่อเนื่อง เป็นหัวใจหลักในการพัฒนาองค์กรให้ประสบความสำเร็จยั่งยืนอย่างแท้จริง

2.3.3 ความตระหนักด้านความยั่งยืน

การพัฒนาเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืนเป็นสิ่งบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงสำคัญอีกประการหนึ่งสำหรับธุรกิจบริหารท่าอากาศยาน การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระการพัฒนาระดับสากลที่ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนรับเอามาปฏิบัติอย่างเป็นอันหนึ่งเดียวกันกับกระบวนการปฏิบัติงานปกติของธุรกิจ ทั้งนี้ หากพิจารณาประเด็นความยั่งยืนจากมุมมองของ UN จะพบว่า UN ตระหนักในบทบาทของภาคการขนส่งในฐานะกลไกหนึ่งที่จะผลักดันสู่การบรรลุเป้าหมาย SDGs โดยมีแนวทางหลักของการพัฒนาเป็น “การขนส่งที่ยั่งยืน (Sustainable Transport)” และเน้นย้ำ “การเข้าถึง (Access)” ให้เป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาสู่การขนส่งที่ยั่งยืนที่จะทำให้เกิดการยกระดับคุณภาพชีวิตของพลเมืองโลกเป็นไปอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกันมากยิ่งขึ้น (Inclusive Growth) โดย UN ให้ความหมายของ “การขนส่งที่ยั่งยืน หมายถึง การจัดให้มีการบริการและโครงสร้างพื้นฐานสำหรับการเคลื่อนย้ายคนและสินค้าที่มีความปลอดภัย ความคุ้มค่า ความครอบคลุม ประสิทธิภาพ และความทนทาน” ซึ่งท่าอากาศยานก็มีบทบาทในการสนับสนุนให้เกิดการขนส่งที่ยั่งยืนผ่านการจัดให้มีการบริการและโครงสร้างพื้นฐานที่มีคุณภาพ

แม้ว่าเป้าหมายแห่งการพัฒนาที่ยั่งยืนหรือ SDGs จะมีกรอบระยะเวลาในการมุ่งให้บรรลุภายในปี 2030 แต่ทุกภาคส่วนต้องเริ่มวางแผนแนวทางการดำเนินงานสู่การปฏิบัติแล้ว ซึ่งในระดับปฏิบัติท่าอากาศยานหลายแห่งของโลกได้มีการดำเนินการด้านความยั่งยืนอย่างก้าวหน้ามาระยะหนึ่งแล้ว โดยได้มีการวางแผนและดำเนินงานมาก่อนที่เป้าหมาย SDGs จะถูกนำมาบรรจุเป็นวาระแห่งการพัฒนาของ UN โดยอาจมีสาเหตุจากการที่ท่าอากาศยานตระหนักดีว่า การดำเนินงานได้ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมอย่างมีนัยสำคัญ และท่าอากาศยานจะต้องส่งเสริมให้สังคมโดยรอบเติบโตไปพร้อมกับธุรกิจ และรักษาสิ่งแวดล้อมไป

ในขณะที่เดียวกัน เพื่อแสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจที่จะสนับสนุนให้ทุกภาคส่วนพัฒนาไปพร้อมกันอย่างยั่งยืน

ท่าอากาศยานฮ่องกง (Hong Kong International Airport: HKIA) เป็นตัวอย่างที่ดีของท่าอากาศยานที่มีการดำเนินงานที่ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนมาอย่างยาวนาน โดยเป็นที่ทราบกันดีว่า พื้นที่ของ HKIA ในปัจจุบันเกิดจากการถมทะเลซึ่งบริเวณดังกล่าวเป็นที่อยู่อาศัยของโลมาสีชมพู (Chinese White Dolphin) ทำให้การปฏิบัติการท่าอากาศยานของ HKIA ส่งผลกระทบต่อระบบนิเวศบริเวณดังกล่าวอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่ง HKIA แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมอย่างจริงจังนับแต่ HKIA เริ่มให้บริการในปี 1998 โดยมีแนวคิดริเริ่มในการพัฒนาพื้นที่โดยรอบ HKIA ให้มีความหลากหลายทางชีวภาพ เช่น การพัฒนาที่อยู่ใหม่ของโลมาสีชมพู การอนุรักษ์ปะการัง รวมถึงการส่งเสริมให้มีการวิจัยเกี่ยวกับระบบนิเวศโดยรอบท่าอากาศยานเพื่อให้เข้าใจลักษณะทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนสังคมและเศรษฐกิจโดยรอบ HKIA มาอย่างต่อเนื่อง และในปัจจุบัน HKIA มีการดำเนินงานด้านความยั่งยืนอย่างก้าวหน้าเป็นอย่างมาก โดยกำหนดให้มียุทธศาสตร์ด้านความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity Strategy) เป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความยั่งยืนด้วย

2.4 ผลการดำเนินงานของ ทอท.

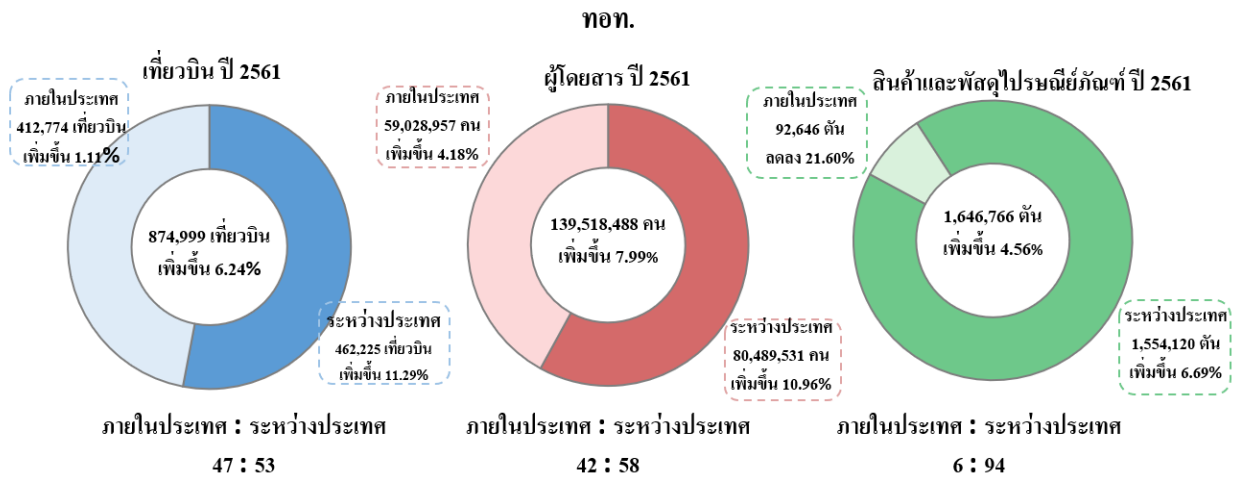
2.4.1 ผลการดำเนินงานด้านปริมาณจราจรทางอากาศ ปีงบประมาณ 2561 (ต.ค.60 - ก.ย.61)

2.4.1.1 ทอท.

ทอท.

ทอท.ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ในปีงบประมาณ 2561 ให้บริการสายการบินแบบประจำทั้งหมด 135 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้าจำนวน 125 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว จำนวน 10 สายการบิน

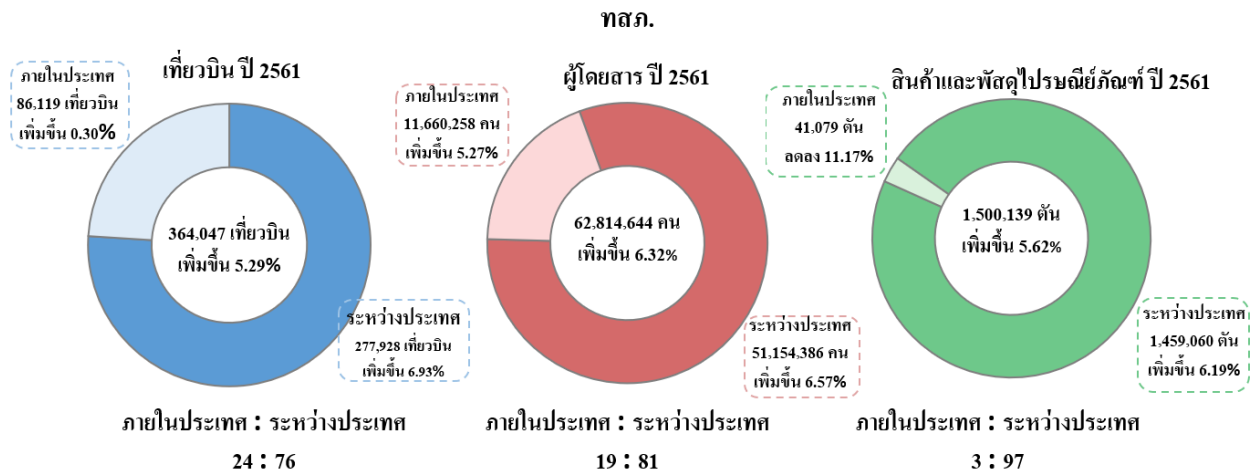
เนื่องจากอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศของไทยมีทิศทางเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยได้รับปัจจัยบวกจากการท่องเที่ยวจากต่างประเทศที่ขยายตัว ซึ่งทำให้สายการบินเร่งเพิ่มอุปทานเพื่อตอบรับกับอุปสงค์การเดินทางที่เพิ่มขึ้น ในงบประมาณปี 2561 มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่งรวม 874,999 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.24 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 462,225 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.29 และเที่ยวบินภายในประเทศ 412,774 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.11 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 139,518,488 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.99 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 80,489,531 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.96 และผู้โดยสารภายในประเทศ 59,028,957 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.18 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 1,646,766 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.56 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1,554,120 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.69 และการขนส่งภายในประเทศ 92,646 ตัน ลดลงร้อยละ 21.60



2.4.1.2 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.)

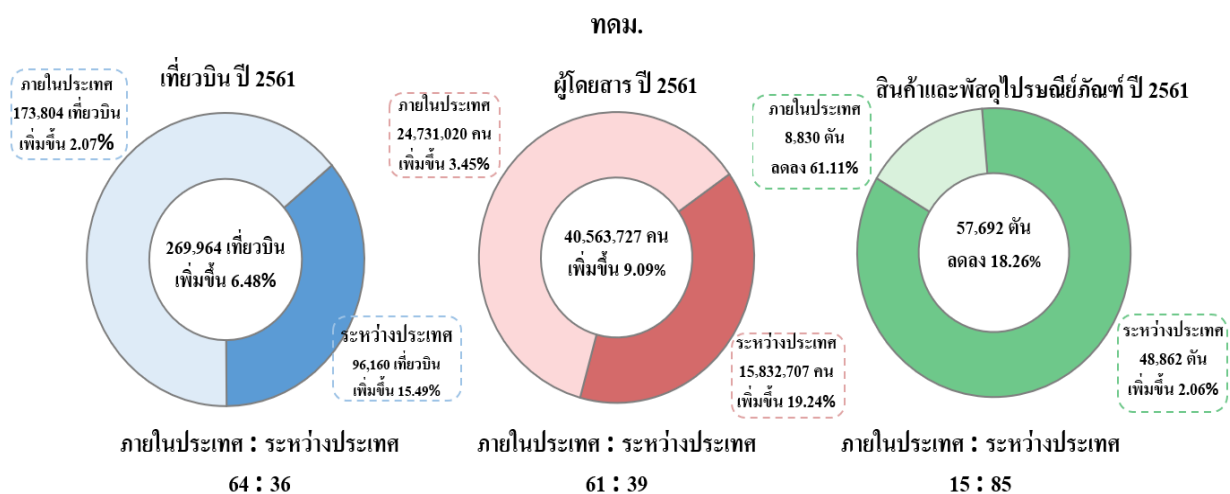
ทสภ. มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 110 สายการบิน เป็นเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 100 สายการบิน และเที่ยวบินขนส่งสินค้าอย่างเดียว 10 สายการบิน ในปีงบประมาณ 2561 ปริมาณจราจรทางอากาศระหว่างประเทศยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องจากปีที่ผ่านมา โดยส่วนหนึ่งเกิดจากสายการบินปรับเปลี่ยนแผนการบินภายในประเทศและหันไปทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศมากขึ้น ส่งผลให้มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ทสภ. รวม 364,047 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 5.29 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 277,928 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.93 และเที่ยวบินภายในประเทศ 86,119 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 0.30 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 62,814,644 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.32 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 51,154,386 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.57 และผู้โดยสารภายในประเทศ 11,660,258 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.27 มีปริมาณการขนส่งสินค้า

และพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 1,500,139 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.62 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1,459,060 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.19 และการขนส่งภายในประเทศ 41,079 ตัน ลดลงร้อยละ 11.17



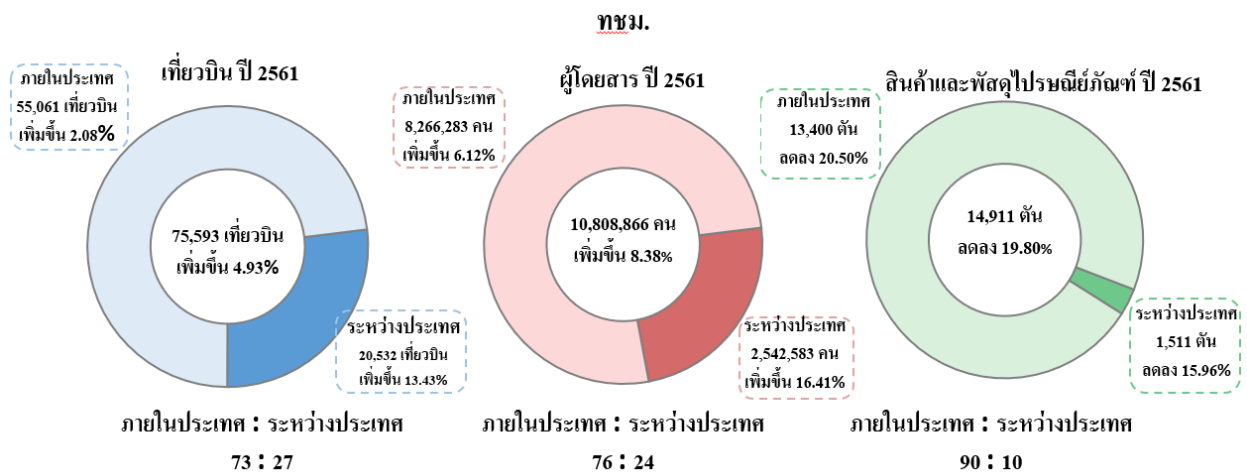
2.4.1.3 ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.)

ทดม.มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 15 สายการบิน เป็นสายการบินต้นทุนต่ำจำนวน 12 สายการบิน ในปีงบประมาณ 2561 ตลาดสายการบินต้นทุนต่ำเน้นทำการตลาดเส้นทางบินต่างประเทศเพิ่มขึ้นอย่างมาก ส่งผลให้มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ทดม.รวม 269,964 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.48 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 96,160 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 15.49 และเที่ยวบินภายในประเทศ 173,804 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.07 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 40,563,727 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9.09 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 15,832,707 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.24 และผู้โดยสารภายในประเทศ 24,731,020 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3.45 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 57,692 ตัน ลดลงร้อยละ 18.26 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 48,862 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.06 และการขนส่งภายในประเทศ 8,830 ตัน ลดลงร้อยละ 61.11



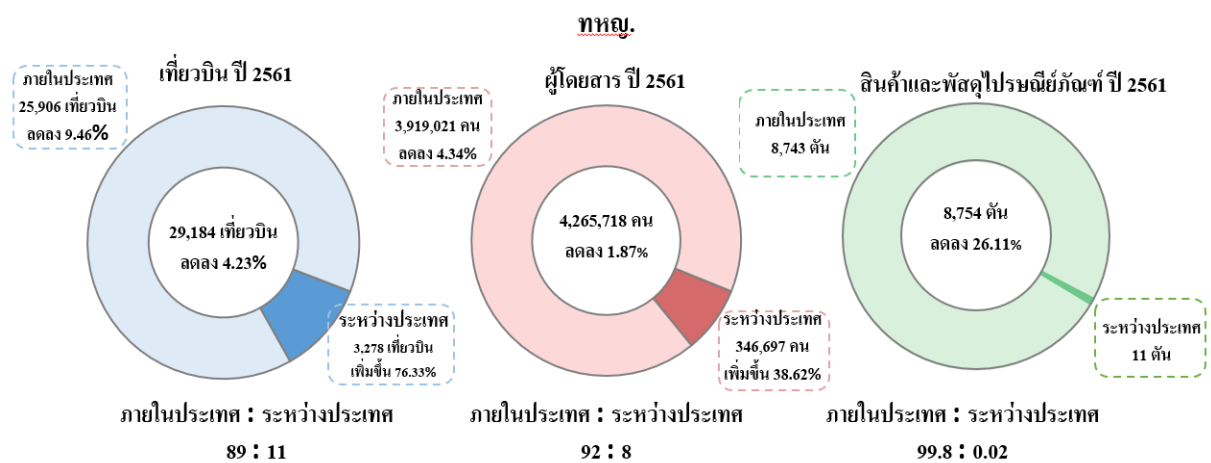
2.4.1.4 ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.)

ทชม. มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 32 สายการบิน ในปีงบประมาณ 2561 ปริมาณจราจรทางอากาศของ ทชม. เติบโตทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่เดินทางจาก ทดม. และจากนักท่องเที่ยวชาวจีนที่ใช้บริการเที่ยวบินตรงระหว่างประเทศ ส่งผลให้มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ทชม. รวม 75,593 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 4.93 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 20,532 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.43 และเที่ยวบินภายในประเทศ 55,061 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.08 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 10,808,866 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.38 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 2,542,583 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.41 และผู้โดยสารภายในประเทศ 8,266,283 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.12 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 14,911 ตัน ลดลงร้อยละ 19.80 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1,511 ตัน ลดลงร้อยละ 15.96 และการขนส่งภายในประเทศ 13,400 ตัน ลดลงร้อยละ 22.50



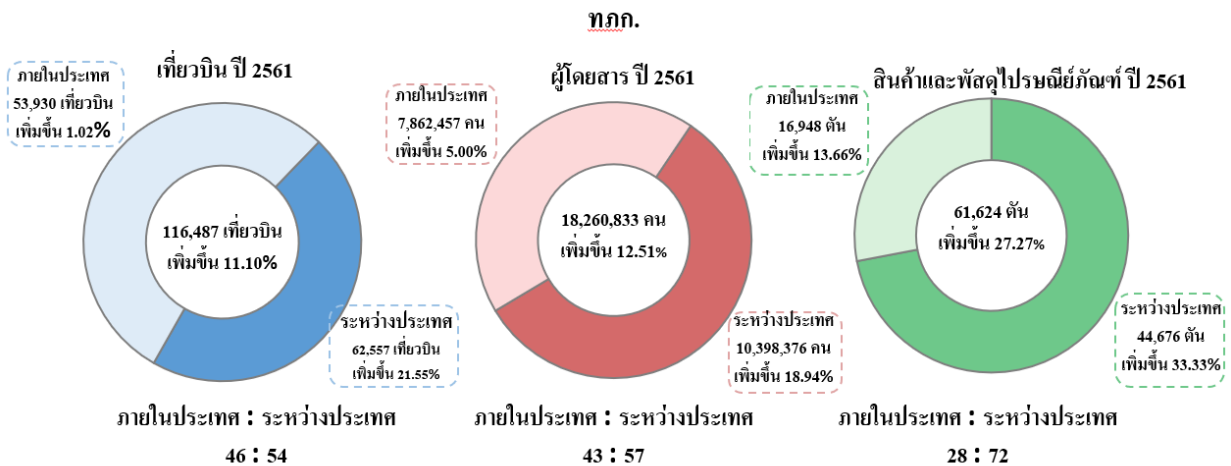
2.4.1.5 ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ (ทหญ.)

ทหญ.มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 10 สายการบิน ในปีงบประมาณ 2561 มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ทหญ.รวม 29,184 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 4.23 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 3,278 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 76.33 และเที่ยวบินภายในประเทศ 25,906 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 9.46 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 4,265,718 คน ลดลงร้อยละ 1.87 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 346,697 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 38.62 และผู้โดยสารภายในประเทศ 3,919,021 คน ลดลงร้อยละ 4.34 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 8,754 ตัน ลดลงร้อยละ 26.11 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 11 ตัน และการขนส่งภายในประเทศ 8,743 ตัน



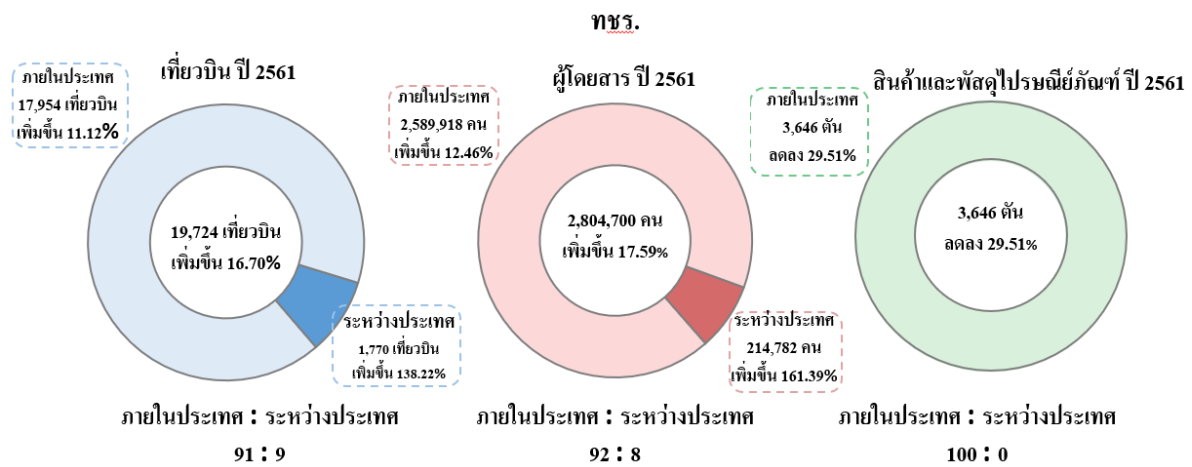
2.4.1.6 ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.)

