



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

ดังนั้น เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท.มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ และนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ประจำปี งบประมาณ 2563 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2564-2565 ที่จะนำไปสู่การบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ต่อไป

การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผนวิสาหกิจ และทบทวน/ปรับปรุงในส่วนของสภาพแวดล้อมขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง ประเด็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เกณฑ์ชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการบริหารประเทศ ทอท.จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา และปรับปรุงการดำเนินงานที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่ การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง

ทั้งนี้ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนา ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุขและตอบสนองต่อการบรรลุซึ่ง

ผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูงเป็นประเทศพัฒนาแล้ว และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ

ทอท.จึงต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท.ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป และให้ความสำคัญกับกระบวนการสร้างความเข้าใจ ถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง เพื่อใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในอนาคตต่อไป

นอกจากนี้ ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ที่มุ่งเปลี่ยนผ่านประเทศไทยให้พ้นกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการพัฒนาระบบท่าอากาศยานให้ครอบคลุมเชื่อมโยงอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาด้านการขนส่งทางอากาศตามยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ.2560 - 2564 และสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศทั้ง 6 มิติ คือ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ความสามารถในการเข้าถึง ความสามารถในการเชื่อมต่อ คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความยั่งยืน รวมทั้งรองรับกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (2560 - 2564) ที่กำหนดแนวทางและยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ เพื่อให้รัฐวิสาหกิจใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน ซึ่ง ทอท.จำเป็นต้องมีการพัฒนาองค์ประกอบหลายด้าน ได้แก่ ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการด้านคุณภาพการให้บริการและการสร้างเครือข่ายการเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (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 รวมถึงการดำเนินการให้สอดคล้องกับมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (The International Civil Aviation Organization: ICAO)

การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. มีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง สรุปดังนี้

1. สถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

ไวรัสโคโรนา 2019 เป็นตระกูลของไวรัสที่ก่อให้เกิดอาการป่วยตั้งแต่โรคไข้หวัดธรรมดาไปจนถึงโรคที่มีความรุนแรงมาก เช่น โรคระบบทางเดินหายใจตะวันออกกลาง (MERS-CoV) และโรคระบบทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS-CoV) เป็นต้น ซึ่งเป็นสายพันธุ์ใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อนในมนุษย์ ก่อให้เกิดอาการป่วยระบบทางเดินหายใจในคน และสามารถแพร่เชื้อจากคนสู่คนได้ โดยเชื้อไวรัสนี้พบครั้งแรกในการระบาดในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วงปลายปี พ.ศ.2562 ¹

ด้วยลักษณะของโรคที่สามารถติดต่อกันได้ผ่านทางสัมผัส ทำให้มีการติดต่อระหว่างคนสู่คนได้ โดยการที่ผู้คนเดินทางไปยังพื้นที่ต่างๆได้อย่างเสรี ทำให้เกิดการแพร่กระจายของโรคเป็นวงกว้าง ข้ามเขตแดนระหว่างประเทศ ทำให้หน่วยงานระหว่างประเทศ ร่วมมือกับรัฐบาลแต่ละประเทศ หาหนทางป้องกันการแพร่กระจายของโรคที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งหนึ่งในมาตรการควบคุมโรคได้แก่ การจำกัดการเคลื่อนย้ายผู้คน เริ่มตั้งแต่การจำกัดการเดินทาง ทั้งทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ การเข้าออกจากประเทศต้นทางและบางประเทศที่มีการแพร่กระจายของไวรัส รวมทั้งการยกเลิกเที่ยวบินระหว่างประเทศ หรือการปิดน่านฟ้าเป็นการชั่วคราว ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินเป็นอย่างมาก