ทกภ.มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 51 สายการบิน ในปีงบประมาณ 2561 ทกภ.มีการเติบโตของนักท่องเที่ยวเป็นจำนวนมาก ทั้งนักท่องเที่ยวจากประเทศจีนที่บินตรง และใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำจาก ทคม. ส่งผลให้มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ทกภ.รวม 116,487 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.10 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 62,557 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 21.55 และเที่ยวบินภายในประเทศ 53,930 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.02 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 18,260,833 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.51 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 10,398,376 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 18.94 และผู้โดยสารภายในประเทศ 7,862,457 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.00 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์เข้า-ออกจำนวน 61,624 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.27 เป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 44,676 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 33.33 และการขนส่งภายในประเทศ 16,948 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.66



2.4.1.7 ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

ทชร.มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 12 สายการบิน ในปีงบประมาณ 2561 มีปริมาณการขึ้นลงของอากาศยาน ณ ทชร.รวม 19,724 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 16.70 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 1,770 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 138.22 และเที่ยวบินภายในประเทศ 17,954 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.12 รองรับผู้โดยสารทั้งสิ้น 2,804,700 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 17.59 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 214,782 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 161.39 และผู้โดยสารภายในประเทศ 2,589,918 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.46 มีปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออกจำนวน 3,646 ตัน ลดลงร้อยละ 29.51 ซึ่งทั้งหมดเป็นการขนส่งสินค้าภายในประเทศ



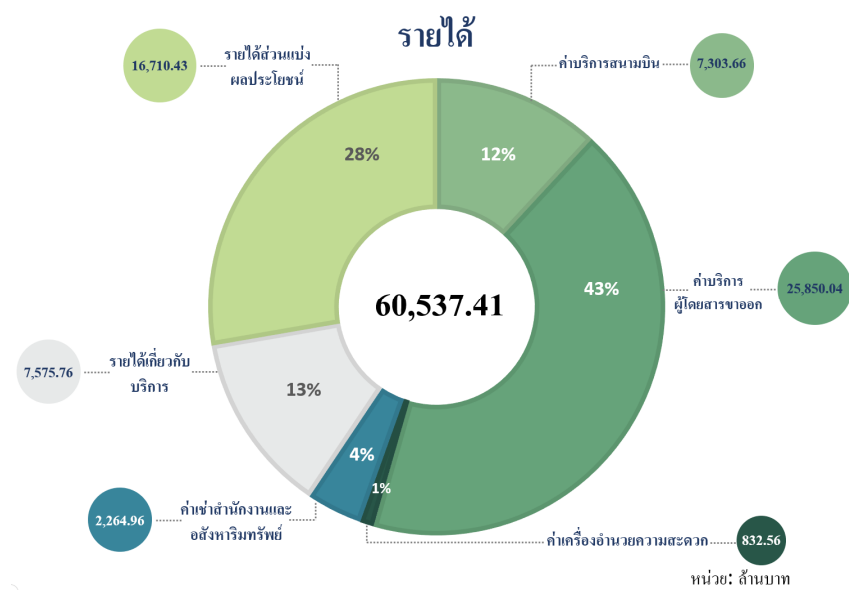
2.4.2 ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

2.4.2.1 รายได้

รายได้จากการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 5,636.25 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.27 โดยแบ่งออกเป็น

(1) รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินในปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 3,160.85 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.25 เนื่องจากรายได้ค่าบริการสนามบิน และรายได้ค่าบริการผู้โดยสารขาออกเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 8.50 และ 11.02 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุจากการเพิ่มขึ้นของปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารรวมของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน เป็นผลสืบเนื่องจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ การแข่งขันด้านราคาของสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้เดินทางทางอากาศ รวมถึงการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศถอดประเทศไทยออกจากรายชื่อประเทศที่มีความเสี่ยงด้านความปลอดภัยด้านการบินพลเรือนแล้ว เป็นผลให้สายการบินของไทยขยายเส้นทางการบินได้กว้างขวางขึ้น และเพิ่มจำนวนเที่ยวบินได้มากขึ้น โดยนักท่องเที่ยวชาวจีนยังคงเป็นสัญชาติหลักที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทย

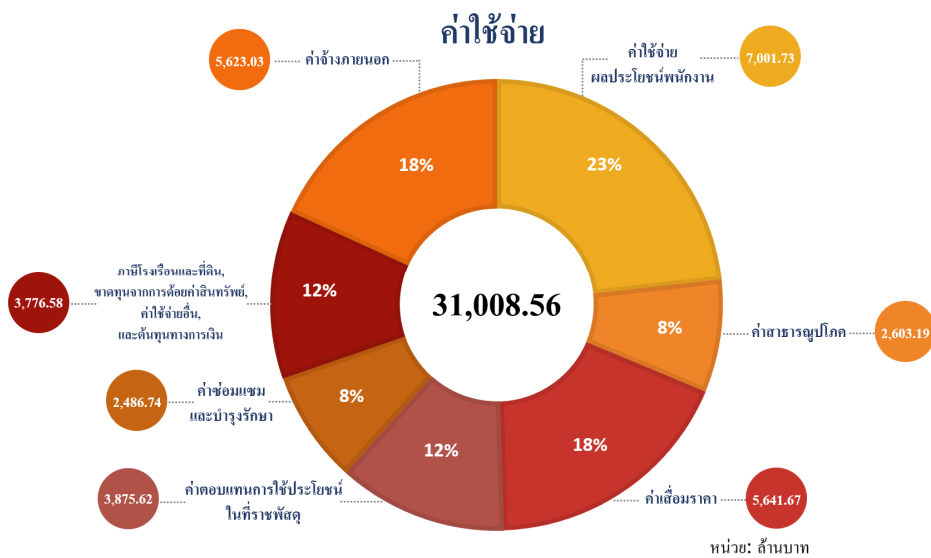
(2) รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินในปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,475.40 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 10.28 เนื่องจากรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์เพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 13.28 โดยส่วนใหญ่มาจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนผู้โดยสารและผู้ใช้บริการภายในท่าอากาศยาน และการปรับเพิ่มอัตราส่วนแบ่งรายได้ตามสัญญา นอกจากนี้เกิดจากรายได้เกี่ยวกับบริการเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 7.32 เนื่องจากค่าบริการตรวจสอบผู้โดยสารล่วงหน้า



	2561	2560	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ค่าบริการสนามบิน	7,303.66	6,731.61	572.05	8.50
ค่าบริการผู้โดยสารขาออก	25,850.04	23,285.00	2,565.04	11.02
ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก	832.56	808.80	23.76	2.94
รายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน	33,986.26	30,825.41	3,160.85	10.25
ค่าเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์	2,264.96	2,264.83	0.13	0.01
รายได้เกี่ยวกับบริการ	7,575.76	7,059.20	516.56	7.32
รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์	16,710.43	14,751.72	1,958.71	13.28
รายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน	26,551.15	24,075.75	2,475.40	10.28
รวมรายได้	60,537.41	54,901.16	5,636.25	10.27

2.4.2.2 ค่าใช้จ่าย

ค่าใช้จ่ายจากผลการดำเนินงานของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 502.57 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.65 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงาน ค่าจ้างภายนอก และ ค่าใช้จ่ายอื่นเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.73, 5.53 และ 5.58 ตามลำดับ ในขณะที่ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินที่ราชพัสดุ ลดลงร้อยละ 5.46 เนื่องจากปีก่อนบันทึกค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สินที่ราชพัสดุส่วนเพิ่มย้อนหลังตั้งแต่ปี 2556 ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ



	2561	2560	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	7,001.73	6,499.05	502.68	7.73
ค่าสาธารณูปโภค	2,603.19	2,520.66	82.53	3.27
ค่าจ้างภายนอก	5,623.03	5,328.45	294.58	5.53
ภาษีโรงเรือนและที่ดิน	158.13	138.05	20.08	14.55
ขาดทุนจากการด้อยค่าทรัพย์สิน	82.13	148.70	(66.57)	(44.77)
ค่าใช้จ่ายอื่น	2,520.16	2,387.02	133.14	5.58
ต้นทุนทางการเงิน	1,016.16	1,194.93	(178.77)	(14.96)
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	2,486.74	2,545.31	(58.57)	(2.30)
ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ	3,875.62	4,099.31	(223.69)	(5.46)
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,641.67	5,644.51	(2.84)	(0.05)
รวมค่าใช้จ่าย	31,008.56	30,505.99	502.57	1.65

2.4.2.3 กำไรและขาดทุนจากการดำเนินงาน

กำไรจากผลการดำเนินงานของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2561 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 4,942.40 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.87 ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้เพิ่มขึ้น 457.31 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.40

	2561	2560	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ
กำไรจากการดำเนินงาน	31,127.37	26,184.97	4,942.40	18.87
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	5,902.71	5,445.40	457.31	8.40

2.4.3 ผลการดำเนินงานด้านการบริการ

ทอท.ได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่องโดย ทสภ., ทดม., ทชม. และ ทภก.ได้เข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานทั่วโลก (Airport Service Quality Program: ASQ) ซึ่งจัดโดยสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI) ในปี 2561 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทสภ.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.49 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2561 พบว่า ทสภ.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.42 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 97 จาก 346 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทดม.ในปี 2561 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทดม.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.20 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2561 พบว่า ทดม.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.09 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 215 จาก 346 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทชม.ในปี 2561 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทชม.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.52 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2561 พบว่า ทชม.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.51 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 81 จาก 346 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทภก.ซึ่งได้เข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (ASQ) เมื่อเดือน ก.ค.61 เป็นปีแรก ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทภก.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 3.80 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2561 (ระหว่างเดือน ก.ค. - ธ.ค.61) พบว่า ทภก. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.14 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 188 จาก 346 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก พร้อมกันนี้ ทภก.ได้ดำเนินโครงการสำรวจความพึงพอใจผู้โดยสารที่มาใช้บริการโดยประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลสำรวจตามโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (ASQ) ซึ่งผลการประเมินในปีงบประมาณ 2561 ได้คะแนนการประเมินอยู่ที่ 3.91 คะแนน

สำหรับ ทหญ. และ ทชร. ได้ดำเนินโครงการสำรวจความพึงพอใจผู้โดยสารที่มาใช้บริการโดยประยุกต์ใช้หลักการประเมินผลสำรวจตามโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (ASQ) ได้ตั้งเป้าหมายในปีงบประมาณ 2561 ให้ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 3.88 และ 4.02 คะแนนตามลำดับ ซึ่งผลการประเมินในปีงบประมาณ 2561 ได้คะแนนการประเมินอยู่ที่ 3.84 และ 4.07 คะแนน ตามลำดับ โดยแต่ละท่าอากาศยานได้นำข้อมูลผลการศึกษาความพึงพอใจความต้องการและข้อเสนอแนะที่ได้นำมาวิเคราะห์หาจุดเด่นและสิ่งที่ควรปรับปรุง พบว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมของท่าอากาศยาน และสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด ซึ่งท่าอากาศยานต้องเร่งดำเนินการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้คุณภาพการบริการของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากลสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการและเป็นการเตรียมความพร้อมเข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality Program: ASQ) ภายในปี 2562

ปัจจุบัน ทอท. ได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน (Level of Service: LoS) และมีการจัดทำรายงานระดับการให้บริการของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. เป็นประจำทุกเดือน พร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม ตลอดจนตัวอย่างนวัตกรรมและแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการจัดการให้ระดับการให้บริการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าวสามารถใช้ประกอบในการวิเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการและการพัฒนาท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน ต่อไป

2.4.4 ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ 2561

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ	ผลการดำเนินงาน
	ปีงบประมาณ 2561	ปีงบประมาณ 2561
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.49	4.44 (ม.ค. - ก.ย.61)
	ทตม. 4.20	4.14 (ม.ค. - ก.ย.61)
	ทภก. 3.80	4.15 (ก.ค. - ก.ย.61)
	ทชม. 4.52	4.52 (ม.ค. - ก.ย.61)
	ทหญ. 3.88	3.84 (ต.ค.60 - ก.ย.61)
	ทชร. 4.02	4.18 (ต.ค.60 - ก.ย.61)

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ ปีงบประมาณ 2561	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2561
<p>Safety</p> <p>ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินโครงการ USOAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.</p>	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100 ทอท.ไม่ได้รับรายงานจาก กพท. เพื่อให้ทอท.ดำเนินการแก้ไขข้อบกพร่องในด้านความปลอดภัย (Safety) ตามเกณฑ์การประเมินจากโครงการ USOAP ดังนั้น ทอท.จึงไม่มีข้อบกพร่องที่ต้องทำแผนในการปรับปรุงแก้ไขส่งให้ กพท.ต่อไป
<p>Security</p> <p>ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงานแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมินโครงการ USAP ที่มี ความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.</p>	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2560 ทอท.ได้รับหนังสือจาก กพท. ตามหนังสือที่ กพท 14/348 ลง 31 ต.ค.60 แจ้งผลการตรวจสอบตามโครงการ Universal Security Audit Programme Continuous Monitoring Approach (USAP - CMA) และให้ ทอท.จัดทำแผนการแก้ไขข้อบกพร่องในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ซึ่ง ทอท.ได้มีหนังสือที่ ทอท.472/2560 ลง 6 ธ.ค.60 เพื่อส่งแผนการแก้ไขข้อบกพร่อง (Corrective Action Plan : CAP) ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.ให้ กพท.เรียบร้อยแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากเนื้อหาในการจัดทำ CAP เป็นเรื่อง “ลับ” และเป็นข้อมูลที่มีอ่อนไหวต่อการรักษาความปลอดภัย (Security Sensitive Information) ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความมั่นคงได้ จึงขอไม่ลงรายละเอียดในข้อบกพร่องและการปฏิบัติ

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

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ ปีงบประมาณ 2561	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2561
อัตราการเติบโตของรายได้จากการดำเนินงาน	ร้อยละ 12 ตลอด ระยะเวลาของแผน	ร้อยละ 10.39
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อ ค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.50 เท่า

2.4.5 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ

2.4.5.1 แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานของ ทอท.

วัตถุประสงค์หลัก :

1. เพื่อให้แผนแม่บทสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 และ 12 นโยบายกระทรวงคมนาคม วิสัยทัศน์องค์กร และตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของท่าอากาศยาน
2. เพื่อให้ท่าอากาศยานมีความยั่งยืนในการรองรับปริมาณจราจรทางอากาศ รวมทั้งกิจกรรมทางด้านการบินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
3. เพื่อใช้ในการสื่อสารกับผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งผู้ถือหุ้น ในเรื่องของแนวทางการพัฒนาท่าอากาศยานในอีก 20 ปีข้างหน้า
4. เพื่อให้ลูกค้าผู้ประกอบการธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน รู้ถึงอัตราการเติบโต และเตรียมตัวที่จะพัฒนา และบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาท่าอากาศยาน

ผลการดำเนินการของแผนแม่บท 6 ท่าอากาศยาน ดังนี้

(1) แผนแม่บทท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พ.ศ. 2559 - 2573

แนวทางการดำเนินการหลัก : มีระยะการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการระยะที่ 2 ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2563 โดยจะดำเนินการพัฒนาระยะที่ 3 คู่ขนานไปด้วย เพื่อให้ ทสภ.สามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศได้ถึงปีพ.ศ. 2568 การพัฒนาระยะที่ 4 สามารถรองรับปริมาณการจราจรได้จนถึงปี พ.ศ. 2573 และการพัฒนาระยะที่ 5 โดยเพิ่มศักยภาพทางวิ่งทั้งหมด 4 ทางวิ่ง และปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานอย่างอาคารผู้โดยสารหลังที่ 3 ให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 45 ล้านคนต่อปีซึ่งเป็นการพัฒนาเต็มศักยภาพของพื้นที่ ทสภ.ด้านทิศใต้ โดยในระยะที่ 5 นี้ จะต้องสามารถรองรับผู้โดยสารได้ไม่น้อยกว่า 120 ล้านคนต่อปี

ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บท :

(1) โครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 2 อยู่ในระหว่างการดำเนินการคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2563 เป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 60 ล้านคนต่อปี

(2) โครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 3 พ.ศ.2559 - 2564 เป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 90 ล้านคนต่อปี

(3) โครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 4 พ.ศ.2564 - 2569 เป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 105 ล้านคนต่อปี

(4) โครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 5 พ.ศ.2568 - 2573 เป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 150 ล้านคนต่อปี

(5) ระดับการให้บริการท่าอากาศยาน (Level of Service : LoS) ในระดับ Optimum ความก้าวหน้าของการดำเนินการของแผนแม่บท :

- ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการโครงการพัฒนา ทสภ.ระยะที่ 2 เพื่อเพิ่มหลุมจอดอากาศยานจาก 120 หลุมเป็น 148 หลุมจอด มีอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 ซึ่งทำให้ ทสภ.มีหลุมจอดประชิดอาคารเพิ่มขึ้นจาก 51 หลุมจอดเป็น 79 หลุมจอด ส่งผลให้สามารถจอดอากาศยาน Code F ได้พร้อมกันรวมทั้งหมด 13 หลุมจอด

- โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาระยะที่ 3 ได้ดำเนินการออกแบบแล้วเสร็จ ปัจจุบันอยู่ระหว่างรอการอนุมัติโครงการจาก ครม. และการอนุมัติ EHIA จากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ

- โครงการก่อสร้างอาคารผู้โดยสารหลังที่ 2 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทสภ.ระยะที่ 3 อยู่ในขั้นตอนการจัดจ้างที่ปรึกษาออกแบบ ปัจจุบันอยู่ระหว่างรอการอนุมัติโครงการจาก ครม.

(2) แผนแม่บทท่าอากาศยานดอนเมือง (ปีงบประมาณ 2561 -2567)

แนวทางการดำเนินการหลัก : โดยการดำเนินการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 นั้นเป็นการพัฒนาเต็มขีดความสามารถของพื้นที่ ทดม.เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 40 ล้านคนต่อปี โดยดำเนินการรื้ออาคารผู้โดยสารภายในประเทศเดิม และก่อสร้างอาคารผู้โดยสารอาคาร 3 เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารระหว่างประเทศได้ 18 ล้านคนต่อปี ปรับปรุงอาคารผู้โดยสารอาคาร 1 เพื่อการรองรับผู้โดยสารภายในประเทศ โดยการปรับปรุงอาคารผู้โดยสาร อาคาร 1 เป็นการปรับปรุงเพื่อฟื้นฟูสภาพอาคารให้อยู่ในสภาพใหม่และยกระดับการให้บริการผู้โดยสาร เมื่อแล้วเสร็จอาคารผู้โดยสารภายในประเทศจะสามารถรองรับผู้โดยสารภายในประเทศได้ 22 ล้านคนต่อปี

ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บท :

(1) โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปีพ.ศ. 2567 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 40 ล้านคนต่อปี

(2) ระดับการให้บริการท่าอากาศยาน (LoS) ในระดับ Optimum

ความก้าวหน้าของการดำเนินการของแผนแม่บท : โครงการพัฒนา ทดม.ระยะที่ 3 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การออกแบบและรอกการอนุมัติโครงการจาก ครม. เพื่อให้การวางแผนพัฒนา ทดม.มีความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ได้ตรงกับความเป็นจริง

(3) แผนแม่บทท่าอากาศยานภูเก็ต (ปีงบประมาณ 2562 - 2565)

แนวทางการดำเนินการหลัก : โดยการดำเนินการพัฒนา ทกก.ระยะที่ 2 นั้นเป็นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของพื้นที่ ทกก.เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 18 ล้านคนต่อปี มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความคับคั่ง และขยายขีดความสามารถของ ทกก. ให้สามารถรองรับผู้โดยสารที่ 18 ล้านคนต่อปี และจำนวนเที่ยวบินได้ 25 เที่ยวบินต่อชั่วโมง

ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บท :

(1) โครงการพัฒนา ทกก.ระยะที่ 2 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2565 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 18 ล้านคนต่อปี

(2) ระดับการให้บริการท่าอากาศยาน (LoS) ในระดับ Optimum

ความก้าวหน้าของการดำเนินการของแผนแม่บท : โครงการพัฒนา ทกก.ระยะที่ 2 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอน การอนุมัติโครงการจากคณะกรรมการ ทอท.

(4) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ปีงบประมาณ 2561 -2568)

แนวทางการดำเนินการหลัก : โดยการดำเนินการพัฒนา ทชม.นั้น แบ่งออกเป็น งานเร่งด่วนระยะสั้น มุ่งเน้นรักษาระดับการให้บริการ บรรเทาความแออัด ซึ่งจะดำเนินการพร้อมกันกับโครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 1 ในระหว่างปี 2561-2565 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะรองรับผู้โดยสารได้ 16.5 ล้านคน และโครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 2 ดำเนินการระหว่างปี 2564 - 2568 มีเป้าหมายที่จะรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศในปี 2574 ที่ 20 ล้านคนต่อปี 34 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วย งานก่อสร้างหลุมจอดอากาศยาน 7 หลุมจอดด้านทิศใต้ งานปรับปรุงอาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศรองรับผู้โดยสารประมาณ 8 ล้านคนต่อปี งานปรับปรุงอาคารผู้โดยสารภายในประเทศ รองรับผู้โดยสารประมาณ 12 ล้านคนต่อปี

ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บท :

(1) โครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 1 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2565 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 16.5 ล้านคนต่อ

(2) โครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 2 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2568 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 20 ล้านคนต่อปี

(3) ระดับการให้บริการท่าอากาศยาน (LoS) ในระดับ Optimum

ความก้าวหน้าของการดำเนินการของแผนแม่บท : ปัจจุบันกำลังดำเนินการออกแบบงานเร่งด่วนระยะสั้น ซึ่งจะดำเนินงานในปี พ.ศ.2562 - 2563 เพื่อบรรเทาความแออัด ควบคู่ไปกับโครงการพัฒนา ทชม.ระยะที่ 1 ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการออกแบบ การขออนุมัติโครงการจาก ครม.และอยู่ระหว่างการดำเนินการด้าน EIA และเพื่อให้การวางแผนพื้นที่ใช้สอย ทชม.มีความเป็นไปได้และเกิดประโยชน์สูงสุด

(5) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ปีงบประมาณ 2564 -2568)

แนวทางการดำเนินการหลัก : โดยการดำเนินการพัฒนา ทหญ.นั้น แบ่งออกเป็น งานเร่งด่วนระยะสั้น มุ่งเน้นรักษาระดับการให้บริการ บรรเทาความแออัด จากนั้นจึงเริ่มดำเนินการพัฒนา ทหญ.ระยะที่ 1 ในระหว่างปี พ.ศ.2564 - 2568 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะรองรับผู้โดยสารในปีพ.ศ.2581 ที่ 10.5 ล้านคนต่อปี

ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บท :

(1) โครงการพัฒนา ทหญ.ระยะที่ 1 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปีพ.ศ.2568 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 10.5 ล้านคนต่อปี

(2) ระดับการให้บริการท่าอากาศยาน (LoS) ในระดับ Optimum

ความก้าวหน้าของการดำเนินการของแผนแม่บท : ปัจจุบันกำลังดำเนินการออกแบบงานเร่งด่วนระยะสั้น ซึ่งมีระยะเวลาดำเนินการในระหว่างปี พ.ศ.2563 - 2564 เพื่อบรรเทาความแออัด และรักษาระดับการให้บริการ (LoS)

(6) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ปีงบประมาณ 2567 - 2576)

แนวทางการดำเนินการหลัก : โดยการดำเนินการพัฒนา ทชร.นั้น แบ่งออกเป็น งานเร่งด่วนระยะสั้น (ซึ่งอยู่ในระหว่างดำเนินการ) มุ่งเน้นรักษาระดับการให้บริการ บรรเทาความแออัด จากนั้นจึงเริ่มดำเนินการพัฒนา ทชร.ระยะที่ 1 ในระหว่างปี พ.ศ. 2567 - 2571 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะรองรับผู้โดยสารในปี พ.ศ. 2576 ที่ 4.8 ล้านคนต่อปี และโครงการพัฒนา ทชร.ระยะที่ 2 ในระหว่างปีพ.ศ. 2572 - 2576 ซึ่งมีเป้าหมายที่จะรองรับผู้โดยสารในปี พ.ศ.2579 ที่ 5.2 ล้านคนต่อปี

ตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บท :

(1) โครงการพัฒนา ทชร.ระยะที่ 1 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2571 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 4.8 ล้านคนต่อปี

(2) โครงการพัฒนา ทชร.ระยะที่ 2 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2576 โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 5.2 ล้านคนต่อปี

(3) ระดับการให้บริการท่าอากาศยาน (LoS) ในระดับ Optimum

ความก้าวหน้าของการดำเนินการของแผนแม่บท : ปัจจุบันกำลังดำเนินการออกแบบงานเร่งด่วนระยะสั้นซึ่งมีระยะเวลาดำเนินงานในปี พ.ศ.2563 - 2565 เพื่อบรรเทาความแออัด และรักษาระดับการให้บริการ (LoS) อีกทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับงานโครงการที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2.4.5.2 แผนแม่บททางธุรกิจ (Master Business Plan) (ปีงบประมาณ 2560-2564)

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการการบินและไม่เกี่ยวกับกิจการ การบินของ ทอท.

แนวทางการดำเนินการหลัก : มุ่งเน้น 5 ประเด็น ได้แก่

(1) การพัฒนาการตลาดเชิงรุกทางการบิน

(2) การขยายและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์จากพื้นที่เดิม รวมถึงกิจการอื่นๆ ภายในส่วน Terminal ของทุกท่าอากาศยาน

(3) เพิ่มรายได้จากพื้นที่ใหม่ที่เพิ่มขึ้นจากการขยายท่าอากาศยาน ทสภ., ทดม. และ ทภก.

(4) การร่วมลงทุน และ/หรือสร้างพันธมิตรในกิจการเชิงพาณิชย์ใหม่

(5) การพัฒนาและใช้ประโยชน์พื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยาน

กลยุทธ์หลักของแผนแม่บทการพัฒนาธุรกิจของ ทอท. ได้แก่

(1) การรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

(2) การสร้างรายได้ของท่าอากาศยานให้เติบโตอย่างยั่งยืน

ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและการตลาด (ฝพธ.) ได้ทบทวนแผนแม่บทการพัฒนาธุรกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2560 – 2564 โดยมีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ คือ การดำเนินโครงการสร้างรายได้ต่างๆ ได้นำข้อมูลจากแผนพัฒนาท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง มาพิจารณาดำเนินการให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้เห็นโอกาสในการขยายพื้นที่รองรับด้านการบิน เช่น หลุมจอดอากาศยานที่เพิ่มขึ้น หรือการเพิ่มทางขับทางวิ่ง รวมถึงการขยายพื้นที่ภายในอาคารผู้โดยสาร การปรับพื้นที่ในเขต Airside และ Landside การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการพัฒนาธุรกิจและการตลาด (Digital Platform) เพื่อเปิดโอกาสในการพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยาน โดยจะทำการรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน จากการประกันขั้นต่ำของรายได้ผู้ประกอบการ เพื่อให้มีรายได้สม่ำเสมอต่อเนื่อง และการแบ่งเปอร์เซ็นต์รายได้จากผู้ประกอบการ รวมถึงการกำหนดรูปแบบทางธุรกิจที่เหมาะสม และมีการติดตามรายได้ผ่านระบบ POS อีกด้วย นอกจากนี้การรักษาฐานรายได้ปัจจุบันแล้ว ยังมีการสร้างรายได้ของท่าอากาศยานให้เติบโตอย่างยั่งยืน ทั้งในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน เช่น การทำ Proactive Marketing Activities ผ่านการเข้าร่วมงานประชุมสัมมนา ทางการบินต่างๆ เช่น Route Asia Development Forum หรือ World Route Development Forum การหาพันธมิตร ทางธุรกิจ การร่วมลงทุนในการพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์รูปแบบใหม่ให้เกิดขึ้น เป็นต้น

โดยกำหนดแนวทางในการดำเนินการสร้างรายได้ (Revenue Portfolio) 4 แนวทาง ดังนี้

1. พัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aero Business Development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินโดยตรง โดยทำการพัฒนาตลาดเชิงรุกเพื่อเพิ่มเที่ยวบิน เพิ่มเส้นทางการบินใหม่ อันจะนำมาซึ่งรายได้จากกิจการการบินที่เพิ่มขึ้น

- แผนการเสนอตัวขอเป็นเจ้าของภาพการจัดงานประชุมเจรจาเชิงธุรกิจด้านการบิน The Routes Asia 2020

2. พัฒนาธุรกิจด้านการพาณิชย์ (Commercial Development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจที่สร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินภายในอาคารผู้โดยสาร ได้แก่

- แผนเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Zoning) ภายในและภายนอกอาคารผู้โดยสาร ณ ทภภ.

- แผนการบริหารจัดการพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Zoning) ภายในอาคารผู้โดยสาร ณ ทภภ.

- แผนการบริหารจัดการพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ (Zoning) ภายในอาคารผู้โดยสารและอาคารผู้โดยสารหลังใหม่ (Junction Building) ณ ทตม.

3. การใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่า (Land Development) โดยมุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจจากที่ดินทั้งประเภท Leasehold และ Freehold โดยคำนึงถึงการใช้ประโยชน์สูงสุดของทรัพย์สิน (Highest and Best Use) ภายใต้เงื่อนไขที่เป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมาย ความเหมาะสมทางกายภาพ ความเป็นไปได้ทางการตลาด และทางการเงิน

- งานประชาสัมพันธ์การใช้ประโยชน์ที่ดินของ ทอท.

- แผนการเพิ่มมูลค่าและพัฒนาศักยภาพที่ดินแปลงถนนวัดศรีวารีน้อย 723 ไร่ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

- แผนงานโครงการศึกษาและคัดเลือกผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาธุรกิจบนที่ราชพัสดุ ณ ทสภ.

- แผนงานโครงการศึกษาและคัดเลือกผู้ประกอบการเพื่อพัฒนาธุรกิจบนที่ราชพัสดุ ณ ทภภ.

- ศูนย์รับรองคุณภาพสินค้าก่อนส่งออก (Certified Hub)

4. ธุรกิจร่วมลงทุน (Joint Venture) ด้วยการร่วมลงทุน และ/หรือสร้างพันธมิตรในกิจการเชิงพาณิชย์ใหม่ ได้แก่

- แผนการจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.

- การศึกษาและวิเคราะห์ความเหมาะสมและความจำเป็นในการจัดตั้งบริษัทในเครือเพื่อให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.

2.4.5.3. แผนแม่บทการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ ทอท. (CRM Master Plan) ปีงบประมาณ 2557-2562

วัตถุประสงค์หลัก :

1) เพื่อสร้างมาตรฐานและพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ของ ทอท.ให้สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2) เพื่อให้ ทอท. สามารถเสนอผลประโยชน์ที่ตรงกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้า/ผู้รับบริการในแต่ละกลุ่ม และเกิดความพึงพอใจสูงสุด

3) เพื่อรักษาฐานลูกค้า/ผู้รับบริการเดิมไว้ และเพิ่มรายได้จากลูกค้า/ผู้รับบริการเดิม

4) เพื่อสร้างและขยายฐานลูกค้า/ผู้รับบริการใหม่

แนวทางการดำเนินการหลัก :

1. กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหนือความคาดหวังมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรม ความต้องการ/คาดหวังของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าไม่พึงประสงค์ ต้องเรียนรู้ลูกค้าในระดับลึกซึ่งจนสามารถจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) โดยอาศัยฐานข้อมูลลูกค้าที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการจัดทำแผนงานด้านฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ทั้งองค์กรมีข้อมูลลูกค้าที่เป็นเอกภาพและเสถียร ประโยชน์ของแผนจะทำให้ส่วนงานต่างๆ เห็นข้อมูลลูกค้าเดียวกัน และนำมาเป็นเกณฑ์การจำแนกกลุ่มลูกค้า

2. กลยุทธ์ยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินการขององค์กรให้ทัดเทียมกับอุตสาหกรรมคู่แข่ง มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ให้มีการบูรณาการกันทั้งองค์กร การจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นี้ เช่น แผนงานปรับปรุงช่องทางการติดต่อประสานงานกับลูกค้า แผนงานจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต เป็นต้น

3. กลยุทธ์สร้างแรงจูงใจและเชื่อมความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน มุ่งเน้นการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าชั้นดีที่มีอยู่ 20% จากทั้งหมดที่สร้างยอดขายให้บริษัท 80% ตามกฎพาเรโต 80:20 สนับสนุนการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาดร่วมกับลูกค้าหรือร่วมกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในด้านต่างๆ

4. กลยุทธ์ส่งเสริมบทบาทขององค์กรให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการประชาสัมพันธ์บทบาทให้องค์กร โดยอาจจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการแยกหลักสูตรตามระดับขั้นของผู้เข้าร่วมสัมมนาเปรียบเทียบปฏิบัติหรือมาตรฐานในการปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้า เพื่อให้เกิดเป็นเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ การจัดการประชุมประจำปีกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อชี้แจงผลประกอบการจากการทำการตลาดร่วมกัน การวางแผนการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างความเข้าใจใน

เรื่องลูกค้าสัมพันธ์แก่เจ้าหน้าที่ การปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐาน การประชาสัมพันธ์องค์กรไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

2.4.5.4 แผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศของ ทอท. (AOT International Business Development Master Plan)

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อเป็นกรอบแนวทางการดำเนินงานด้านต่างประเทศของ ทอท. ทั้งด้านการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศและด้านความสัมพันธ์ระหว่างประเทศความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564

แนวทางการดำเนินงานหลัก :

ระยะสั้น ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในรูปแบบ “การบริการให้คำปรึกษา (Consulting Services)” โดยมุ่งเน้นลูกค้าท่าอากาศยานในกลุ่มประเทศ CLMV และเริ่มต้นจากรูปแบบการดำเนินงาน (Theme) ที่เป็นจุดแข็งของ ทอท. ได้แก่ การสนับสนุนเพื่อให้ได้การรับรองด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย (Safety and Security Enablement/Certification) การบริหารจัดการในสภาพแวดล้อมที่มีการเติบโตสูง (Managing in a High-growth Environment) การพัฒนาธุรกิจในด้านสายการบินต้นทุนต่ำ (LCC Business Development) การบริหารจัดการวิกฤตและความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Crisis/Business Continuity Management) และกลยุทธ์และการบริหารพอร์ตโฟลิโอท่าอากาศยาน (Airport Portfolio Strategy and Management) เป็นต้น

ระยะกลาง เริ่มดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศในรูปแบบ “สัญญาจ้างบริหาร (Management Contract)” และ “การลงทุนในสินทรัพย์ท่าอากาศยาน (Airport Investment)” โดยพิจารณาท่าอากาศยานที่ ทอท.เคยให้บริการด้านคำปรึกษามาก่อน เพื่อช่วยให้ ทอท.มีความเข้าใจในท่าอากาศยานเป้าหมายที่จะไปลงทุน

ระยะยาว ดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศทั้ง 3 รูปแบบ ได้แก่ การบริการให้คำปรึกษาสัญญาจ้างบริหารและการลงทุนในสินทรัพย์ท่าอากาศยาน ไปพร้อมๆ กัน โดยขยายขอบเขตการดำเนินงาน (Scope of project) ในแต่ละรูปแบบการดำเนินธุรกิจ และขยายฐานลูกค้าสู่ท่าอากาศยานในภูมิภาคอื่นๆ นอกเหนือจากภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ

ทอท.: ดำเนินการจัดทำแผนปฏิบัติการเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2562 เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development กลยุทธ์ที่ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ ตาม AOT's Strategy House เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ฉบับทบทวน ประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

- 1) การเก็บรวบรวมเอกสารและข้อมูลเพื่อจัดทำหลักสูตรการฝึกอบรม/ที่ปรึกษา
- 2) จัดทำร่างหลักสูตรการฝึกอบรม/ที่ปรึกษา
- 3) คำนวณชั่วโมงการทำงาน ค่าแรงที่ต้องใช้ รวมถึงต้นทุน Incentive ของพนักงานและหลักเกณฑ์การรับเงินและภาษีอากร (Training, Consulting, Speaker)

2.4.5.5. แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท.

วัตถุประสงค์หลัก : พัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงของ ทอท.ให้มีความสอดคล้องตามแนวทางของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission - Enterprise Risk Management: COSO – ERM และกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐานสากล International Organization for Standardization: ISO 22301: 2012 (Societal Security - Business Continuity Management System Requirement) โดยนำกระบวนการบริหารความเสี่ยงมาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. และการบริหารโครงการที่มีความสำคัญ เพื่อให้สามารถจัดการความเสี่ยงได้อย่างทันเวลาและต่อเนื่อง สนับสนุนให้ ทอท.สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ตลอดจนภัยพิบัติที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อภารกิจของ ทอท.

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

- 1) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี
- 2) การบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจประจำปี
- 3) การเชื่อมโยงกับการวางแผนยุทธศาสตร์
- 4) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในปีงบประมาณ 2561 ทอท.ได้จัดจ้างผู้เชี่ยวชาญด้าน BCMS ตามมาตรฐานสากล ISO 22301:2012 และ มอก.22301-2559 มาให้ความรู้และคำปรึกษากับ สนย.ทอท.และท่าอากาศยานของ ทอท.ทั้ง 6 แห่ง เพื่อให้เกิดความยั่งยืนและองค์ความรู้อยู่กับ ทอท. โดยจัดทำเป็นงานจ้างที่ปรึกษาโครงการพัฒนาและรักษาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สนย.ทอท., ทดม., ทกก., ทชม. และ ทหญ. ของ ทอท.

ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ

ทอท.

1) การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรประจำปี และการบริหารความเสี่ยงระดับหน่วยธุรกิจประจำปี มีผลการดำเนินงานดังนี้

ผลส.ได้กำหนดให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2561 ตามที่ระบุไว้ในแผนดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2560 โดยการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญประกอบการพิจารณาจัดทำร่างแผนบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2561 พร้อมทั้งประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน เพื่อจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงระดับสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน โดยการกำหนดปัจจัยเสี่ยง สาเหตุของปัจจัยเสี่ยง และแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม ซึ่ง ผลส.ได้กำหนดเกณฑ์การประเมินระดับความรุนแรง และจัดทำเป็นร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน ที่มีองค์ประกอบครบถ้วน เป็นไปตามกระบวนการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. จากนั้น ผลส.ได้สรุปร่างแผนบริหารความเสี่ยงของสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน ประจำปีงบประมาณ 2561 ที่ได้จากการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในของสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน และนำเสนอต่อคณะทำงานบริหารความเสี่ยงของ ทอท. และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงเพื่อพิจารณาต่อไป ซึ่งมีปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญ เช่น

(1) ปัจจัยเสี่ยง ความสามารถในการบริหารโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของ ทอท. เป็นการบริหาร ความเสี่ยงระดับโครงการและการเชื่อมโยงกับการพัฒนาท่าอากาศยาน โดยพิจารณาโครงการลงทุนขนาดใหญ่ของ ทอท. เช่น โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2554 - 2560)

(2) ปัจจัยเสี่ยง การเพิ่มประสิทธิภาพและเร่งรัดการใช้ประโยชน์ที่ดินที่ ทอท.ครอบครองเป็นการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการบริหารทรัพย์สินของ ทอท. ซึ่งพิจารณาจากที่ดินที่ ทอท.ครอบครองทั้งที่ราชพัสดุและไม่ใช่ที่ราชพัสดุ

(3) ปัจจัยเสี่ยง การบริหารภาพลักษณ์ของ ทอท. เป็นการบริหารความเสี่ยงที่เชื่อมโยงกับการบริหารภาพลักษณ์องค์กร

2) การเชื่อมโยงกับการวางแผนยุทธศาสตร์

เชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงเข้ากับกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์ โดยใช้ข้อมูลความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยนำเข้าที่สำคัญในการกำหนดยุทธศาสตร์ และใช้ระบบบริหารความเสี่ยงในการบริหารจัดการการนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติ เพื่อให้มั่นใจว่าผลการดำเนินงานที่สำคัญเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด และเป็นไปตามการประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Performance Appraisal: SEPA)

3) การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

(1) สนธิ.ทอท.และท่าอากาศยานของ ทอท.ทั้ง 6 แห่ง มีความพร้อมรับการการตรวจประเมิน BCMS จากหน่วยงานให้การรับรองระบบ (Certify Body: CB) เพื่อขอการรับรองต่ออายุใบรับรองมาตรฐาน BCMS (ISO 22301:2012 และ มอก.22301-2556)

(2) การดำเนินงานด้าน BCM ของ ทอท.สอดคล้องกับแนวทางการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานระหว่างรัฐบาลไทยกับ ทอท. ส่งผลให้บรรลุตัวชี้วัดร่วมของรัฐวิสาหกิจกลุ่มขนส่งทางอากาศในระดับ 5 รวมถึงสอดคล้องกับแนวทางของระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ (SEPA)

2.4.5.6 แผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ปีงบประมาณ 2558-2562

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อพัฒนาระบบปฏิบัติการและบริการท่าอากาศยาน ให้รวดเร็วทันสมัยเพิ่มประสิทธิภาพงานรักษาความปลอดภัยภายในท่าอากาศยาน และปรับปรุงระบบบริหารจัดการองค์กรของ ทอท. ให้เป็นเอกภาพ ได้มาตรฐานสากล มีการบูรณาการด้านข้อมูลต่าง ๆ ของทั้งองค์กรเพื่อใช้สนับสนุนการวิเคราะห์ตัดสินใจในการบริหารงาน

แนวทางการดำเนินการหลัก :

1. ยกระดับการให้บริการ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ด้วยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาเพิ่มขีดความสามารถด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย และพัฒนาการให้บริการด้วยตนเอง และบริการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์เฉพาะบุคคล (Self Service and Personalized Service)

2. พัฒนาระบบสารสนเทศด้วยการบูรณาการข้อมูลและรองรับการทำงานได้ทุกที่ ทุกเวลา ผ่านอุปกรณ์หลากหลายชนิด (Anytime, Anywhere and Any Device) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

3. นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาประยุกต์ใช้งานร่วมกับแหล่งข้อมูลจากแหล่งข้อมูลภายในและภายนอกเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจในการตัดสินใจและวางแผนกลยุทธ์ของ ทอท.

4. เสริมสร้างธรรมาภิบาลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารขององค์กร (ICT Governance) และพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของบุคลากรของ ทอท.

5. พัฒนาและปรับปรุงระบบโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถและรองรับการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ

ทอท. : การดำเนินงานที่ผ่านมาของ สททส. ตามแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ปีงบประมาณ 2558 – 2562 เป็นการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานของระบบ ICT การจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีทันสมัยมาใช้งาน และการพัฒนาปรับปรุงระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานการบริหารงาน ภายใน ทอท. นั้น ยังคงมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. ปีงบประมาณ 2560 - 2564 โดยเป็นการสนับสนุน ยุทธศาสตร์ 4 Intelligent Service เป็นหลัก และสนับสนุนยุทธศาสตร์อื่น ๆ ในบางกลยุทธ์และปัจจุบันอยู่ระหว่าง สผง.ฝกท.ดำเนินการจัดทำเอกสารการทบทวนแผนแม่บทเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. ปีงบประมาณ 2558 – 2562 เพื่อใช้ดำเนินการต่อไปจนถึงปี 2564 และจะนำเสนอให้ผู้บริหารส่วนงานใน สททส. คณะทำงานกลั่นกรองด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. และคณะกรรมการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. พิจารณาต่อไป

2.4.5.7 แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปี พ.ศ.2560 - 2564

วัตถุประสงค์หลัก :

1. เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการดำเนินการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้อง และเชื่อมโยงกับแผนวิสาหกิจ ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ขององค์กร ปีงบประมาณ 2560 -2564

2. เพื่อวางแผนทรัพยากรบุคคลในองค์กรให้รองรับการขยายตัวขององค์กร การเปลี่ยนแปลงทาง เทคโนโลยี ความก้าวหน้าทางวิชาการ คุณภาพของบุคลากรภายในองค์กร การเกษียณ/การเลื่อนตำแหน่ง/การ โยกย้าย อัตราการเข้าออกของบุคลากร การขยายตัวทางเศรษฐกิจ เป็นต้น

แนวทางการดำเนินการหลัก :

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ในปัจจุบัน ได้แก่ ค่านิยมหลักของ ทอท. (AOT Core Value) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แปรนด้องค์กร(Organization Brand) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) พัฒนาระบบ สมรรถนะ (Competency Development) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Function Competency) พัฒนา ชีตความสามารถของพนักงาน(HR Competency) เป็นต้น

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ในอนาคต ได้แก่ องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ปลูกฝังค่านิยมหลักของ ทอท. (Cultivate AOT Core Values) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) บริหารทรัพยากรบุคคลข้ามสายงาน (HR Cross Function) ระบบงานบริหาร ทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Work System) บริการทรัพยากรบุคคล (HR Service) การจัดการ สมรรถนะแบบบูรณาการ (Integrated Competency Management) บริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่ บริหารธุรกิจและบุคคลควบคู่กัน(HR As Business Partner) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การสื่อสารทรัพยากรบุคคลแบบไร้พรมแดน (Boundless HR Communication) เพิ่ม

ประสิทธิภาพการสื่อสารด้านทรัพยากรบุคคล (Enhance HR Communication) เพิ่มสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Enhance HR Competency) เพิ่มความผูกพันของพนักงาน (Enhance Employee Engagement) เป็นต้น

ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. ใน ปีงบประมาณ 2562 สทอ. ยังคงใช้แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลฉบับปี พ.ศ.2560-2564 เนื่องจากยังมีความสอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. ประกอบกับแผนปฏิบัติการรองรับแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ส่วนใหญ่เป็นแผนต่อเนื่องที่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ภายในระยะเวลาอันสั้น ด้วยเหตุนี้ สทอ. จึงจะทบทวนแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล รวมทั้งแผนปฏิบัติการรองรับแผนแม่บทดังกล่าวไปงบประมาณ 2564 หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงบริบทขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่กระทบต่อแผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล

2.4.5.8 แผนแม่บทด้านสิ่งแวดล้อมของ ทอท.

วัตถุประสงค์หลัก : เพื่อทบทวนและปรับแผนแม่บทสิ่งแวดล้อมของ ทอท.ให้สอดคล้องกับแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยานที่เป็นสากลในปัจจุบันและในอนาคตไม่น้อยกว่า 5 ปี และเสนอแนวทางการจัดทำสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยานที่เป็นไปตามแนวทางสากล (Global Airport Environmental Best Practice) ไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมท่าอากาศยานให้ ทอท.จะนำไปสู่การเป็นผู้ดำเนินการท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

แนวทางการดำเนินการหลัก :

1. พัฒนาการจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ
 2. พัฒนาหรือเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานให้เป็นที่ยอมรับระดับสากล
 3. เพิ่มศักยภาพและความสามารถบุคลากรในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
 4. การจัดการสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย
- ผลการดำเนินการสำคัญที่ผ่านมา :
1. การจัดการด้านพลังงาน เพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพการบริการของท่าอากาศยาน
 2. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมตามแนวทางการปฏิบัติที่ดีในการจัดการสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานสากล
 3. การจัดการด้านทรัพยากร การจัดการด้านทรัพยากรของท่าอากาศยานเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุ้มค่า

2.4.5.9 แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2559 - 2562

วัตถุประสงค์หลัก:

1. เพื่อส่งเสริมให้ ทอท. มีการเติบโตอย่างยั่งยืนจากภายในสู่ภายนอก ด้วยความรับผิดชอบต่อที่เกิดจากทุกกระบวนการดำเนินธุรกิจ ผ่านการสร้างคุณค่าอย่างสมดุลทั้ง 3 มิติ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม
2. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อค่านึงถึงสังคม และสิ่งแวดล้อม ควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี อันจะส่งผลให้ธุรกิจสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน นำไปสู่การสร้างการตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ลงทุนในระยะยาว
3. เพื่อส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง ทอท. ผู้มีส่วนได้เสีย ตลอดจน ชุมชน ให้สามารถอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและยั่งยืน
4. เพื่อคงไว้ซึ่งสถานภาพการเป็นสมาชิก DJSI และยกระดับการพัฒนาสู่ระดับการเป็นสมาชิกที่สูงขึ้นต่อไป

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :
มุ่งเน้นวิธีการบริหารจัดการที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์พันธกิจ และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจของ ทอท. ร่วมกับการทบทวนบริบทขององค์กร บริบทของกลุ่มอุตสาหกรรมการบริหารท่าอากาศยาน บริบทของประเทศ และบริบทของโลกด้านความยั่งยืน โดยยุทธศาสตร์ของแผนจะได้รับการปรับจากระดับของกิจกรรมมาสู่ระดับของการบริหาร และการขับเคลื่อน 3 ด้านหลัก ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการด้านความยั่งยืน ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท. :

- 1) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบริหารจัดการด้านความยั่งยืน
 - Phase I การสร้างการตระหนักรู้ (Recognition) เป็นการจัดทำชุดความรู้ AOT CSR & Sustainability Knowledge เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงาน ทอท. มีความเข้าใจในบริบทด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยให้ความสำคัญกับ CSR in Process มากกว่า CSR after Process
 - Phase II การสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงวิวัฒนาการ (Evolution) โดยส่วนงานนำร่อง 9 ส่วนงาน ได้แก่ ส่วนงาน ณ สำนักงานใหญ่ 3 ส่วนงาน และท่าอากาศยาน 6 แห่งเป็นกลุ่มเป้าหมายของโครงการฯ
- 2) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสียมีความเกี่ยวข้องกับ ผกอ. ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อ การกำหนดผู้มีส่วนได้เสียหลักที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. โดย ผกส. ได้นำข้อมูลดังกล่าวลงใน รายงานการพัฒนาความที่ยั่งยืน ปี 2558 - 2559

3) ยุทธศาสตร์ที่ 3 กิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยดำเนินการจัดทำแผนงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

2.4.5.10 แผนแม่บทด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน (ปีงบประมาณ 2561-2564)

วัตถุประสงค์หลัก :

1. เพื่อให้ ทอท.มีการดำเนินงานด้านมาตรฐานท่าอากาศยาน และการบิน เป็นไปตามข้อกำหนดของรัฐและมาตรฐานสากล
 2. เพื่อพัฒนาบุคลากร และกระบวนการปฏิบัติงานให้รองรับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีด้านการบิน และนโยบายขององค์กร
 3. เพื่อให้ สกมท.มีฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการบริหารจัดการด้านมาตรฐานท่าอากาศยาน และการบิน
- ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนแม่บทเพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท.** สกมท.ดำเนินการจัดทำแผนแม่บทฯ และเผยแพร่แผนแม่บทสู่การปฏิบัติแล้วเสร็จ โดยมีตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บทฯ ในดำเนินการตามแนวทางการดำเนินงานของแผนแม่บทฯ แล้วเสร็จภายในปีงบประมาณ 2564

2.4.5.11 แผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม (ปีงบประมาณ 2560 - 2564)

วัตถุประสงค์หลัก :

- 1) เพื่อกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้องค์กรสามารถพัฒนาความสามารถทางนวัตกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
- 2) เพื่อกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่มีการแปลงเป้าหมายทางนวัตกรรมออกมาเป็นวัตถุประสงค์ (Objective) ที่เป็นรูปธรรม และสามารถวัดได้ ซึ่งช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปในลักษณะของการมุ่งเน้นผลงาน
- 3) เพื่อกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติที่ช่วยให้ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กรตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนที่มีส่วนเอื้ออำนวยความสำเร็จและต่อการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร

แนวทางการดำเนินงานหลัก หรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนยุทธศาสตร์ :

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : องค์กรนวัตกรรม (Innovative Organization) - มีการดำเนินงานของ สบวท. ในการสร้างวัฒนธรรมองค์กร (Culture) รวมถึงการปลูกฝังค่านิยม (Core Value) ซึ่ง 1 ใน 5 ค่านิยม คือเรื่อง Innovation โดยมีส่วนงานที่รับผิดชอบหลักคือ ฝพค. ซึ่งปัจจุบันมีการจัดกิจกรรมมากมายที่ทำให้ผู้บริหารและพนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และให้ความร่วมมือ Core Value อย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : นวัตกรรมบริการ (Service Innovation) - มีการดำเนินงานโครงการ Digital Platform โดย สกพท. ซึ่งเป็นเทคโนโลยีเพื่อเชื่อมโยงกับ Smart Phone ของผู้ใช้บริการท่าอากาศยานผ่านระบบ Wi-Fi ที่ท่าอากาศยานจัดเตรียมไว้ให้ โดยมีบริการด้านข้อมูล สิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

เช่น การระบุสายพานรับกระเป๋าของผู้โดยสาร ที่ตั้งของห้องน้ำที่ใกล้ที่สุด และด้านการพาณิชย์ เช่น ตำแหน่งร้านค้า ข้อมูลการส่งเสริมการขาย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : นวัตกรรมร่วม (Synergy Innovation) - มีการดำเนินงานโครงการระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making: A-CDM) โดย คณะขับเคลื่อน A-CDM ซึ่งเป็นการดำเนินงานร่วมกันระหว่าง ทอท. บวท. สายการบิน และผู้ให้บริการภาคพื้นดิน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : นวัตกรรมบนฐานองค์ความรู้และข้อมูล (Data-driven Innovation) - มีการดำเนินงานของ สบวท. ในการพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (KM) มีส่วนงานที่รับผิดชอบหลักได้แก่ ฝพค. ซึ่งมีการจัดกิจกรรมต่างๆ มากมายที่ทำให้พนักงานได้รับรู้ เข้าใจ และให้ความร่วมมือในโครงการระบบการจัดการความรู้ (KM) และ มี สทกส. เป็นสายงานที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือพัฒนาท่าอากาศยาน ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนกิจกรรมต่างๆ ของท่าอากาศยาน

ความก้าวหน้าของการจัดทำและดำเนินการของแผนยุทธศาสตร์เพื่อให้สอดคล้องกับแผนวิสาหกิจ ทอท.: เพื่อให้แผนที่นำทางนวัตกรรมของ ทอท. สามารถสนับสนุนเป้าหมายหรือยุทธศาสตร์ขององค์กรได้เป็นอย่างดี จึงได้มีการนำวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ได้ระบุไว้ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. มาเป็นกรอบในการพัฒนาแผนที่นำทาง ประกอบด้วย

1) Service - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริหาร (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

2) Standard - เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

3) Financial - สร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)

ซึ่งผลจากพัฒนาแผนที่นำทางนวัตกรรมของ ทอท. ส่วนหนึ่งของโอกาสทางนวัตกรรมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้

(1) การปรับปรุงประสบการณ์ (Experience Improvement) ของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการเป็นสิ่งที่สามารถดำเนินการได้ในระยะใกล้

(2) การพัฒนาบริการให้เหมาะกับกลุ่มเป้าหมาย (Tailor-made Service) สามารถยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการ และสามารถพัฒนาไปสู่การสร้างรายได้ต่อไป โดยระบบ Airport Membership จะเป็นเครื่องมือสำคัญในการคัดแยกและติดตามข้อมูลของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการเพื่อนำไปพัฒนาบริการสำหรับกลุ่มเป้าหมายต่อไป

(3) บริการที่อยู่บนฐานเทคโนโลยีที่ทันสมัย (Tech-driven Service) นอกจากจะช่วยยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร/ผู้รับบริการ ยังช่วยสนับสนุนประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐาน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี จำเป็นต้องอาศัยเวลาในการไต่บันไดทางเทคโนโลยี (Technological Ladder) ที่องค์กรและบุคลากร

(4) การเพิ่มรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aero Revenue) โดยอาศัยความร่วมมือกับลูกค้า ร้านค้า ผู้ให้บริการ หรือชุมชน เพื่อพัฒนาบริการใหม่หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ ทั้งนี้ยังรวมถึงการลงทุนระยะยาวเพื่อขยายขอบเขตการดำเนินงานและขอบเขตธุรกิจ

บทที่ 3

การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ทอท. ได้พิจารณาผลประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2560-2564) ตามกรอบการดำเนินงานของ ทอท. ภายใต้ AOT Strategy House โดยประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ร่วมกับข้อมูลสภาพแวดล้อมและบริบททางธุรกิจที่สำคัญ ความเสี่ยงระดับองค์กร ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อประกอบการจัดทำแผนวิสาหกิจของ ทอท. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อทบทวนประเด็นสำคัญที่ ทอท. ต้องดำเนินการต่อเนื่อง และเพิ่มเติมในแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 – 2565)

1. สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

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

1.1 สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย สายการบิน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

1.3 สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านการมีจิตบริการ (Service Minded)

อย่างไรก็ตาม ทอท. จำเป็นต้องคำนึงถึงการเสริมสร้างสมรรถนะหลักสำหรับการดำเนินงานของ ทอท. ที่เติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ได้แก่ สมรรถนะหลักด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business development) โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวกับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอยู่ รวมถึงสมรรถนะหลักด้านการบริหารจัดการทางการเงิน (Financial Management) โดยการป้องกันความเสี่ยงด้านการเงิน รวมถึงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ให้สามารถแข่งขันได้ (Cost Competitiveness)

2. ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร (Corporate Sustainability)



การวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กรใช้หลักเกณฑ์การพิจารณาจากกรอบแนวทางการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) และกรอบการรายงานสากลของ The Global Reporting Initiative: GRI โดยคำนึงถึงความยั่งยืนครอบคลุมทั้งสามมิติ ประกอบด้วย ด้านเศรษฐกิจและการเงิน ด้านสังคมและชุมชน และด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาและกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

2.1 การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth)

- การพัฒนาธุรกิจ (Business development) ทั้งรายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) โดยเน้นการพัฒนากิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมเชิงพาณิชย์ รวมทั้งพัฒนารูปแบบทางธุรกิจใหม่ ๆ เนื่องจากท่าอากาศยานชั้นนำระดับโลก เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงี และท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง สามารถหารายได้จากกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินในอัตราส่วนที่สูงกว่าจากกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินที่มีความอ่อนไหวต่อสภาพแวดล้อมภายนอก

- การบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Management) ที่มีประสิทธิภาพทั้งการป้องกันความเสี่ยงทางการเงินที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต (Hedging) การฝากเงินกับสถาบันการเงินที่น่าเชื่อถือ รวมทั้งการบริหารค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน และค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เพื่อป้องกันความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น อาทิ การบริหารค่าใช้จ่ายทางภาษี

2.2 ความสามารถของบุคลากร (Human Capability)

- การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดองค์ความรู้ในองค์กรให้แก่พนักงาน (Knowledge Management) และการมีระบบ การประเมินผลพนักงานตามความสามารถแบบองค์รวม เช่น ทำอากาศยานสิงคโปร์ชางงีมีการจัดโครงการ Tedtalk เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน อีกทั้งยังเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จากองค์กรชั้นนำอื่น ๆ นอกจากนั้นมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal)

- การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development) อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารการสืบทอดตำแหน่ง (succession planning) ที่ชัดเจนเพื่อความต่อเนื่องในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และเป้าหมายขององค์กร เช่น ทำอากาศยานนานาชาติฮ่องกงมีแผนการคัดเลือกประธานบริษัท และคณะกรรมการบริหาร (Board Director) อย่างชัดเจน นอกจากนั้นการมีระบบวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อนำไปสู่การเพิ่มผลิตภาพ (Productivity) จากการปฏิบัติงานโดยจัดตั้งสถาบันฝึกอบรมเพื่อให้ความรู้แก่พนักงาน ดังเช่น ทำอากาศยานสิงคโปร์ชางงี และทำอากาศยานนานาชาติฮ่องกง

2.3 การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)

- การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) มีความโปร่งใส เป็นธรรม ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน เช่น ทำอากาศยานสิงคโปร์ชางงี ทำอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮล และทำอากาศยานมิวนิกจัดให้มีช่องทางการรายงานพฤติกรรมของพนักงานที่กระทำผิดจริยธรรมหรือผิดกฎระเบียบโดยไม่ระบุตัวตนผู้รายงาน รวมถึงการวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานที่ดีและแบบอย่างการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับจากสาธารณะ เช่น ทำอากาศยานนานาชาติอินชอนมีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านจริยธรรมกับพนักงาน และผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานภายในทำอากาศยาน

- การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คำนึงถึงการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างสมดุล มีการปรับตัวขององค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการกำกับดูแลติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ทำอากาศยานมิวนิกมีแผนพัฒนาทำอากาศยานจนถึงปี พ.ศ.2568 โดยพิจารณาโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งจัดตั้งส่วนงานรับผิดชอบรายงานและติดตามวัดผลการดำเนินงานเป็นประจำ นอกจากนั้น การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์รวมก็สามารถสะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกันโดยประเมินจากผลการประเมินของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร เช่น รางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (Thailand Quality Class: TQC) ซึ่งบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลดังกล่าวถึง 2 ปีติดต่อกัน

- การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าองค์กรจะสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องแม้อยู่ในสภาวะการณ์ที่ไม่ปกติ เพื่อปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ รวมถึงชื่อเสียง และภาพลักษณ์ขององค์กร โดยจำเป็นต้องมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plans :BCP) และแผนจัดการอุบัติเหตุฉุกเฉิน (Incident Management Plans: IMP) รวมทั้งสร้างความรู้และความเข้าใจอย่างเป็นระบบให้กับพนักงานและผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ได้จัดวางระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เชื่อมโยงกันทั้งในระดับองค์กร และหน่วยธุรกิจ โดยมีการวางแผน การนำไปปฏิบัติ การฝึกซ้อม การติดตามทบทวน การรักษาไว้ ซึ่ง จะทำการปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ และดำเนินการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- การสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยให้ความสำคัญในการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมเชิงการบริหารงานและการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ ชางี ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง และท่าอากาศยานนานาชาติอินชอน ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็น “Smart Airport” และท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮลได้จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนา โดยร่วมทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อคิดค้นนวัตกรรมตอบสนองความยั่งยืนของท่าอากาศยาน

2.4 การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) โดยให้ความสำคัญกับการจัดการผลกระทบจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยรอบเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อชุมชน รวมทั้งเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกงตั้งเป้าหมายเป็น Greenest Airport และท่าอากาศยานนานาชาติอินชอนตั้งเป้าหมายเป็น Eco-friendly Airport ได้จัดทำโครงการลดการปล่อยคาร์บอนต่อสิ่งแวดล้อม (Airport Carbon Accreditation) รวมทั้งการจัดการของเสียและการนำกลับมาใช้ใหม่ (Waste & Recycling) นอกจากนี้ท่าอากาศยานมิวนิกตั้งเป้าหมายจะไม่ปล่อยคาร์บอนในสิ่งแวดล้อม (Carbon-Neutral Operations) ตามโครงการ Climate Strategy ในปี 2030

2.5 การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus) โดยให้ความสำคัญกับการตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ได้แก่ ลูกค้า (Business to Consumer: B2C) หน่วยธุรกิจ (Business to Business: B2B) ภาครัฐ (Business to Government: B2G) ซึ่งเป็นกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียหลักในการดำเนินธุรกิจ และครอบคลุมถึงมิติของชุมชนและผู้ถือหุ้น (Shareholder Value Added) เช่น ท่าอากาศยานมิวนิก และท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง มีการสำรวจความคิดเห็น และสัมภาษณ์ตัวแทนของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียในแต่ละกลุ่มเพื่อตอบสนองความต้องการ และหาแนวทางป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ประกอบด้วย คู่ค้าด้านธุรกิจท่าอากาศยาน (Airport Business Partners) ผู้จัดหา (Suppliers and Contractors) หน่วยงานเอกชน (Non-governmental organization) พนักงาน (Employee) ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน (Community group) นักวิชาการและนักศึกษา (Academics and young people) นอกจากนี้เพื่อสร้างความพอใจแก่กลุ่มผู้ถือหุ้น ท่าอากาศยาน

สิงคโปร์ข้างสี ทำอากาศยานนานาชาติฮ่องกง และทำอากาศยานนานาชาติอินชอนมีการจ่ายเงินปันผลในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง

3. ผลการประเมินความเสี่ยงของ ทอท.

ในการบริหารจัดการและการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทอท. ได้ให้ความสำคัญถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยนำประเด็นความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณา กำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลาได้ ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ในอนาคตอันใกล้ของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

(1) ด้านการเมือง (Politics)

ที่ผ่านมาประเทศไทยต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองอยู่บ่อยครั้ง ความขัดแย้งการเมืองในประเทศได้นำไปสู่เหตุการณ์ความรุนแรงและการทำรัฐประหารถึงสองครั้ง การเลือกตั้งทั่วไปในปี 2562 เป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญอีกครั้งหนึ่งของการเมืองไทยที่ห่างหายจากการเลือกตั้งไปนานหลายปี กับกติกาการเลือกตั้งที่เปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิม อาจส่งผลกระทบต่อผลการเลือกตั้งซึ่งมีผลต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจด้านต่างๆ ผลจากความไม่แน่นอนดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยง โดยอาจมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากเป็นรัฐบาลผสม

(2) ด้านนโยบายภาครัฐ (Government)

2.1 รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนการคมนาคมในด้านต่างๆ ผ่านแผนปฏิบัติการด้านคมนาคมขนส่งระยะเร่งด่วน โดยมีโครงการที่สำคัญซึ่งอาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบิน เช่น โครงการก่อสร้างรถไฟความเร็วสูง ช่วงกรุงเทพฯ - เชียงใหม่ โครงการความร่วมมือระหว่างรัฐบาลแห่งราชอาณาจักรไทยและรัฐบาลแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีนในการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเพื่อเชื่อมโยงภูมิภาคช่วงกรุงเทพฯ - หนองคาย (ระยะที่ 1 ช่วงกรุงเทพฯ - นครราชสีมา) โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อ 3 สนามบิน แบบไร้รอยต่อ (ดอนเมือง - สุวรรณภูมิ - อู่ตะเภา) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานกระบี่ และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานขอนแก่น เป็นต้น ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

2.1.1 ผู้โดยสารมีทางเลือกในการขนส่งหรือการโดยสารในรูปแบบที่หลากหลายเพิ่มมากขึ้นจากในอดีต การเดินทางทางอากาศอาจถูกทดแทนด้วยการเดินทางทางราง ซึ่งมีการพัฒนาโครงข่ายที่ครอบคลุมไปยังภูมิภาคต่างๆ

2.1.2 การพัฒนาท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ในภูมิภาคต่างๆ ส่งผลให้มีเส้นทางการบินที่หลากหลายมากขึ้น จำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินจะกระจายตัวไปยังท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ นอกเหนือจากท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.

2.2 ทอท.รับเข้าไปดูแลและบริหารจัดการท่าอากาศยานแทนกรมท่าอากาศยาน (ทย.) เพิ่มจำนวน 4 แห่ง รวมถึงการสร้างท่าอากาศยานแห่งที่ 2 เพิ่มอีก 2 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ และท่าอากาศยานภูเก็ต ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

2.2.1 ความพร้อมของทรัพยากรในด้านต่างๆ เพื่อบริหารจัดการท่าอากาศยานที่รับโอน 4 แห่ง และท่าอากาศยานที่สร้างใหม่ 2 แห่ง

2.2.2 ความเพียงพอของเงินลงทุนเพื่อพัฒนาท่าอากาศยานที่จะรับโอนเข้ามา รวมถึงการสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่อีก 2 แห่ง

2.2.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อพัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานที่รับโอนมาและมีผลการดำเนินงานขาดทุนให้สามารถมีกำไรได้

(3) ด้านเศรษฐกิจ (Economic)

3.1 การเติบโตของเศรษฐกิจในปี 2562 ทั้งสหรัฐอเมริกา ยูโรโซน ญี่ปุ่น และจีนมีแนวโน้มลดลง อาจส่งผลให้รายได้ประชากรมีแนวโน้มลดลง การใช้จ่ายในการอุปโภค บริโภค การท่องเที่ยว อาจเติบโตในอัตราที่ลดลง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางของนักท่องเที่ยวต่างชาติ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจส่งผลต่อจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารเติบโตในอัตราที่ลดลง

3.2 นอกจากนี้การกระจุกตัวของนักท่องเที่ยวที่เดินทางมายังประเทศไทยในช่วงเทศกาลต่างๆ ส่งผลให้เกิดความแออัด และความไม่เพียงพอของสิ่งอำนวยความสะดวก เนื่องจากความล่าช้าในโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทอท.ส่งผลให้ท่าอากาศยานจำเป็นต้องรองรับผู้โดยสารเกินกว่าขีดความสามารถ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการให้บริการ

(4) ด้านการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมผู้โดยสาร (Population Change and Passenger Behavior)

อัตราการเติบโตของผู้โดยสารในอนาคต โดยเฉพาะในภูมิภาคแอฟริกาและเอเชียแปซิฟิก และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรที่มีอัตราการเกิดน้อยลงและคนมีช่วงชีวิตยาวขึ้น เป็นการก้าวเข้าสู่ สังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) โดยประเทศไทยจะมีประชากรอายุ 65 ปี ขึ้นไป คิดเป็นสัดส่วน 1 ใน 5 ของจำนวนประชากรทั้งหมดในปี 2574 ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

4.1 การพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของ ทอท.ให้ทันต่อการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในภูมิภาคแอฟริกาและเอเชียแปซิฟิกในอนาคต

4.2 การออกแบบหรือพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกที่คำนึงถึงอารยสถาปัตย์ (Universal Design) เพื่อรองรับผู้โดยสารได้ครอบคลุมทุกกลุ่มประชากรอย่างเหมาะสม

4.3 ความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการได้ตรงตามความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

(5) ด้านรูปแบบธุรกิจ (Business Models)

5.1 ประเทศไทยมีแนวทางในการพัฒนาท่าอากาศยานที่มีอยู่ในปัจจุบันและก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ผ่านแผนแม่บทจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ เพื่อการพัฒนาในระยะ 20 ปี ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีที่รัฐบาลจัดทำขึ้น อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างในอุตสาหกรรมการบิน ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.1.1 ความสามารถในการปรับตัวของ ทอท.ให้สอดคล้องของแผนแม่บทจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศไทย

5.1.2 ความสามารถในการแข่งขันกับท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

5.1.3 โอกาสในการบริหารจัดการท่าอากาศยานแห่งอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการรับโอนหรือการรับจ้างบริหาร

5.2 ทอท.กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) ของแต่ละท่าอากาศยานเพื่อให้มีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้าและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตาม สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนที่อาจเกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา อาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.2.1 ความสามารถในการปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง Strategic Positioning ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

5.2.2 ความท้าทายในการกำหนดและปรับเปลี่ยนแนวทางดำเนินงานอย่างรวดเร็ว และทันท่วงที เพื่อให้บรรลุตาม Strategic Positioning ที่กำหนดไว้

5.3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารจัดการท่าอากาศยานด้านการรักษาความปลอดภัยและการให้บริการด้านลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น จากการจัดจ้างบริษัทภายนอก (Outsource) เป็นการดำเนินการโดยบริษัทลูก ผลจากการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวอาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.3.1 ความสามารถในการควบคุมคุณภาพการให้บริการและประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านการรักษาความปลอดภัยและการบริการด้านลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นของบริษัทลูก

5.3.2 รูปแบบการดำเนินธุรกิจมีเงื่อนไขที่เหมาะสมและเอื้ออำนวยให้การดำเนินงานเกิดประสิทธิภาพ

5.4 รูปแบบทางธุรกิจในการบริหารจัดการทรัพย์สินที่ ทอท.ครอบครองยังไม่สามารถสร้างผลตอบแทนหรือผลประโยชน์ได้อย่างเต็มที่ อาจก่อให้เกิดประเด็นความเสี่ยงดังนี้

5.4.1 การสูญเสียโอกาสทางธุรกิจในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)

5.4.2 อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Asset: ROA) อยู่ในระดับต่ำ ไม่สามารถสร้างผลตอบแทนที่เหมาะสมให้แก่ผู้ถือหุ้นได้

(6) ด้านการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (Digital Transformation)

ผลการสำรวจการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลในอุตสาหกรรมการบินเชิงพาณิชย์ โดยบริษัท ไอเอฟเอส จำกัด พบว่าภาคการบินมีความก้าวหน้าในการใช้ประโยชน์จากการแปรรูปองค์กรสู่ระบบดิจิทัลมากกว่าอุตสาหกรรมหลักอื่นๆ โดยผลสำรวจระบุว่า 5 อันดับแรกของเทคโนโลยีที่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมการบิน ได้แก่ ระบบการทำงานอัตโนมัติ (Automation) ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) หุ่นยนต์ (Robotics) เทคโนโลยีโลกเสมือนผสมผสานโลกจริง หรือ เออาร์ (Augmented Reality: AR) และอินเทอร์เน็ต ออฟ ธิงส์ หรือไอโอที (Internet of Things: IoT) ส่งผลให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบและสร้างบริการใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้ใช้บริการ ตลอดจนสามารถเสริมความแข็งแกร่งในการดำเนินธุรกิจ การปรับตัวของท่าอากาศยานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล จึงเป็นความท้าทายที่สำคัญ ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับการบิน

(7) ด้านความปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Privacy)

ปัจจุบันการโจมตีความปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Attack) มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นจากกระแสการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัล (digital transformation) และมีการพัฒนาการโจมตีในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ransomware, malware, virus, phishing, spear phishing เป็นต้น โดยแนวโน้มการโจมตีได้ขยายวงกว้างไปยังภาคธุรกิจต่างๆ ซึ่งภาคธุรกิจการบินเป็นอีกเป้าหมายหนึ่งในการพยายามโจมตี ทั้งนี้ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและสนามบินแห่งต่างๆ ได้หันมาให้ความสำคัญเกี่ยวกับการรักษาความปลอดภัยข้อมูลด้านการบินมากยิ่งขึ้น เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่สนามบิน Bristol Airport ถูกโจมตีความปลอดภัยทางไซเบอร์ด้วย ransomware ส่งผลให้ไม่สามารถแสดงสถานะเที่ยวบินผ่านหน้าจอได้นานถึง 2 วัน ซึ่งแม้ว่าจะไม่มีผลกระทบต่อโดยตรงต่อตารางการบิน แต่ก่อให้เกิดความวุ่นวายและสับสนในการสื่อสารข้อมูลสถานะเที่ยวบินแก่ผู้โดยสาร ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการบินและบริการและความเชื่อมั่นของผู้โดยสารที่มีต่อสนามบิน

(8) ด้านสิ่งแวดล้อม (Environment)

การเปลี่ยนแปลงกะทันหันของสภาพอากาศ (Climate Change) ก่อให้เกิดภัยพิบัติทางธรรมชาติที่มีความถี่และความรุนแรงเพิ่มมากขึ้น ซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาเกิดภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตทรัพย์สินของประชาชน และเกิดการหยุดชะงักของธุรกิจ โดยเฉพาะการให้บริการของท่าอากาศยาน เช่น พายุไต้ฝุ่นกองเรย ทำให้เกิดฝนตกหนักในหลายพื้นที่ของประเทศไทยและเกาหลีใต้ ส่งผลให้สายการบินหลายสายต้องประกาศยกเลิกหรือเลื่อนเที่ยวบินเป็นจำนวนมาก รวมถึงพายุไต้ฝุ่นมังคุดในทะเลจีนใต้ที่ส่งผลให้มณฑลกว่างตุ้งได้รับผลกระทบจากสภาพอากาศเลวร้าย จนเจ้าหน้าที่ต้องสั่งปิดสนามบินหลักสามแห่งในมณฑลดังกล่าว นอกจากนี้ ยังมีเหตุภัยพิบัติอื่นๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิบนเกาะสุลาเวสี เมืองปาลู ประเทศอินโดนีเซีย เหตุการณ์แผ่นดินไหวทางตะวันตกของออสเตรเลีย และพายุเฮอริเคนฟลอเรนซ์ ที่พัดเข้าถล่มรัฐนอร์ทแคโรไลนา ประเทศสหรัฐอเมริกา ภัยพิบัติดังกล่าวสร้างความเสียหายและกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นความท้าทายของธุรกิจท่าอากาศยานที่จะต้องตระหนักถึงการเตรียมความพร้อมรองรับต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างทันท่วงทีและมีประสิทธิภาพ

4. การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และข้อจำกัด (Threat) ขององค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม

<p>S</p> <ul style="list-style-type: none"> S1 : มีความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน (1) S2 : ท่าอากาศยานตั้งอยู่ในภูมิศาสตร์ที่เหมาะสม (2) S3 : ผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก (3) S4 : ความสามารถในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (4) S5 : บุคลากรมีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน (5) S6 : ดำเนินงานตามมาตรฐานในด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย (6) S7 : สร้างรายได้จากอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า (7) 	<p>W</p> <ul style="list-style-type: none"> W1 : นโยบายและทิศทางการดำเนินงานขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง W2 : การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ทันต่อการเติบโตของธุรกิจ W3 : การพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันในด้าน HR / IT ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
<p>O</p> <ul style="list-style-type: none"> O1 : นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบิน สนับสนุนการเพิ่มโครงข่ายท่าอากาศยาน O2 : แนวโน้มการขนส่งทางอากาศของโลกที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง O3 : พฤติกรรมของผู้โดยสารที่มีแนวโน้มการเดินทางทางอากาศยานเพิ่มมากขึ้น O4 : การพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารท่าอากาศยาน O5 : เศรษฐกิจของอาเซียนเมื่ออัตราการเติบโตสูง 	<p>T</p> <ul style="list-style-type: none"> T1 : ปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน T2 : ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น T3 : ข้อจำกัดเชิงกฎหมายและนโยบายในการพัฒนาการลงทุนในสินทรัพย์ T4 : การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและโครงสร้างของผู้โดยสาร T5 : การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของสายการบิน T6 : การเชื่อมต่อกับโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่ครอบคลุม

จุดแข็ง (Strength)

S1: ทอท.มีความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน

- ทอท.มีสภาพคล่องทางการเงิน โดยสังเกตได้จากอัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio) ที่สูงกว่าผู้บริหารท่าอากาศยานคู่แข่ง แสดงให้เห็นว่า ทอท.ไม่พบปัญหาเรื่องขาดสภาพคล่องหรือเงินขาดมือ และยังมีความสามารถในการชำระหนี้สินหมุนเวียนให้แก่เจ้าหนี้

- ทอท.มีอัตราการเติบโตของรายได้อย่างต่อเนื่อง (Compound Revenue Growth) โดยสังเกตได้จากระหว่างปี 2555-2559 ทอท.มีอัตราการเติบโตของรายได้ที่สูงกว่าระดับมาตรฐาน และใกล้เคียงกับผู้บริหาร ท่าอากาศยานคู่แข่ง แสดงให้เห็นถึงฐานะทางการเงินที่มีความน่าเชื่อถือ ส่งผลต่อการหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการพัฒนาการดำเนินงานในอนาคต

S2: ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.ตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่เหมาะสม

- ทอท. มีท่าอากาศยานภายใต้การกำกับดูแล 6 แห่ง ได้แก่ ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ซึ่งท่าอากาศยานทุกแห่งตั้งอยู่ในตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่เหมาะสมในการรองรับการเชื่อมต่อการเดินทางทางอากาศในระดับภูมิภาค เนื่องจากประเทศไทยตั้งอยู่ใจกลางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงการขนส่งไปยังประเทศเพื่อนบ้านในภูมิภาคและจีนตอนใต้ โดยผลการจัดอันดับท่าอากาศยานของ OAG²¹ พบว่า ทสภ. ติด 1 ใน 50 ท่าอากาศยานที่หนาแน่นติดอันดับโลก (Mega Hub Index) และ ทดม. ติด 1 ใน 10 ท่าอากาศยานที่มีสายการบินต้นทุนต่ำมากที่สุดในโลก (Low-cost Airline Mega Hubs)

- ท่าอากาศยานภายใต้การกำกับดูแลทั้ง 6 แห่งตั้งอยู่ในพื้นที่แหล่งท่องเที่ยวสำคัญของประเทศไทย จะเห็นได้จากรางวัลด้านการท่องเที่ยวต่าง ๆ เช่น กรุงเทพฯ ได้รับอันดับที่ 1 ของ The Top Destination Cities in 2017 จากผู้ใช้บัตรเครดิต MasterCard

S3: ทอท.มีข้อได้เปรียบจากการที่ผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก

- จากผลการศึกษาของ German Airport Performance (GAP) พบว่าข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจ ท่าอากาศยานมีอยู่หลายประการ ซึ่งข้อจำกัดหลัก ๆ คือ การใช้เงินลงทุนสูงและใช้พื้นที่จำนวนมากในการก่อสร้างท่าอากาศยาน อีกทั้งเป็นโครงการที่มีระยะเวลาดำเนินการยาว ประเด็นสำคัญอีกประการคือข้อจำกัดจากกฎระเบียบและนโยบายภาครัฐที่มีขั้นตอนและกระบวนการที่เป็นอุปสรรคในการขออนุญาตก่อสร้างท่าอากาศยานเพิ่มเติม ประกอบกับธุรกิจท่าอากาศยานจำเป็นต้องประสานความร่วมมือ และบริหารเครือข่ายพันธมิตรกับหลายหน่วยงาน เช่น สายการบิน ผู้โดยสาร ผู้ประกอบการ ชุมชน และหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้อง ส่งผลให้ผู้ประกอบการที่ต้องการเข้าสู่ธุรกิจท่าอากาศยานจำเป็นต้องใช้ประสบการณ์ทางธุรกิจที่เฉพาะด้าน อีกทั้งจำเป็นต้องใช้การประสานความร่วมมือและการยอมรับ (Connection) ทั้งในเชิงธุรกิจ สังคม และชุมชน

²¹ ที่มา: World's Largest Megahub Airports โดย OAG (Air Travel Intelligence)

S4: ทอท.มีความสามารถในการประสานงานและสร้างร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

- ทอท. มีกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ที่ซับซ้อน และมีหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก ซึ่งประกอบด้วย กระบวนการทำงานที่ ทอท.เป็นผู้ดำเนินการเองโดยมีหน่วยงานอื่นเข้ามาเกี่ยวข้อง ได้แก่ บริษัทรับจ้างภายนอก (Outsourcing) และบริษัทผู้รับสัมปทาน (Concessionaire) รวมทั้งกระบวนการทำงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของหน่วยงานอื่น เช่น กระบวนการจัดการจราจรทางอากาศดำเนินการโดยบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด กระบวนการตรวจคนเข้าเมืองดำเนินการดำเนินการโดยสำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกระบวนการนำเข้า-ส่งออกสินค้าดำเนินการโดยกรมศุลกากร เป็นต้น โดยสังเกตได้จากห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่มีความซับซ้อนกว่าคู่แข่งต่างอุตสาหกรรม ซึ่งเป็นความสามารถของบุคลากร และระบบการบริหารจัดการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

S5: บุคลากรมีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน

- ด้วยทักษะ ความชำนาญ และประสบการณ์ในการบริหารท่าอากาศยานของบุคลากร ส่งผลให้ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. สามารถให้บริการที่สะดวกรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพแก่อากาศยานและผู้โดยสาร แม้ในภาวะที่ปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารเกินขีดความสามารถในการรองรับ

- ทอท.มุ่งเน้นการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรของ ทอท. มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ยืนยันได้จากรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประเภทรางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่นด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ ทอท.ได้รับจากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.)

S6: ทอท.ดำเนินงานตามมาตรฐานในด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยในการให้บริการแก่อากาศยาน และผู้โดยสาร

- ทอท.ให้ความสำคัญในเรื่องมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Safety) และมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) โดยจัดตั้งสายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินขึ้น เพื่อมีหน้าที่หลักในการกำกับดูแลการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.ให้มีการปฏิบัติที่เป็นไปตามกฎ ระเบียบของรัฐ และมาตรฐานสากลขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) อีกทั้งมีส่วนร่วมมาตรฐานประจำในแต่ละท่าอากาศยาน

- ทอท.นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย และด้านรักษาความปลอดภัย เช่น ดับเพลิงอากาศยาน เครื่องตรวจวัดขนาดรูปร่างสามมิติ (3D Body Scanner) และเครื่องตรวจจับระเบิด นอกจากนี้ ทอท.มีการตรวจประเมินติดตามข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างต่อเนื่อง

S7: ทอท.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถพัฒนาเป็นรายได้ในอนาคต

- ทอท.มีสินทรัพย์ อาคาร และพื้นที่ว่างเปล่าจากพื้นที่ราชพัสดุของกรมธนารักษ์ในเขตท่าอากาศยานหลายพื้นที่ และจากพื้นที่การจ่ายค่าชดเชยผลกระทบด้านเสียง ณ ทสภ. มากกว่า 90 ไร่ ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการก่อสร้างโครงการพัฒนาท่าอากาศยานระยะต่อไปเพื่อรองรับการเติบโตของปริมาณการจราจรที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อเพิ่ม

รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ตลอดจนนำมาใช้ปรับปรุงพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์เพื่อสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) รูปแบบต่างๆ ในอนาคต

จุดอ่อน (Weakness)

W1: นโยบายและทิศทางการดำเนินงานขาดความชัดเจน และต่อเนื่อง

- ทอท.อยู่ระหว่างพัฒนาการบูรณาการระหว่างแผนงาน แผนคน และแผนเงิน รวมถึงการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภายใน ทอท. อย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ ทอท.มีโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

- ระยะเวลาการดำเนินงานภายใต้วิสัยทัศน์ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและบริบททางธุรกิจ เมื่อเทียบกับผู้บริหารท่าอากาศยานคู่แข่ง ส่งผลให้ทิศทางการดำเนินงานขาดความต่อเนื่อง

W2: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ทันต่อการเติบโตของธุรกิจ

- ทอท.พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของปริมาณเที่ยวบิน และผู้โดยสารที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

W3: พัฒนาศักยภาพความสามารถเชิงการแข่งขันในด้าน HR/IT ไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

- ทอท.ยังอยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession planning) เมื่อเปรียบเทียบกับท่าอากาศยานคู่แข่ง เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกงเตรียมความพร้อมบุคลากรที่มีศักยภาพ (Key individuals and high potentials employees) เพื่อรองรับการสืบทอดตำแหน่งผู้บริหารระดับกลางและระดับสูง

- ทอท.ขาดการส่งเสริมด้านวิจัยและพัฒนาในการนำนวัตกรรมมาปรับใช้กับท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมทั้งอยู่ระหว่างการพัฒนาสถาบันฝึกอบรมพนักงานเพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับความต้องการขององค์กร โดยเมื่อเปรียบเทียบกับผู้บริหารท่าอากาศยานคู่แข่ง เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ช่างฝีมือฝึกอบรมบุคลากรผู้ปฏิบัติงานในท่าอากาศยานให้มีความพร้อมให้บริการผู้โดยสารในท่าอากาศยานและพัฒนาคุณภาพการบริการ

- ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. และสำนักงานใหญ่อยู่ระหว่างการพัฒนาเพื่อให้ใช้ระบบฐานข้อมูล (Platform) เดียวกัน ส่งผลให้ไม่สามารถเชื่อมต่อระบบได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โอกาส (Opportunity)

O1: นโยบายภาครัฐในการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค และสนับสนุนการท่องเที่ยวให้เติบโต

- ภาครัฐมีนโยบายในการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค โดยกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564) ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ ซึ่งระบุแนวทางการพัฒนาระบบขนส่งทางอากาศให้เร่งพัฒนา ทสภ. และ ทดม. รวมทั้งแผน

ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) แผนพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งของไทย พ.ศ. 2558 - 2565 แผนยุทธศาสตร์ คค. (ปี 2560 - 2564) และนโยบายประเทศไทย 4.0

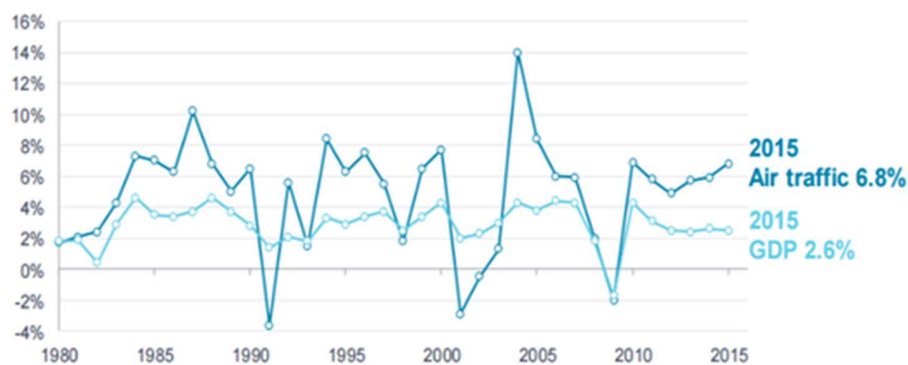
- รัฐบาลได้ให้ความสำคัญอย่างเร่งด่วนในการแก้ไขปัญหาเพื่อให้องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ประกาศปลดธงแดงประเทศไทยบนเว็บไซต์ ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ที่แสดงว่าไทยมีการกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินพลเรือนอย่างเพียงพอ ซึ่งเป็นผลบวกให้มีการขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศของสายการบินสัญชาติไทยเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้

- รัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองหลักเมืองรองที่ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวไปยังเมืองรอง 55 จังหวัด โดยมีมาตรการภาษีให้สามารถนำค่าใช้จ่ายจากการท่องเที่ยวในเมืองรองมาคิดเป็นค่าใช้จ่ายเพื่อลดหย่อนภาษีได้ ซึ่งเป็นโอกาสที่จะสนับสนุนให้เกิดโครงข่ายเชื่อมโยงการเดินทางไปยังแหล่งท่องเที่ยวสำคัญในภูมิภาคอาเซียนและอนุภูมิภาค เพื่อเชื่อมโยงท่าอากาศยานหลักกับท่าอากาศยานรอง เช่นการบริหารงานระหว่าง ทชม. กับ ทชร. ในภาคเหนือ และ ทภก. กับ ทหญ. ในภาคใต้

O2: แนวโน้มการขนส่งทางอากาศของโลกที่เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง

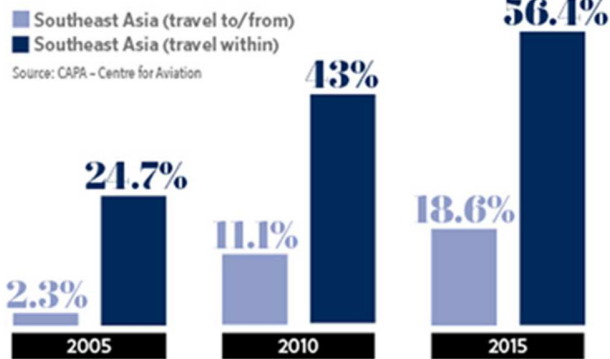
- การเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ ทั้งจำนวนเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้าที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับเป็นโอกาสสำคัญของธุรกิจการบิน ทั้งในการพัฒนาตลาดด้านการบิน รวมถึงโอกาสในการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการบิน เห็นได้จากปริมาณการจราจรทางอากาศ ทั้งด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า ที่มีอัตราการเติบโตเหนือกว่าระดับผลิตภัณฑ์มวลรวม (Gross Domestic Product: GDP)

Traffic and GDP Growth (%)



- การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers: LCCs) อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดโดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้)

LCC penetration rate in Southeast Asia



- การเปิดเสรีทางการบินภายในอาเซียน (ASEAN Open Skies) ส่งผลให้มีการก่อตั้งตลาดการบินร่วมอาเซียน (ASEAN Single Aviation Market: ASEAN-SAM) ซึ่งเป็นการเพิ่มโอกาสในการเพิ่มโครงข่ายให้กับสายการบิน โดยเป็นการเพิ่มโอกาสเข้าถึงจุดบินใหม่ ๆ และรูปแบบการเดินทางระหว่างประเทศสมาชิกภายในภูมิภาคที่เป็นแบบจุดต่อจุด

03: พฤติกรรมของผู้โดยสารที่มีแนวโน้มการเดินทางทางอากาศยานเพิ่มมากขึ้น

- พฤติกรรมและรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้โดยสารในอนาคตที่มุ่งเน้นความสะดวก รวดเร็ว และประหยัดเวลา ส่งผลให้เปลี่ยนรูปแบบเป็นเดินทางโดยทางอากาศ โดยคาดการณ์ว่า ในปี ค.ศ.2035 ปริมาณผู้โดยสารที่เดินทางโดยทางอากาศจะเพิ่มขึ้นเป็นสองเท่าของปริมาณผู้โดยสารในปัจจุบัน²² ส่งผลต่อการขยายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non Aeronautical Business) และการพัฒนาธุรกิจการค้าใหม่ ๆ (Business Development) เช่น การเรียกเก็บค่าธรรมเนียมจากการใช้ช่องทางพิเศษ (Fast Track Security Lane) การใช้ห้องรับรองสนามบิน (Airport Lounge) โรงภาพยนตร์ (Movie Theatre) และคาสิโน (Casino) เป็นต้น

- ในปี 2016 ร้อยละ 34 ของการบริโภคภาคเอกชนของโลก (World's Private Consumption) มาจากกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (Emerging/ Developing countries) และคาดการณ์ว่าจะเพิ่มเป็นร้อยละ 46 ในปี 2036 โดยเป็นผลจากการที่เศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่เติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจจากฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูก เป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ทำให้อำนาจซื้อ (Purchasing Power) ของประชากรเพิ่มสูงขึ้น เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารและความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มสูงขึ้น

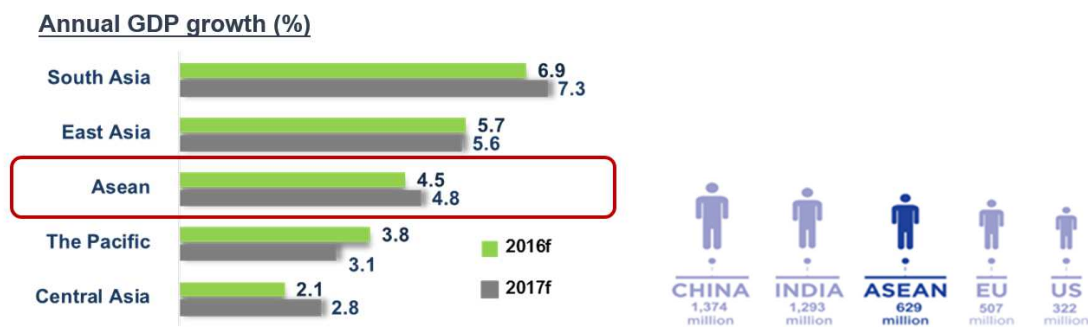
²² ที่มา: IATA Vision 2050

O4: อุตสาหกรรมการบินมีการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ ในด้านการบริหารท่าอากาศยาน

- การพัฒนาเทคโนโลยีสมัยใหม่ด้านการบินและสิ่งอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานท่าอากาศยานจะช่วยประหยัดทรัพยากร และลดต้นทุนจากการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนส่งผลให้เพิ่มระดับคุณภาพการบริการที่ดีขึ้น เช่น ระบบลำเลียงกระเป๋าเดินทางโดยใช้เทคโนโลยีอาร์เอฟเอไอ (RFID Baggage Handling System) ปฏิบัติงานด้วยหุ่นยนต์และปัญญาประดิษฐ์ (Robotics and Artificial Intelligence) การใช้เทคโนโลยีระบุตัวตนโดยลักษณะกายภาพ (Biometric-enabled Self-service) รวมถึง การบริหารจัดการฐานข้อมูล (Big Data Analytics)

O5: เศรษฐกิจของอาเซียนมีอัตราการเติบโตสูง

- การเติบโตทางเศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียนอย่างต่อเนื่องมีบทบาทเพิ่มมากขึ้นในบริบทของเศรษฐกิจโลก เนื่องจากภูมิภาคอาเซียนมีขนาดเศรษฐกิจเป็นอันดับ 6 ของโลก และอันดับ 3 ของเอเชีย อีกทั้งภูมิภาคอาเซียนมีประชากรมากเป็นอันดับ 3 ของโลกส่งผลให้มีแรงงานในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในภูมิภาค นับเป็นโอกาสสำคัญต่อการเพิ่มปริมาณการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า รวมทั้งโอกาสในการขยายธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการบินทั้งในด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ใหม่ ๆ และการร่วมลงทุนทางธุรกิจ และการทำธุรกิจระหว่างประเทศ



ภัยคุกคาม (Threats)

T1: ปัจจัยด้านลบที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานท่าอากาศยาน

- ปัจจัยลบที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ เช่น โรคติดต่ออุบัติใหม่ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ การก่อการร้าย รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยวไร้คุณภาพส่งผลโดยตรงต่อการตัดสินใจเดินทางของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานท่าอากาศยานอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

T2: ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น

- ท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชียมีนโยบายให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยและนวัตกรรมด้านการให้บริการภายในท่าอากาศยาน ซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูงในการพัฒนาการให้บริการและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างต่อเนื่อง

- การเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องของท่าอากาศยานแห่งใหม่ในภูมิภาค ซึ่งเป็นทางเลือกให้แก่สายการบิน และผู้โดยสารในการเลือกใช้บริการ อาจส่งผลให้จำนวนเที่ยวบิน และผู้โดยสารของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. เติบโตในอัตราที่ลดลง

T3: ข้อจำกัดเชิงกฎหมายและนโยบายในการพัฒนาการลงทุนในสินทรัพย์

- กฎระเบียบภาครัฐที่เกี่ยวข้องไม่เอื้อต่อการแข่งขันทางธุรกิจ ทั้งด้านราคา และด้านสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ข้อจำกัดในการกำหนดอัตราค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charge) และนโยบายภาครัฐสนับสนุนให้พัฒนาท่าอากาศยานอุ้งเตาเป็นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (TG MRO Complex Development)

- หน่วยงานกำกับดูแลภาครัฐอยู่ระหว่างการปรับโครงสร้างองค์กรส่งผลให้ ทอท. ต้องเตรียมความพร้อมมากขึ้น ทั้งด้านพัฒนาบุคลากร และค่าใช้จ่ายที่เพิ่มสูงขึ้นเพื่อพัฒนาปรับปรุงขีดความสามารถให้ทัดเทียมมาตรฐานสากล

- การเปลี่ยนแปลงพระราชบัญญัติ กฎระเบียบต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ ทอท. เช่น การปรับเปลี่ยนการคำนวณภาษีโรงเรือนและที่ดิน และการปรับอัตราค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ดินราชพัสดุ ส่งผลให้ ทอท. มีค่าใช้จ่ายในส่วนดังกล่าวเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ยังมีพระราชบัญญัติการจัดซื้อจัดจ้างและการบริหารพัสดุภาครัฐ พ.ศ. 2560 ส่งผลให้ ทอท. จำเป็นต้องใช้ระยะเวลาในกระบวนการเพิ่มมากขึ้น

T4: การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและโครงสร้างของผู้โดยสาร

- การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ ส่งผลให้ท่าอากาศยานต้องเพิ่มการลงทุน และเตรียมความพร้อมในการบริการและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตอบสนองความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น บริการรถเข็นสำหรับผู้สูงอายุ บริการห้องน้ำและลิฟต์ที่สามารถรองรับรถเข็นสำหรับผู้สูงอายุ และโทรศัพท์ให้ความช่วยเหลือฉุกเฉิน (Help Phone Service) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่าปัจจุบันประเทศไทยมีประชากรผู้สูงอายุ 8 ล้านคน หรือร้อยละ 13 ของประชากรทั้งหมด โดยคาดว่าในปี พ.ศ.2583 ประเทศไทยจะมีประชากรผู้สูงอายุ 17 ล้านคน หรือร้อยละ 25 ของประชากรทั้งหมด²³

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการดำเนินชีวิตโดยพึ่งพาเทคโนโลยีมากขึ้น ส่งผลให้ ทอท. จำเป็นต้องปรับตัวให้ทันต่อความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น ปัจจุบันแนวโน้มการใช้งานสมาร์ทโฟนเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดด ประกอบกับช่องทางการขายผ่านทางออนไลน์เพิ่มมากขึ้น ผู้โดยสารเปลี่ยนจากการซื้อของภายในท่าอากาศยานเป็นการซื้อขายผ่านระบบออนไลน์ ซึ่ง ทอท. จึงจำเป็นต้องปรับปรุงรูปแบบการให้บริการให้ทันเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

²³ ที่มา: Ageing population in Thailand โดย Ageing Asia

T5: การปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานธุรกิจของสายการบิน

- เทคโนโลยีด้านอากาศยานที่ทำให้เครื่องบินสามารถบินในระยะไกลได้มากขึ้น ส่งผลต่อการเป็นจุดเชื่อมต่อในภูมิภาคของ ทอท. โดยพบว่า เครื่องบิน Airbus A350-900ULR และ Boeing 777-8 ที่จะนำมาใช้ในปี 2018 และ 2020 ตามลำดับ ถูกพัฒนาให้มีระยะทางบินได้ถึง 10,000 ไมล์ ซึ่งเป็นระยะทางที่ไม่จำเป็นต้องแวะพักระหว่างทาง (Transit)

- การเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำแบบก้าวกระโดด ส่งผลให้ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ต้องเตรียมวางแผนการลงทุนพัฒนาขยายขีดความสามารถในการรองรับให้เพียงพอ เช่น การพัฒนา ทภก. ทชม., ทหญ. เป็นศูนย์กลางรูปแบบการเดินทางแบบจุดต่อจุดในภูมิภาค นอกจากนั้น เพิ่มจำนวนหลุมจอดอากาศยานของ ทชร. ให้เป็นจุดพักแรมของเครื่องบินที่มีจำนวนเพิ่มขึ้น

T6: การเชื่อมต่อระหว่างท่าอากาศยานกับโครงข่ายระบบขนส่งมวลชนอื่นไม่ครอบคลุม

- ระบบการคมนาคมขนส่งที่เชื่อมต่อกับท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ยังไม่ครอบคลุมเพียงพอ ผู้โดยสารส่วนใหญ่ยังคงใช้รถยนต์ส่วนตัวและรถโดยสารรับจ้างสาธารณะในการเดินทางมายังท่าอากาศยาน ส่งผลให้เกิดการจราจรติดขัดภายในและบริเวณโดยรอบท่าอากาศยาน ให้ผู้โดยสารต้องใช้เวลาในการเดินทางมากขึ้น โดยเมื่อเปรียบเทียบกับท่าอากาศยานคู่แข่ง เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติอินชอน ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางี และท่าอากาศยานลอนดอนฮีธ มีรูปแบบการเดินทางที่หลากหลายในการเชื่อมต่อท่าอากาศยานกับสถานที่สำคัญต่าง ๆ เช่น รถไฟฟ้า รถประจำทาง รถแท็กซี่ และรถลีมูซีน

5. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. จะพิจารณาจากความสามารถพิเศษ หรือจุดแข็งขององค์กร (Strength) และโอกาส (Opportunity) ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจจากหน่วยงานคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสร้างความสำเร็จที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งนำไปสู่ปัจจัยความสำเร็จในเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้น จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และเมื่อพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ขององค์กร สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

5.1 ทอท. ได้เปรียบจากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในการขยายตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศ เทียบกับ ผู้โดยสาร และสินค้า

5.2 ทอท. ได้เปรียบจากนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวและการพัฒนาระบบโครงข่ายการขนส่งของประเทศ

5.3 ทอท. ได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และจุดหมายปลายทางทั่วโลก

5.4 ทอท.มีความมั่นคงทางการเงินทำให้สามารถขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ ตามนโยบายของรัฐบาล และแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโต

5.5 ทอท.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เพิ่มขึ้น

5.6 ทอท.ได้เปรียบจากการขยาย/ก่อสร้าง ท่าอากาศยานในอนาคต เนื่องจากผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก

6. 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

6.1 ทอท.มีความท้าทายในการบริหารจัดการองค์กรให้มีศักยภาพในการแข่งขัน

6.2 ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาขีดความสามารถท่าอากาศยานของ ทอท.ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก

6.3 ทอท.มีความท้าทายในการสร้างความร่วมมือและพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อลดผลกระทบด้านลบที่เกิดจากการดำเนินงานขององค์กร

6.4 ทอท.ต้องมีการบูรณาการทิศทางและนโยบายภาครัฐ รวมทั้งสนับสนุนความร่วมมือระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในด้านกฎหมายที่ส่งเสริมให้เกิดการแข่งขันเชิงธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร

6.5 ความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่า

7. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ของ ทอท.หมายถึง บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานของ ทอท.มีบทบาทและความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ทอท.รวมถึงบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานของ ทอท.ทั้งทางตรงและ ทางอ้อม โดยสรุปผลการคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญจากการสัมมนาประเมินสถานภาพองค์กร และทบทวน แผนวิสาหกิจของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2561 ซึ่งเป็นเวทีในการรับฟังความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจาก หน่วยงานต่าง ๆ ในฐานะพันธมิตรทางธุรกิจและลูกค้าของ ทอท.อันจะเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ที่เป็น ประโยชน์ต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยมีผู้บริหารและพนักงาน ทอท.ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ของ ทอท.เข้าร่วมการสัมมนาฯ ในระหว่างวันที่ 4 มิ.ย. - 20 ก.ค.61 ซึ่ง ทอท.ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความ ต้องการหรือความคาดหวังอย่างเหมาะสม จำแนกเป็น 6 กลุ่มดังนี้

1. ลูกค้า (Customers) หมายถึง ผู้ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ด้านบริการของ ทอท.ในปัจจุบันและอนาคต โดยครอบคลุมถึงผู้ใช้บริการโดยตรงและผู้นำผลิตภัณฑ์ด้านบริการของ ทอท.ไปเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอ บริการอีกทอดหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับ ทอท.ในรูปแบบของการสร้างรายได้ให้กับ ทอท.โดยตรง ได้แก่

1.1 สายการบิน

- การปฏิบัติตามกติกาและมาตรฐานของ ICAO และความเท่าเทียม โปร่งใสในการเรียกเก็บ ค่าธรรมเนียม สร้างสมดุลในการดำเนินงานระหว่างความปลอดภัย ประสิทธิภาพ ชีตความสามารถ และความสะดวกรวดเร็ว การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การบริหารจัดการ หลุมจอดให้มีประสิทธิภาพ การจัดหาพื้นที่สำนักงานและพื้นที่ให้บริการ Check in ให้เพียงพอ การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมสนามบินที่เหมาะสม ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถ และการบริหารจัดการ การจราจรในพื้นที่จอดรถอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- การประสานความร่วมมือกันระหว่าง ทอท.และสายการบินต่าง ๆ ตลอดจนผู้ประกอบการ ในท่าอากาศยาน รวมทั้ง การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ตลอดจนพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง ที่เชื่อมต่อระหว่างท่าอากาศยานและตัวเมือง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สายการบินและผู้โดยสาร

- การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานอย่างมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งควรมี การกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาท่าอากาศยานที่ชัดเจน เพื่อให้สายการบินเกิดความมั่นใจในการลงทุน ทางธุรกิจในระยะยาว

- การประสานข้อมูลกับสายการบิน เพื่อมีความเข้าใจและทราบความต้องการของสายการบิน เพื่อรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาระบบในการดูแลและวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่

เหมาะสม ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้เป็นไปในเชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้น ตอบสนองให้ทันต่อพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินในเชิงหุ้นส่วนทางธุรกิจ การจัดทำแผนการตลาดเพื่อจูงใจสายการบิน เป็นต้น

- พัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาต่างประเทศของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้โดยสาร

- พัฒนาและจัดเตรียมสิ่งอำนวยความสะดวกให้ทันสมัย ที่ได้มาตรฐาน เพียงพอ และอยู่ในสภาพที่พร้อมใช้งานเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคต ปรับปรุงการนำเสนอข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางและป้ายสัญลักษณ์ต่าง ๆ ให้มีความชัดเจนและอยู่ในจุดที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.ให้ทันต่อปริมาณการจราจรทางอากาศที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง

- การพัฒนาคุณภาพบริการ และความพร้อมของพนักงานในการสื่อสารและให้ข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศ ให้บริการและต้อนรับอย่างอบอุ่น ตลอดจนมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอกับความต้องการ และการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน

- ความสะดวกในการคมนาคมขนส่งเพื่อเข้า - ออกท่าอากาศยาน โดยการใช้รถยนต์ส่วนตัว หรือระบบขนส่งมวลชนทั้งทางถนนและทางราง รวมถึงการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การบริหารจัดการจราจรภายในท่าอากาศยาน ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถ

2. พันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliances) หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่ทำความตกลงกับ ทอท.ในการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือการบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด มีความคาดหวังต่อ ทอท.ดังนี้

2.1 คู่ค้า (Partners) คือหน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่มีส่วนร่วมในกระบวนการสำคัญทางธุรกิจในการให้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. โดยมีการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และผลตอบแทนที่ชัดเจนร่วมกัน ประกอบด้วย

1) ผู้ประกอบการและผู้เช่า

- การจัดสรรพื้นที่ร้านค้า /สถานประกอบการอย่างเหมาะสม ทั้งในเชิงขนาดและที่ตั้งในการประกอบกิจการ

- การบริหารสัญญาสัมปทานอย่างมีประสิทธิภาพ มีหลักเกณฑ์การจัดเก็บอัตราค่าธรรมเนียม/อัตราค่าภาระที่เหมาะสมและเป็นธรรม

- สนับสนุนการประชาสัมพันธ์ และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายในพื้นที่ส่วนกลาง รวมทั้งปรับปรุงป้ายโฆษณาให้มีความชัดเจน

- การจัดสัมมนาพบปะ แสดงความคิดเห็นระหว่าง ทอท. กับผู้ประกอบการสร้างเวทีในการพัฒนาการดำเนินงานและสร้างช่องทางในการสื่อสารประชาสัมพันธ์ร่วมกัน

- มีระบบและช่องทางการสื่อสารกับผู้ประกอบการในการจัดกิจกรรม หรือประชาสัมพันธ์ ข้อมูลที่เป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2) ผู้ประกอบการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo Handling)

- การปรับปรุงแก้ไขกฎระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านคลังสินค้า ณ ทสภ. เพื่อลดเวลาและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมต่าง ๆ อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม

- พัฒนาระบบการบริหารจัดการพื้นที่ภายในคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย สามารถเชื่อมต่อกับฐานข้อมูลของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนทั้งในและต่างประเทศ มาใช้งาน

2.2 หน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน คือ บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และสายการบิน ร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน อาทิ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, สภาอุตสาหกรรมท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, กรมศุลกากร, หน่วยงานราชการต่าง ๆ ในท่าอากาศยาน, Sister Airports เป็นต้น มีความคาดหวังต่อ ทอท. ดังนี้

- พัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และให้ความสำคัญกับการปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ

- ประสานความร่วมมือกับองค์กรภาครัฐอื่น เพื่อปรับปรุงการให้บริการโดยเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับท่าอากาศยานชั้นนำ

- เตรียมความพร้อมของทุกท่าอากาศยานตามมาตรฐานระดับสากลและสามารถรองรับจำนวนผู้โดยสารและปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

2.3 คู่ความร่วมมือ (Collaborators) หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือกับ ทอท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง โดยมีผลประโยชน์ร่วมกันทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด ทั้งนี้ ไม่มีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือการกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบ และผลตอบแทนที่ชัดเจน

1) การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย

- สนับสนุนการท่องเที่ยวโดยผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่นผ่านการตกแต่งท่าอากาศยานในความรับผิดชอบในแต่ละภูมิภาค

- ประสานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ บริษัทนำเที่ยว เอเยนต์ท่องเที่ยว และไกด์ต่างประเทศ เพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้สอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ ในด้านการส่งเสริมการท่องเที่ยว เป็นต้น

3. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน (Investors and Shareholders) มีความคาดหวังต่อ ทอท. ดังนี้

- ดำเนินงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล และการบริหารกิจการที่ดี ตลอดจนสามารถสร้างผลตอบแทนอย่างคุ้มค่าในระยะยาว

- จัดสรรหุ้นแก่นักลงทุนรายย่อยและสถาบันลงทุนต่าง ๆ อย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ภายใต้ พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

4. หน่วยงานกำกับดูแล (Regulators and Policy Makers) หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านนโยบาย และประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารท่าอากาศยานให้เกิดประสิทธิภาพ มีความคาดหวังต่อ ทอท. ดังนี้

4.1 กระทรวงคมนาคม

- ดำเนินธุรกิจโดยปฏิบัติตามพันธกิจที่ได้ประกาศไว้

- กำหนดยุทธศาสตร์แนวทางการพัฒนาท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการควบคู่ไปกับปริมาณผู้โดยสาร

- ปรับสัดส่วนโครงสร้างรายได้ขององค์กร โดยวางแผนการเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue) ให้มากขึ้น

- พัฒนาระบบเทคโนโลยีเพื่อช่วยในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน รวมทั้งการให้บริการต่าง ๆ เพื่อสร้างความประทับใจและประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้มาใช้บริการ

4.2 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

- ท่าอากาศยานหลักของประเทศควรดำเนินงานภายใต้การกำกับดูแลของภาครัฐ สอดคล้องตามข้อกำหนดและมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

4.3 กระทรวงการคลัง

- ทอท. ควรพัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถสร้างผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นที่เหมาะสมในระยะยาว

- สร้างสมดุลในการบริหารจัดการองค์กรโดยอาศัยระบบการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization : HPO)

5. ชุมชนและสังคม (Community and Society) หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ รวมถึงผู้ที่ให้ความสนใจต่อการดำเนินงานของ ทอท. เพื่อเผยแพร่ต่อสาธารณะมีความคาดหวังต่อ ทอท. ดังนี้

- ดูแลรักษาคุณภาพสิ่งแวดล้อมโดยรอบพื้นที่ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้งควบคุมและกำจัดมลภาวะจากการประกอบการในพื้นที่ท่าอากาศยานที่อาจมีผลต่อสุขภาพอนามัย สวัสดิภาพ และคุณภาพชีวิตของผู้ที่อาศัยในชุมชน

- ส่งเสริมการดำเนินกิจกรรมสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) เพื่อสนับสนุนการมีส่วนร่วมต่อการสร้างสรรค์สังคมและชุมชน และสอดคล้องตามแนวทางการพัฒนาธุรกิจอย่างยั่งยืน

6. ผู้บริหาร และพนักงาน (Employees) หมายถึง ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการบริหารงานภายในองค์กร มีความคาดหวังต่อ ทอท. ดังนี้

6.1 คณะกรรมการและผู้บริหาร

- เป็นองค์กรที่มีความเชี่ยวชาญและเป็นที่ยอมรับของพนักงานและส่วนรวม

- สร้างพันธมิตรทางธุรกิจกับองค์กร หน่วยงาน และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มสัดส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non -aeronautical Revenue)

- ควรใช้โอกาสทางธุรกิจจากการรวมตัวเป็นประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community : AEC) ความร่วมมือ Sister Airports และการร่วมทุน (Joint Ventures) เพื่อได้รับองค์ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะด้านต่าง ๆ ตลอดจนการบริหารเงินทุนและทรัพยากรที่สำคัญ

6.2 พนักงานและลูกจ้าง

- พัฒนาทักษะและความรู้ความสามารถของบุคลากรทุกระดับอย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน

- ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน สวัสดิการ และผลตอบแทนที่เหมาะสม เป็นธรรม เทียบเคียงได้กับท่าอากาศยานสากลอื่น ๆ ในระดับเดียวกัน

- การเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ได้อย่างเปิดเผย

- จัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานให้มีความพร้อม ตลอดจนการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน

บทที่ 4

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีภารกิจสำคัญในด้านการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับของรัฐ และมาตรฐานสากล โดยการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งทางอากาศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ซึ่งสามารถจำแนกกลุ่มประเภทบริการออกเป็นการให้บริการผู้โดยสาร การให้บริการสายการบิน และการให้บริการสินค้า โดยพัฒนาและปรับปรุงแนวทางการดำเนินงาน ที่คำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม

การดำเนินงานของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศด้านการคมนาคมขนส่ง ต้องสอดคล้องรองรับกับทิศทางและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาระบบขนส่งอย่างบูรณาการ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนทุกภาคส่วนและขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยอย่างยั่งยืน รวมทั้งรองรับกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (2560 - 2564) ที่กำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่ง ทอท. จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการและการสร้างเครือข่ายการเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน

ในฐานะบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ ทอท. จะต้องมีผลประกอบการจากการดำเนินงานอยู่ในระดับที่สามารถสร้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคงเพื่อเป็นรากฐานการดำเนินธุรกิจในอนาคตอย่างยั่งยืน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาปัจจัยจากความเสี่ยงและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานโดยเทียบกับผู้ประกอบการหรือคู่แข่งในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ทอท. จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับความสามารถของบุคลากรทั้งในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นการเติบโตทางการเงินที่มาจากการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ และการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการที่ดี โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับ

กลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ ทอท. ได้พิจารณาจากปัจจัยแห่งความยั่งยืนดังกล่าว ร่วมกับความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ ๆ รวมทั้งการสร้างมูลค่าเพิ่มจากโอกาสในการขยายตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศ เที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ประกอบกับนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุนส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวและการพัฒนาระบบโครงข่ายการขนส่งของประเทศ และจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ที่เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อการขนส่งในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และจุดหมายปลายทางทั่วโลกที่เป็นโอกาสและจุดแข็งขององค์กรที่สำคัญ อีกทั้งความได้เปรียบจากการความเชี่ยวชาญในธุรกิจท่าอากาศยาน ซึ่งเกิดจากการพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงานและการปฏิบัติการท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่องส่งผลให้สร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน และริเริ่มการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจากความสามารถในการประสานเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานท่าอากาศยาน อันจะสนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

อย่างไรก็ตามการกำหนดยุทธศาสตร์จำเป็นต้องคำนึงถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยเชิงลบที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตพบว่า ทอท. เผชิญความท้าทายเชิงการบริหารจัดการองค์กร เพื่อพัฒนาขีดความสามารถเชิงการแข่งขันให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก อีกทั้งเพื่อรองรับผลกระทบเชิงลบจากสภาพแวดล้อมภายนอก นอกจากนี้ ทอท. ต้องให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือ และพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อได้รับการสนับสนุนและลดโอกาสการเกิดอุปสรรคข้อขัดแย้งในการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร ตลอดจนเพื่อรองรับความต้องการและความคาดหวังทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

ในขณะที่เดียวกันจากบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง ความเปลี่ยนแปลงจากโลกาภิวัตน์และความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่ได้รับการพัฒนาอย่างก้าวกระโดดจะก่อให้เกิดนวัตกรรมอย่างพลิกผัน เทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ อินเทอร์เน็ตในทุกสิ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ หุ่นยนต์และโดรน เทคโนโลยีพันธุกรรมสมัยใหม่และเทคโนโลยีทางการเงิน ซึ่งตัวอย่างแนวโน้มการพัฒนาเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด เหล่านี้เป็นแนวโน้มสำคัญและมีความซับซ้อนหลากหลายมิติซึ่งจะส่งผลกระทบต่ออนาคตการพัฒนาประเทศอย่างมาก ดังนั้น ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่ครอบคลุมทุกมิติและทุกด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร ประเด็นความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์นำไปสู่การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อธุรกิจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถดำเนินธุรกิจให้

ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปีและกำหนดนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่ มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน โดยประเทศไทยสามารถสร้างสรรค์และใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างเต็มศักยภาพในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน นวัตกรรม ข้อมูล ทุนมนุษย์และทรัพยากรอื่นใด เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไปสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ดังนั้น ทอท.จึงได้ กำหนดนโยบาย AOT 4.0 เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐดังกล่าว ด้วยการใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยี ดิจิทัล เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานของ ทอท. ในทุกมิติ ตามระยะการพัฒนาในรูปแบบของ Digital Platform ทั้งการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ องค์กร ทอท. จึงได้กำหนดทิศทางและกรอบแนวทางในการดำเนินงาน ในปีงบประมาณ 2560-2565 ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึง ความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

2. พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

3. ค่านิยม (Core Value)

3.1 ให้ใจ (Service Mind)

จิตสำนึกในการให้บริการ : การให้บริการด้วยความเข้าใจความหมายของการให้บริการ

3.2 มั่นใจ (Safety & Security)

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย : การคำนึงถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยเป็น หัวใจของการปฏิบัติงาน

3.3 ร่วมใจ (Teamwork)

การมีส่วนร่วมและการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก : สร้างความสามัคคีทำงาน เป็นทีม ให้ความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว สร้างกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

3.4 เปิดใจ (Innovation)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : ส่งเสริมการเรียนรู้ ควบคู่กับความคิดริเริ่มและความตั้งใจที่จะศึกษาพัฒนา ตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

3.5 ภูมิใจ (Integrity)

ความโปร่งใสและสำนึกในความรับผิดชอบ : การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้และสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ

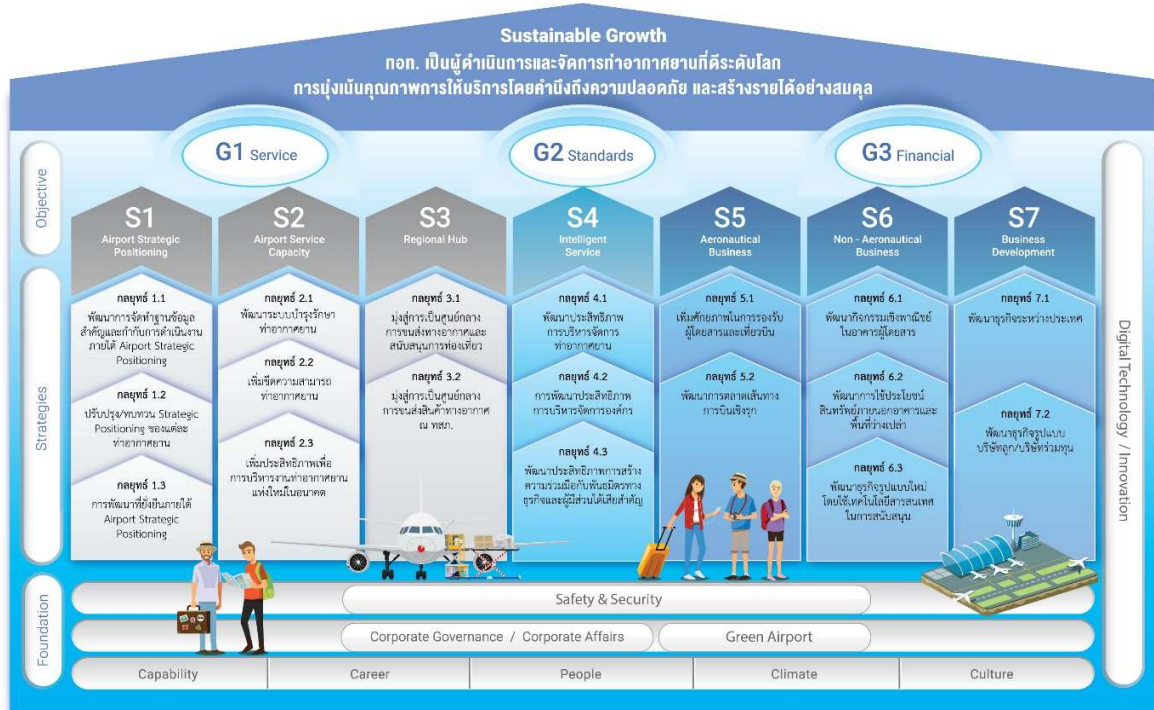
4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

จากทิศทางการดำเนินงาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยม รวมทั้งการวิเคราะห์สมรรถนะหลักขององค์กร ควบคู่กับปัจจัยความยั่งยืน ความเสี่ยงระดับองค์กร ความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ สามารถนำมาประกอบการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และยุทธศาสตร์ของ ทอท. ดังนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.32	ทสภ. 4.34	ทสภ. 4.36
	ทคม. 4.02	ทคม. 4.04	ทคม. 4.06
	ทภก. 4.16	ทภก. 4.18	ทภก. 4.20
	ทชม. 4.52	ทชม. 4.54	ทชม. 4.56
	ทหญ. 3.92	ทหญ. 3.94	ทหญ. 3.96
	ทชร. 4.21	ทชร. 4.23	ทชร. 4.25
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
<u>Safety</u> 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องประเภทที่ 1 ด้านความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ	ร้อยละ 100		
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่มีสาเหตุหลัก มาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / 100,000 movements เท่ากับ 0		
<u>Security</u> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบโดย กพท.ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100		

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)			
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย		
	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน	ร้อยละ 50 ตลอดระยะเวลาของแผน		
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.5	1.5

5. ยุทธศาสตร์ (Strategies)



ทอท. กำหนดยุทธศาสตร์หลักและกลยุทธ์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ การกิจ และเป้าหมายของแผนวิสาหกิจ ประกอบด้วย

5.1 ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานตามที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานทั้งการปฏิบัติการท่าอากาศยานและการให้บริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน สามารถสรุปได้ดังนี้

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

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

ททก. คือ “ประตูสู่อันดามัน” “Gateway to the Andaman” เพื่อเป็นประตูหลักสู่แหล่งท่องเที่ยวชายหาดที่สวยงาม ซึ่งให้บริการโดยรอยยิ้มและหัวใจที่อบอุ่นของคนไทย เป็นจุดหมายปลายทางที่เต็มไปด้วย ร้านค้า ปลีกสุทธู ร้านอาหารระดับโลก และบริการชั้นเยี่ยมต่าง ๆ

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

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

ททร. คือ “ศูนย์กลางภูมิภาคสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวกับการบิน” “Regional Center for Aviation - related Business” เพื่อเป็นพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อให้บริการแก่กลุ่มประเทศลุ่มแม่น้ำโขงที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว 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 และรวมทั้งกำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติต่างๆ เพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม โดยในการพัฒนาท่าอากาศยานจะต้องพิจารณาองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นการพัฒนาแพลตฟอร์มสำหรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า ด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาช่วยสนับสนุน การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) 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 พลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการดำเนินงานของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมาก ทั้งที่เป็นข้อมูลที่มีการบันทึกโดยบุคคล และข้อมูลที่มีการจัดเก็บโดยอุปกรณ์และไหลผ่านเครือข่าย (Internet of Things) มาวิเคราะห์ผ่านระบบประมวลผลขนาดใหญ่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของท่าอากาศยาน การศึกษาข้อได้เปรียบและโอกาสของแต่ละท่าอากาศยาน รวมทั้งการศึกษาข้อมูลผู้ใช้บริการแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานแต่ละแห่ง ตลอดจนการปรับปรุงหรือทบทวนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อวัดระดับความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญเพื่อใช้ในการปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยประเมินผลจากท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ท่าอากาศยาน สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ระดับความสำเร็จของการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ระดับปฏิบัติการท่าอากาศยานที่ตอบ Strategic Positioning

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning

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

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้าง ความยั่งยืนในแต่ละท่าอากาศยานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ย่อยที่ 1.3:

1. ระดับการรับรองการบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจกของแต่ละท่าอากาศยานตามโครงการ Airport Carbon Accreditation (ACA)

2. จำนวนโครงการที่สามารถคิดอัตราผลตอบแทนทางสังคม (SROI) ของโครงการ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาประกอบการพัฒนาขีดความสามารถท่าอากาศยานของ ทอท. ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินขีดความสามารถในการรองรับความต้องการในการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสารทั้งผู้โดยสารภายในประเทศและผู้โดยสารระหว่างประเทศ กำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 2: ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารต่อปี

โดยยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

ในการพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นของท่าอากาศยานใน ความรับผิดชอบของ ทอท. นอกเหนือจากการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้ เพียงพอ ทอท. จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่ง อำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน โดยท่าอากาศยานทุกแห่งต้องให้ความสำคัญ กับการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ และสื่อสาร รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในเขต การบินและนอกเขตการบิน เพื่อลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด ต้นทุน ยืดอายุการใช้งานรวมทั้งเสี่ยงความเสียหาย หลีกเลี่ยงอุบัติเหตุต่างๆ ที่เกิดจากโครงสร้างพื้นฐานและสิ่ง อำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน สามารถกำหนดได้ ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.1 :

1. จำนวนอุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Runway Accidents) ลดลง
2. จำนวนการได้รับบาดเจ็บในเขตสนามบินจากสิ่งอำนวยความสะดวกหรือโครงสร้างพื้นฐานของ ท่าอากาศยาน (Public Injuries) ลดลง
3. ระดับความสำเร็จในการจัดทำระบบบำรุงรักษา/ทบทวนระบบบำรุงรักษา (Preventive Maintenance)

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

อุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทอท. จำเป็นต้องให้ความสำคัญการบริหารขีด ความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร ทั้งผู้โดยสาร เที่ยวบิน และสินค้า โดยกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) โดยการดำเนินโครงการ พัฒนาและก่อสร้างพื้นที่ต่อขยาย และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณ การจราจรและสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม อีกทั้งสามารถคลี่คลายปัญหาความหนาแน่น ภายในท่าอากาศยานจากปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และการบริหารขีดความสามารถในการ รองรับจากพื้นที่ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน (Capacity Management) โดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ให้มี ประสิทธิภาพสูงสุด การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและ สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินผลการดำเนินงานตามแผนของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามกรอบ แผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานที่กำหนดตามในช่วงเวลาระหว่างปี 2560-2565 เพื่อรองรับความต้องการของ ผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นในอนาคต ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.2 : ร้อยละความสำเร็จของโครงการพัฒนาท่าอากาศยานตามแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคตท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและเกินขีดความสามารถในการรองรับ ไม่สามารถลงทุนขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ รวมทั้งการศึกษาแนวทางและโอกาสในการสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม ตลอดจนการพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต จะมีการกำหนดตัวชี้วัดเมื่อมีความชัดเจนในระดับนโยบายในเรื่องการให้ ทอท.เข้าไปบริหารท่าอากาศยานแห่งใหม่

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบินด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งด้านปฏิบัติการท่าอากาศยานและการให้บริการ ผ่านการใช้เทคโนโลยีในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Digital Platform

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 ตลอดจนการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศให้สามารถบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินการยกระดับดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ โดยเฉพาะกลุ่มเป้าหมายจากภูมิภาคอาเซียนสาธารณรัฐ

ประชาชนจีนและประเทศอินเดีย เนื่องจากเป็นประเทศที่มีประชากรท่องเที่ยวจำนวนมากและส่งผลกระทบต่อการบิน ศูนย์กลางการขนส่งท่าอากาศยานและสนับสนุนการท่องเที่ยวของประเทศ สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.1 : อัตราส่วนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท.มาจาก/ไปยังท่าอากาศยานใน เอเชีย จีน และอินเดีย ต่อจำนวนผู้โดยสารทั้งหมด

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

ทอท.ได้รับอนุญาตจากกรมศุลกากรให้เป็นผู้จัดตั้งเขตปลอดอากร ทสภ. และเป็นผู้ประกอบกิจการในเขตปลอดอากร โดยเขตปลอดอากรมีพื้นที่ให้บริการ 423 ไร่ หรือ 660,000 ตารางเมตร สามารถรองรับสินค้าได้ประมาณ 3 ล้านตันต่อปี จึงต้องบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้สามารถตอบสนองกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ กำหนดแผนงานในการใช้ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดความรวดเร็วสามารถลดต้นทุนและเวลาดำเนินการจัดการโลจิสติกส์และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อภาคการค้าและภาคการบริการของประเทศโดยรวม และสร้างความเชื่อมั่นในการเป็นประตูการค้าหลักเพื่อนำพาเศรษฐกิจของประเทศให้ยั่งยืนต่อไป

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานในเขตปลอดอากร ณ ทสภ. เพื่อให้สามารถตอบสนองกระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศและส่งเสริมการเติบโตของสินค้าทางอากาศ สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.2 :

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

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งด้านข้อมูลและระบบเครือข่ายที่ทันสมัยให้เหมาะสมและสามารถรองรับการให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินการพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นนวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพการบริการที่กำหนดไว้สามารถกำหนดได้ดังนี้

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 โดยพัฒนา Platform ระบบปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีให้สามารถใช้งานง่าย หรือ User Friendly เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน รวมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้รองรับกับความต้องการและไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างโอกาสให้คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกับคนทั่วไป

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานสามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.1:

1. ระดับความสำเร็จของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงการบริการในท่าอากาศยานแยก
รายท่าอากาศยาน
2. อัตราส่วน Total Revenue per Employee
3. ความเร็วในกระบวนการผ่านเข้า - ออก ของผู้โดยสาร (ภายในประเทศ / ระหว่างประเทศ) แยกราย
ท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ในทุกมิติ มีระบบการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานขององค์กร ด้วยการสนับสนุนของเทคโนโลยีดิจิทัล (Streamline Process) เพื่อให้การดำเนินงานมีความคล่องตัว รวดเร็ว รวมถึงตอบสนองต่อความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้อย่างดี มีการดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนาองค์กรในทุกด้าน การพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล เพื่อให้มีทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลของบุคลากรในทุกระดับ ทั้งที่เป็นผู้ใช้ทั่วไปและผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อเข้าใจถึงระบบแอปพลิเคชัน หรือข้อมูล/เทคโนโลยีที่เกี่ยวข้อง แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีใหม่ๆ รวมถึงกฎระเบียบและ

มาตรฐานที่บังคับใช้ รวมทั้งการพัฒนากระบวนการบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยคุณภาพ การบริการร่วมกับผู้ให้บริการร่วมภายในท่าอากาศยาน ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กรในทุกมิติ เพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาวสามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.2 : ระดับความสำเร็จของการปรับปรุงองค์กรตามแผน OFI Roadmap

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

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

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เพื่อยกระดับคุณภาพการบริการ รวมทั้งเพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 :

1. ร้อยละความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน
2. ระดับความพึงพอใจของผู้ประกอบการและสายการบินของ ทอท.

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินและการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

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 จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริการผู้โดยสารและการบริการสายการบินด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและดำเนินงานท่าอากาศยานในภาพรวม ทั้งการพัฒนา Platform ระบบปฏิบัติการท่าอากาศยานและการให้บริการ ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

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 และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ในอนาคตมากขึ้น ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม ภายใต้การจัดทำฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การบูรณาการข้อมูลรวมทั้งการจัดทำแผนตลาดเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ภายใต้การจัดทำฐานข้อมูลและแผนงานที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการจัดทำแผนตลาดเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 :

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

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการบูรณาการระบบเทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อต่อยอดและเพิ่มช่องทางการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการทำอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมพันธ์ รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบินเพื่อสร้างรายได้ สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 6 : อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

โดยยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร

รูปแบบการดำเนินธุรกิจทำอากาศยานในปัจจุบัน นอกจากการบริหารจัดการทำอากาศยาน ด้านกิจการการบินซึ่งเป็นภารกิจหลัก ทำอากาศยานชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Business) เนื่องจากเป็นการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้และผลประกอบการที่มีผลิตภาพสูง (High Productivity) ทั้งนี้ ทอท. พิจารณาดำเนินการภายใต้แนวคิดที่สอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning และข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profiles) ของแต่ละท่าอากาศยาน เพื่อนำไปกำหนดแผนพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบินที่เป็นรูปแบบเฉพาะของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ให้สามารถยกระดับคุณภาพการบริการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และผู้ให้บริการ โดยให้ความสำคัญในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการวางแนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนาและการขยายพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาและขยายท่าอากาศยานในอนาคต ตลอดจนการศึกษาวิเคราะห์แนวคิดการพัฒนาและการนำรูปแบบบริการภายในท่าอากาศยานที่ทันสมัย การสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่องค์กรได้ในระยะยาว

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการพัฒนารัฐกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Business) ภายในอาคารผู้โดยสาร โดยให้ความสำคัญในด้านการวางแนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนาและการขยายพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาและขยายท่าอากาศยานในอนาคต สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.1 : อัตราการเติบโตของรายได้จากพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มีความได้เปรียบในเชิงยุทธศาสตร์จากการมีพื้นที่ว่างเปล่าภายนอกอาคาร ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ซึ่งสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในเชิงธุรกิจได้ในอนาคต จึงต้องมีแนวทางการพัฒนาเพื่อการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อเพิ่มขีดความสามารถแข่งขันและสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินได้อีกทางหนึ่ง ได้แก่ การบริหารพื้นที่แปลง 37 ณ ทสภ. การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการเขตปลอดอากร การใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่าทั้ง 6 ท่าอากาศยาน การบริหารจัดการอาคารจอดรถยนต์ ตลอดจนการพัฒนาความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อจำกัดต่าง ๆ ให้สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อาคาร พื้นที่ว่างเปล่า เพื่อพัฒนาและสร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการดำเนินงานพัฒนาการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ อาคาร พื้นที่ว่างเปล่า เพื่อพัฒนาและสร้างความเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.2 : อัตราการเติบโตของรายได้จากที่ดินและสิ่งปลูกสร้างภายนอกอาคาร

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยเฉพาะการพัฒนา Platform ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างผลตอบแทนจากการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เพื่อสร้างประสบการณ์และสิทธิประโยชน์ใหม่ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร ตลอดจนการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคตมาประยุกต์ใช้ในการยกระดับธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพในการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ สร้างผลตอบแทนจากการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างประสบการณ์และสิทธิประโยชน์ใหม่ ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.3 : อัตราส่วนผู้สมัครเข้าเป็นสมาชิก Application ต่อ จำนวนคนที่ Download Application (Lead : Download)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่าง ๆ

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานพัฒนารูปแบบใหม่ ทั้งธุรกิจที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 7 : ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่

โดยยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาการธุรกิจระหว่างประเทศ

การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน มีปัจจัยทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลประกอบการที่ต่อเนื่องและมั่นคง โดย ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ ในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ การพัฒนาความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยานชั้นนำเพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระดับสากล รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มโอกาสทางธุรกิจในด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระดับสากล สามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.1 : ร้อยละความสำเร็จของการพัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาการธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

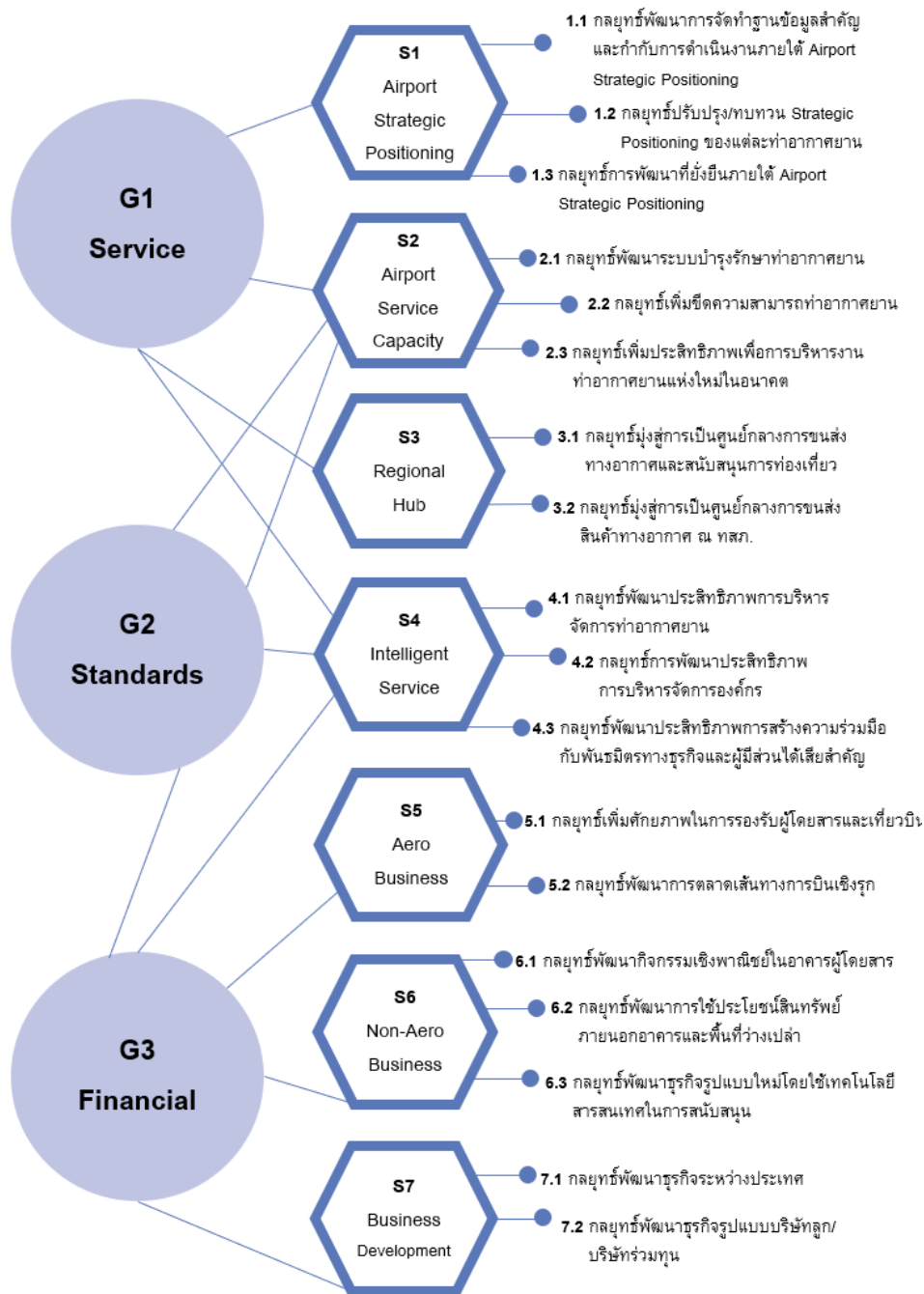
รูปแบบการดำเนินงานของท่าอากาศยานชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญกับการสร้างผลตอบแทนหรือรายได้จากการดำเนินงานจากการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องหรือกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ซึ่งมีการพัฒนารูปแบบการดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย แตกต่างกันตามความเหมาะสมของลักษณะภูมิประเทศ ประชากร โอกาสทางธุรกิจ และการตลาด ทอท. จึงต้องมีการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว ทั้งนี้ ทอท. ต้องศึกษา พัฒนาระบบการ และขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเทียบเคียงและแข่งขันได้ในระดับสากล รวมทั้งเตรียมความพร้อมในด้านบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่กำหนด

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์เพื่อประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุน เพื่อสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาวสามารถกำหนดได้ดังนี้

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.2 :

1. จำนวนเที่ยวบินที่ใช้บริการบริษัทให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น
2. ร้อยละความสำเร็จของการจัดตั้งบริษัทให้บริการด้านการรักษาความปลอดภัย

โดยสรุปรายละเอียดตัวชี้วัดภายใต้ยุทธศาสตร์ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2563-2565)
ตามเอกสารประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท.ประจำปีงบประมาณ 2562



รูปแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อยภายใต้แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565)

บทที่ 5 การดำเนินงานภายใต้นโยบายรัฐบาลและยุทธศาสตร์ภาครัฐ

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับแผนและนโยบายในระดับต่างๆ ได้แก่ หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ปี 2561 - 2580) 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 และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี “ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน” มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท. ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินงานของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ ประกอบด้วย 3 ประเด็นหลักดังนี้

1. การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งทางอากาศและบริการเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะช่วยเสริมสร้าง ความมั่นคงของประเทศ และรองรับกับทิศทางและยุทธศาสตร์ด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศที่กำหนดให้ประเทศไทย “เป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาค (Aviation Hub) ใส่ใจสิ่งแวดล้อม พร้อมให้บริการทุกระดับที่ปลอดภัย” ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการ และการสร้างเครือข่าย การเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่นๆ ตลอดจนการพัฒนาด้านบุคลากรและเทคโนโลยี ในการดำเนินงานที่ทันสมัย อีกทั้งต้องคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และภาคประชาสังคม ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการขนส่งทางอากาศของประเทศให้เป็นศูนย์กลางธุรกิจการบินของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ทั้งในส่วนของผู้โดยสารและสินค้า รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ

2. ขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ และสร้างผลตอบแทนอย่างเหมาะสม ตอบสนองความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตและฐานะทางการเงินที่มั่นคง เพื่อเป็นรากฐานการดำเนินธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังคำนึงการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมในการเป็นท่าอากาศยานที่สร้างคุณค่าทางด้านเศรษฐกิจให้แก่ชุมชนโดยรอบ สังคมและประเทศ

3. อย่างยั่งยืน ทอท.ดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) ในอนาคต ซึ่ง ทอท.ตระหนักถึงความสำคัญในการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักบรรษัทภิบาล ด้วยการสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสียในทุกฝ่าย โดยยึดหลักการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพอย่างเป็นเลิศด้วยคุณธรรม จริยธรรมของผู้ให้บริการที่ดี และมีความโปร่งใสตรวจสอบได้ ประกอบกับการสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในการเป็นท่าอากาศยานที่ชุมชนและสังคมยอมรับ ด้วยการสร้างคุณค่าทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ให้แก่ชุมชน สังคม และประเทศ รวมถึงการนำนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารและดำเนินงาน ทั้งนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี และเทคโนโลยีสารสนเทศ นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์และการบริการในการเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงและสภาพแวดล้อม/บริบทในกรอบการพัฒนาระยะยาวที่ต้องเผชิญในอนาคต อาทิ สังคมผู้สูงอายุ การก่อการร้ายในรูปแบบใหม่ ๆ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค เป็นต้น

นอกจากนี้ แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาขนส่ง ได้กำหนดแนวนโยบายภาพรวมสาขาขนส่ง (Umbrella Statement) คือ “พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งระบบโลจิสติกส์ บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่งยกระดับการให้บริการและกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล พร้อมทั้งส่งเสริมบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ” ประกอบด้วยยุทธศาสตร์ 5 ด้าน ซึ่งนำไปสู่การวางกรอบแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมภายใต้แผนวิสาหกิจของ ทอท.ระยะ 5 ปี ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาบริการขนส่งสาธารณะขั้นพื้นฐานให้ครอบคลุมและประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค จัดทำแผนพัฒนาการขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ สร้างความเชื่อมโยงระหว่างการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ ส่งเสริมและพัฒนาระบบขนส่งที่ลดการใช้พลังงาน พึ่งพิงพลังงานสะอาด และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

ทอท.กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงาน ทอท. 6 แห่ง ภายใต้ ยุทธศาสตร์ Airport Strategic Positioning เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน นำไปสู่การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน กำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ได้อย่างชัดเจน โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่จะทำให้ภารกิจและบทบาทของท่าอากาศยานเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนงาน/โครงการที่สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางการดำเนินงานตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานที่กำหนดไว้

ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารแผนการลงทุนให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศ มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านการคมนาคม การขนส่งและโลจิสติกส์ของประเทศ การขยายขีดความสามารถในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ การบูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่ายการขนส่งรูปแบบต่างๆ ให้ทั่วถึง เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Airport Service Capacity การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และยุทธศาสตร์ Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ซึ่งต้องมีการจัดทำแผนการลงทุนและแผนการก่อสร้างที่สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงการใช้ทรัพยากร/สินทรัพย์ที่มีอยู่ และพื้นที่ว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การเพิ่มมูลค่าจากการบริหารจัดการทรัพย์สิน การใช้เครื่องมือทางการเงินรูปแบบใหม่ๆ ในการลงทุน

ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์หลัก 3 ด้านเพื่อสร้างความมั่นคงด้านรายได้ มีการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติม ประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินและการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ

ยุทธศาสตร์ Non-Aeronautical Business ที่มุ่งเน้นการพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

ยุทธศาสตร์ Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ และโอกาสทางธุรกิจระหว่างประเทศ เพื่อขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่างๆ สร้างความมั่นคงด้านรายได้ มีการควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์เพื่อเป็นแหล่งรายได้เพิ่มเติมในอนาคต

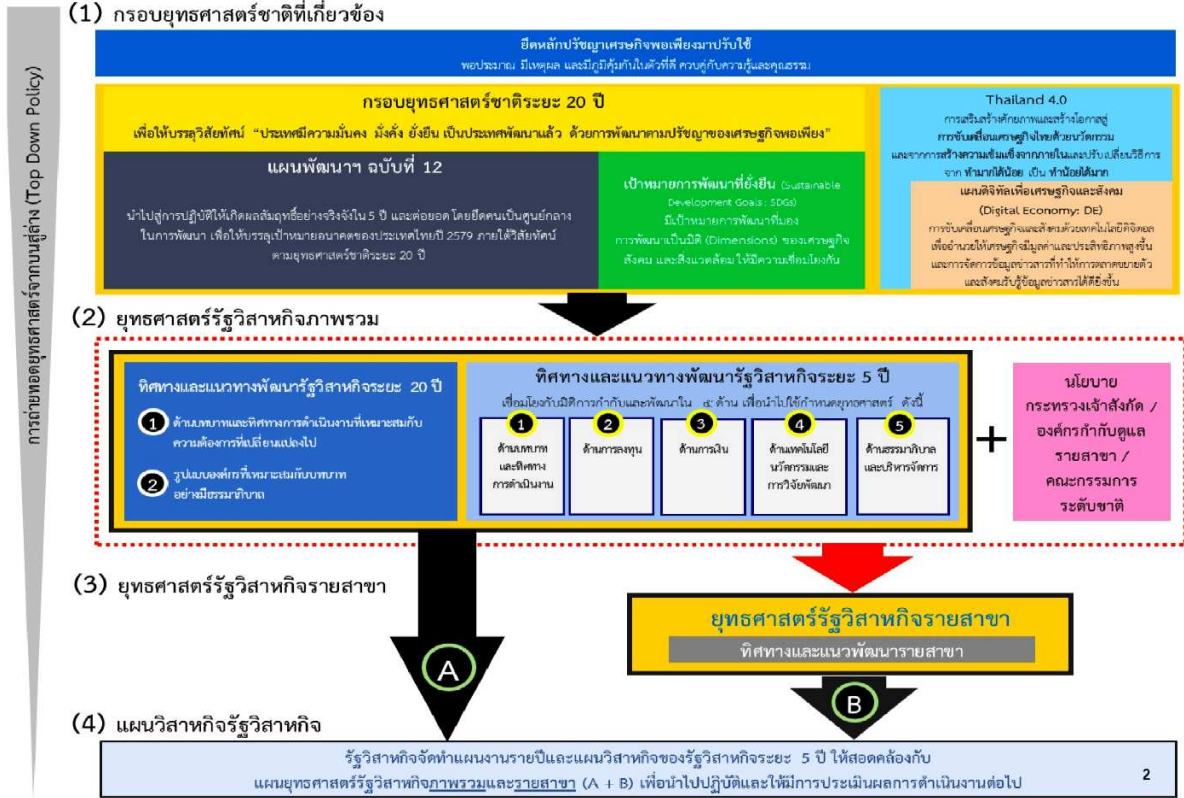
ยุทธศาสตร์ที่ 4 สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 และแผน DE มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) การนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ การส่งเสริมการใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม การจัดทำฐานข้อมูลเพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณชน

ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Intelligent Service โดยมีกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 5 ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีประเด็นสำคัญ ได้แก่ การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กร การมีระบบบริหารความเสี่ยง การปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพโปร่งใสรัดกุม การมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุดที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์

ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Intelligent Service โดยมีกลยุทธ์การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร ที่คำนึงถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization : HPO) ในทุกมิติ มีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร การทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล กำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร ปรับปรุงระบบและกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใสรัดกุม และเป็นไปตามกฎหมาย การเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร ควบคู่กับการพัฒนาแนวคิดเชิงนวัตกรรมเพื่อให้องค์กรดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่คำนึงถึงความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยและคุณภาพการบริการร่วมกับผู้ให้บริการร่วมภายในท่าอากาศยานทั้งภาครัฐและเอกชน ปรับปรุงกระบวนการจัดการข้อร้องเรียนจากผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตลอดจนกำหนดช่องทางในการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้

รูปแสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ



รูปแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์ชาติ

กรอบยุทธศาสตร์ชาติ ระยะ 20 ปี	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2		ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
	ด้านความมั่นคง	ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
แผนพัฒนาฉบับ 12	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ม.5)	การพัฒนาความร่วมมือ (ม.1)	วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ม.8)	การเสริมสร้างและพัฒนาทักษะคนมนุษย์ (ม.1)	(ประเด็นสุขภาพ/ผู้สูงอายุ/สถาบันทางสังคม) (ม.1)	การเติบโตบนมิตรกับสิ่งแวดล้อม (ม.4)	การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันทุจริต (ม.6)
		การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ม.3)	การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่ที่เศรษฐกิจ (ม.9)				
		การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ม.7)	ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ม.10)				
SOEs	นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ	ลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภค	นำเทคโนโลยีใหม่และนวัตกรรม มาใช้เพื่อกระตุ้นการผลิต การบริการและการบริหารจัดการ	พัฒนาทักษะคน มคอ.ภาคของรัฐบาลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง	สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณะที่เท่าเทียม มีคุณภาพ และราคาที่เหมาะสม	ลงทุนและดำเนินงาน คัดค้าน่างถึงผลกระทบ ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม มุมมอง และสังคมเป็นสำคัญ	เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่บุคลากรและองค์กร
		เช่น ด้านพลังงาน ด้านคมนาคมขนส่ง เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ภูมิภาค	ลงทุนพัฒนาเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ เพื่อกระจายบทบาทลงทุนไปสู่ภูมิภาค	เช่น การพัฒนา Core Competency ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแนวทาง Thailand 4.0 และ DE เป็นต้น	โดยมุ่งพัฒนาบุคลากรและผู้นำ เช่น ภาครัฐบาล กิจการรัฐวิสาหกิจ	เช่น การลดน้ำจืด การจัดการน้ำเสีย ขุดลอกแหล่งน้ำที่เน่าเหม็น	เช่น การลดน้ำจืด การจัดการน้ำเสีย ขุดลอกแหล่งน้ำที่เน่าเหม็น
		เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น ระบบรถไฟทางคู่ ระบบรถไฟฟ้า	เช่น ระบบรถไฟทางคู่ ระบบรถไฟฟ้า	เช่น การพัฒนา Core Competency ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแนวทาง Thailand 4.0 และ DE เป็นต้น	เช่น การลดน้ำจืด การจัดการน้ำเสีย ขุดลอกแหล่งน้ำที่เน่าเหม็น	เช่น การลดน้ำจืด การจัดการน้ำเสีย ขุดลอกแหล่งน้ำที่เน่าเหม็น
เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีพิพาท เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น

ประเทศไทย 4.0

การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาส “การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม” (Value-Based Economy) และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจาก “ทานาคาไดน้อย” เป็น “ทานาคาไดมาก” เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง 2) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3) กับดักความไม่สมดุล โดยขับเคลื่อนผ่านกลไก 3 ด้าน ดังนี้

1 Productive Growth Engine

มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และ นวัตกรรมอย่างจริงจัง ตลอดจนแบบทางใหม่ นวัตกรรม และนวัตกรรมใหม่

2 Inclusive Growth Engine

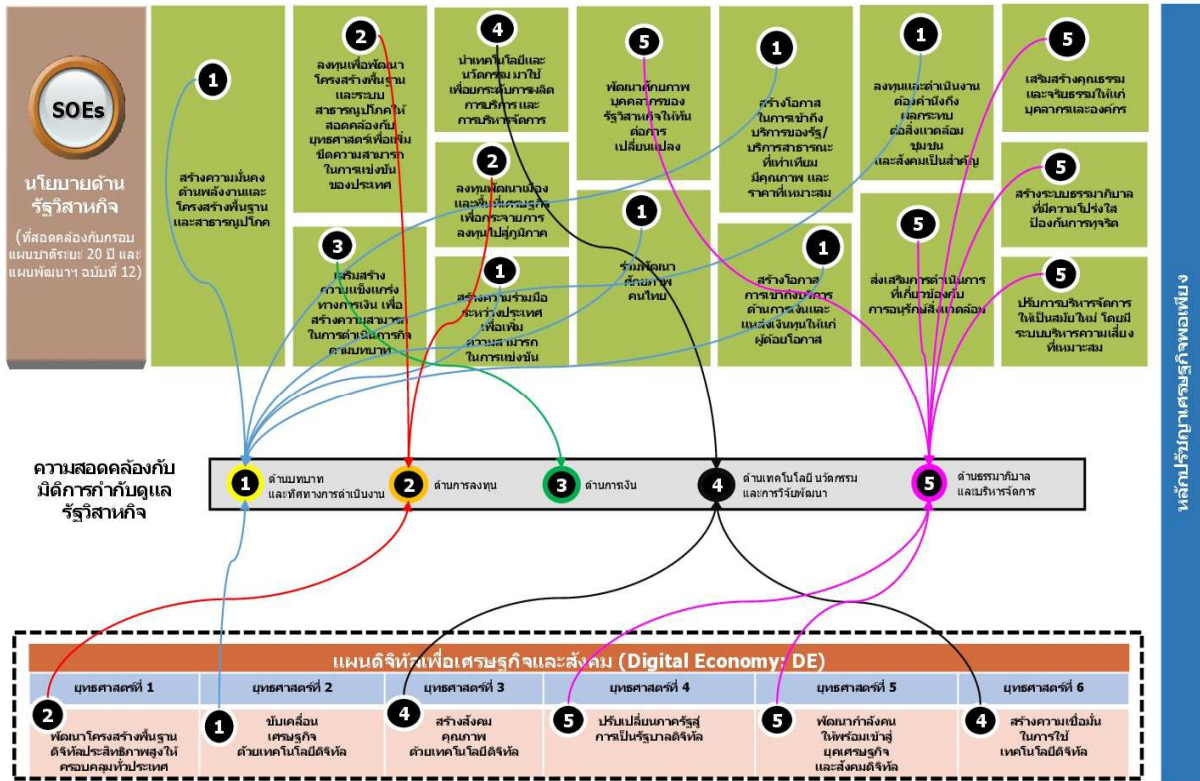
กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ด้วยการลดอัตราความเหลื่อมล้ำ

3 Green Growth Engine

กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ด้วยการเน้นความรับผิดชอบต่อสังคมและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

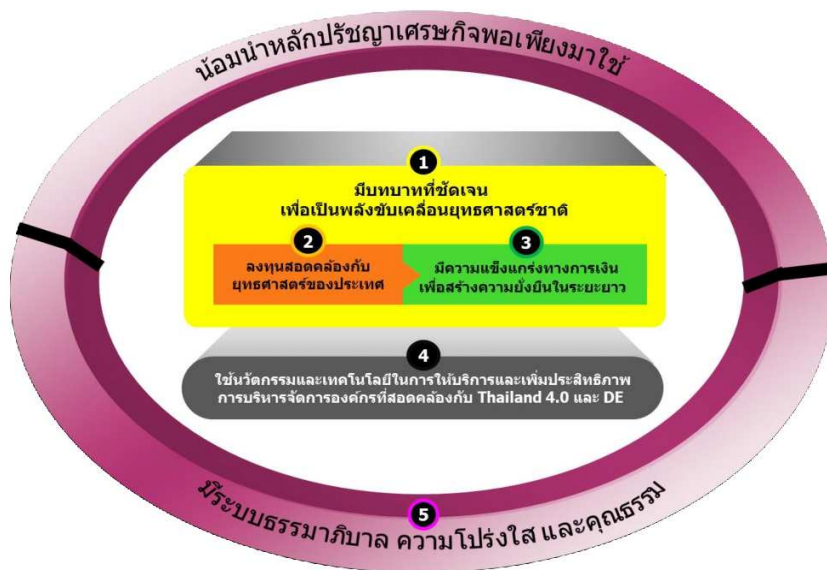


ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล	พัฒนาคนสู่เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล	สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล
• การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT ต่างๆ ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ	• เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยผลักดันธุรกิจให้เข้าสู่ระบบการค้าดิจิทัลสู่สากล และให้เกิดการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมไปประยุกต์ใช้กับภาคการผลิตสินค้าและบริการ เช่น Fintech	• การสร้าง Digital Platform ให้แก่ผู้ให้บริการ • การสนับสนุนส่งเสริมให้ประชาชนเข้าถึงเทคโนโลยีสารสนเทศ	• จัดให้มีบริการรัฐด้วยระบบคลาวด์ โดยความตกลงของประชาชนหรือผู้ให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว • ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและซอร์สเปิด โดยเน้นบุคลากร การลงทุนในทรัพยากร การเชื่อมโยงข้อมูล และการทำงานแบบงานภาครัฐเข้าด้วยกัน • สนับสนุนให้ภาคีเอกชนร่วมลงทุน • พัฒนา Platform บริการพื้นฐานภาครัฐ	• พัฒนาผู้รับราชการเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถทำงานเทคโนโลยีดิจิทัลได้ตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าจากข้อมูลขององค์กร • ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้แก่บุคลากรในสาขาอาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับความต้องการในอนาคต	• สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและภาคีธุรกิจการออนไลน์ ด้วยการสร้างความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศและการสื่อสาร การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การคุ้มครองผู้บริโภค



รูปแสดงกรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม 5 ด้าน

“รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”



รูปแสดงเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาวิสาหกิจภาพรวม พ.ศ.2560 – 2564

1 ยุทธศาสตร์ที่ 1:

กำหนดบทบาทวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

เป้าประสงค์ :

- วิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- วิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

แนวทางพัฒนา :

- กำหนดบทบาทและทิศทางดำเนินงานของวิสาหกิจที่จะช่วยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน
- กำหนดบทบาทและทิศทางโดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป เช่น เทคโนโลยีและโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
- นำบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนไปดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

2 ยุทธศาสตร์ที่ 2:

บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

เป้าประสงค์ :

- ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของวิสาหกิจระยะ 5 ปี
- โครงการลงทุนมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

แนวทางพัฒนา :

- มีการจัดทำแผนการลงทุนที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางตามยุทธศาสตร์โดยนำแนวทางการใช้ทรัพยากรระหว่างวิสาหกิจ (Synergy) มาประกอบการพิจารณาโครงการลงทุนของวิสาหกิจด้วย
- จัดทำโครงการลงทุนของวิสาหกิจ 5 ปี โดยคำนึงถึงลำดับความพร้อมและความสำคัญ
- พิจารณาแหล่งเงินลงทุนโครงการของวิสาหกิจให้ครบถ้วนและเหมาะสมกับโครงการ
- สนับสนุนให้มีการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือก เช่น PPP กองทุนรวม โครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

3 ยุทธศาสตร์ที่ 3:

เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

เป้าประสงค์ :

- วิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลางและระยะยาว
- วิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ
- ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่วิสาหกิจในการดำเนินกิจกรรมตามบทบาท

แนวทางพัฒนา :

- จัดให้มีโปรแกรมการผลประกอบการและฐานะทางการเงินระยะ 5 ปี โดยให้มีการเสนอแนวทางการสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้สามารถดำเนินกิจกรรมตามบทบาทได้ตามเป้าหมาย
- สร้างความมั่นคงด้านรายได้ ควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์
- แก้ไขปัญหาวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงิน โดยเฉพาะวิสาหกิจที่ขาดทุนต่อเนื่องต้องจัดทำแผนพลิกฟื้นทางการเงินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงิน
- มีระบบสนับสนุนทางการเงินแก่วิสาหกิจ เช่น PSO/PSA เป็นต้น เพื่อให้วิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอในการให้บริการตามนโยบายรัฐ
- ต้องมีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ชัดเจนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4 ยุทธศาสตร์ที่ 4:

สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE

เป้าประสงค์ :

- วิสาหกิจใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในภาพที่มองงานและการให้บริการแก่ประชาชน
- วิสาหกิจใช้นวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- วิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง

แนวทางพัฒนา :

- ให้วิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) รวมถึงการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาปรับใช้ใหม่ในการผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- วิสาหกิจมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล
- ให้วิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการพัฒนาตามบทบาท
- ให้วิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยในสาธารณะได้ไม่จำกัด (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมทั้งการวิจัยด้วย

5 ยุทธศาสตร์ที่ 5:

ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้โปร่งใสและมีคุณธรรม

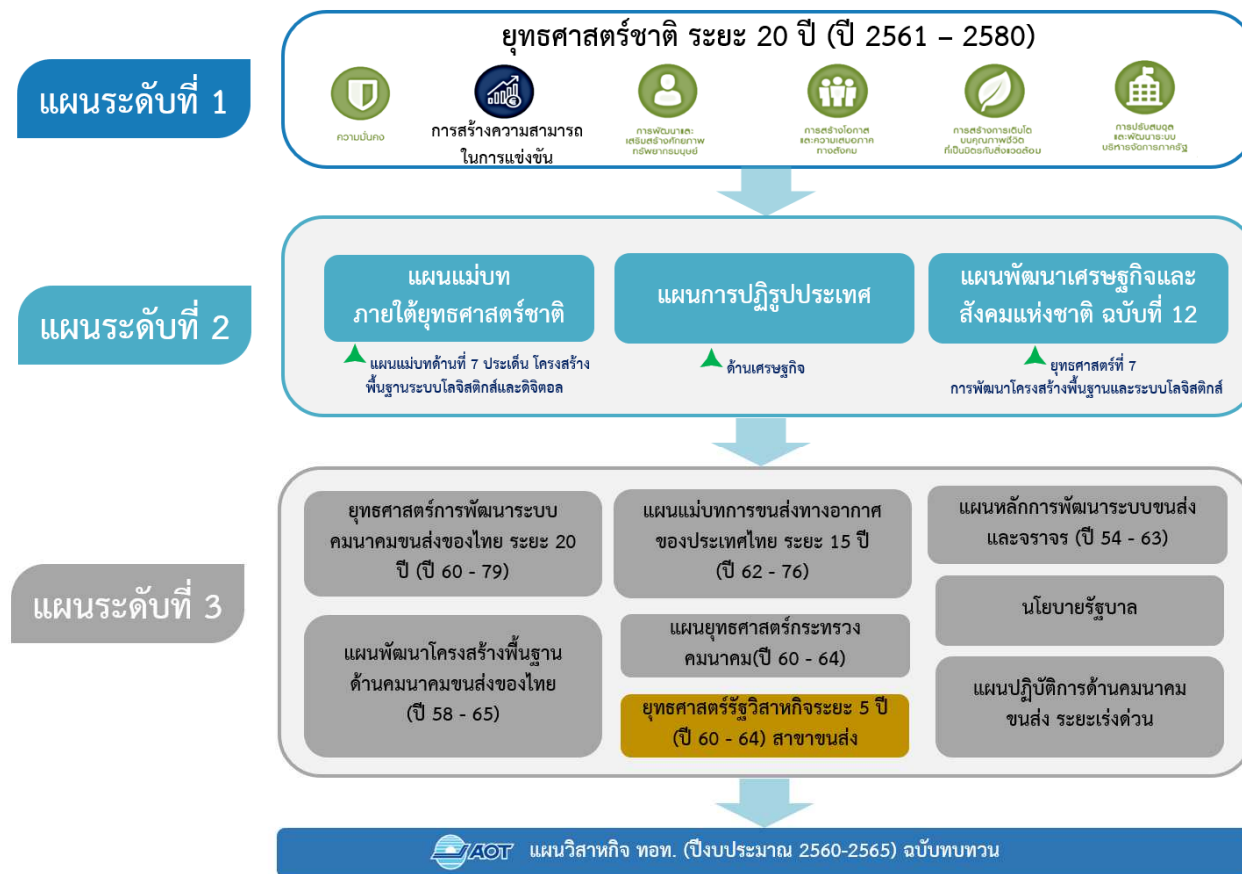
เป้าประสงค์ :

- วิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม
- รวมภาคีและผู้เกี่ยวข้องมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของวิสาหกิจ
- วิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

แนวทางพัฒนา :

- วิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล
- วิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายองค์กร และสามารถอธิบายความเป็นไปขององค์กรได้
- วิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- วิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางในการสื่อสาร สร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ ITA มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เกี่ยวข้องแก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระทรวงการคลังจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
- วิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้วิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใหม่ เช่น Integrity Pact (IP) CoST เป็นต้น
- วิสาหกิจมีการทบทวนการติดตามประเมินผลการทำงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- วิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้อาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เกี่ยวข้องสามารถประเมินผลได้
- วิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- วิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และดำเนินการเปลี่ยนแปลงนวัตกรที่สำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

รูปแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนระดับต่างๆ และแผนวิสาหกิจของ ทอท.



แผนผังความเชื่อมโยงระดับยุทธศาสตร์