1.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ

1.1.1 เศรษฐกิจโลก

ผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกในภาพรวม กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) ² คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกจะหดตัวร้อยละ 3 และเข้าสู่ภาวะถดถอย (The Great Lockdown) เนื่องจากแต่ละประเทศไม่สามารถกระตุ้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจได้ทันทีผ่านการกระตุ้นอุปสงค์ เพราะมาตรการคุมเข้มระงับการระบาดของเชื้อไวรัสผ่านการลดกิจกรรมทางเศรษฐกิจ เช่น การระงับดำเนินการธุรกิจต่างๆ การบังคับไม่ให้ประชาชนออกนอกที่พักอาศัยโดยไม่จำเป็น เป็นต้น โดยประเทศกลุ่มเศรษฐกิจพัฒนาแล้วอย่างประเทศสหรัฐฯ ยุโรป และญี่ปุ่นจะได้รับผลกระทบมากที่สุด และคาดว่าเศรษฐกิจโลกจะกลับมาขยายตัวได้ในปี 2564 ที่อัตราการเติบโตร้อยละ 5.8

ทั้งนี้ พบว่ามูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจจะมากกว่าการระบาดของโรคซาร์ส ไข้หวัดใหญ่ 2009 และโรคเมอร์ส โดยกระทบผ่านห่วงโซ่อุปทานโลก เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานและวัตถุดิบจากประเทศจีนซึ่งเป็นแหล่งผลิตและส่งออกสินค้าชั้นกลางรายใหญ่ของโลก และประเทศจีนมีขนาดเศรษฐกิจใหญ่กว่าเดิม มีความเชื่อมโยงทั้งการค้า การลงทุน การขนส่งกับโลกมากขึ้น โดยในปี 2561 เศรษฐกิจจีนมีขนาดร้อยละ 16

¹ https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/faq_more.php

² International Monetary Fund. 2020. World Economic Outlook, April 2020 : The Great Lockdown (Online). <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/World-Economic-Outlook-April-2020-The-Great-Lockdown-49306>. 15 พฤษภาคม 2563.

ของเศรษฐกิจโลกใหญ่กว่าช่วงการระบาดของซาร์ส 4 เท่า มีขนาดคิดเป็นร้อยละ 13 ของมูลค่าการส่งออกโลก ร้อยละ 39 ของการผลิตอุตสาหกรรมโลก และคิดเป็นร้อยละ 18 ของมูลค่าการท่องเที่ยวโลก กอปรกับรัฐบาลประเทศต่างๆ ได้ดำเนินมาตรการล็อกดาวน์ ส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจทั่วโลกหยุดชะงัก

นอกจากนี้ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ได้ประเมินโรคระบาดต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะเข้าสู่ช่วงวิกฤตรุนแรงในระยะเวลา 1 - 3 เดือน และมีผลกระทบต่อระยะเวลาในการฟื้นตัวภาคการท่องเที่ยว/การบินที่แตกต่างกัน โดยโรคระบาดที่ใกล้เคียงกับโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างโรคซาร์สและโรคเมอร์ส นั้น มีผลกระทบในวงกว้างต่อธุรกิจการบิน และธุรกิจจะฟื้นตัวได้ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 6 - 7 เดือน แต่ในกรณีของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ปริมาณการจราจรทางอากาศจะสามารถฟื้นตัวสู่ภาวะปกติได้อาจต้องใช้เวลา 3 ปีเป็นอย่างน้อย (ปี 2566)

1.1.2 เศรษฐกิจไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ประเมินการอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยปี 2563 หดตัวร้อยละ 5.3 (หดตัวต่ำกว่าที่ IMF คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 6.7) ซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้ประเทศไทยเติบโตต่ำสุดในภูมิภาคอาเซียนมาจากเศรษฐกิจของประเทศไทยพึ่งพาภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนรวมกันเกินร้อยละ 70 ของ GDP โดยประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกสินค้าไปประเทศจีนเป็นหลัก (อันดับ 1 จากคู่ค้าทั้งหมด) และรายได้จากการท่องเที่ยวของไทย 1 ใน 4 มาจากนักท่องเที่ยวจีน สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบกับเศรษฐกิจของประเทศ เช่น กำลังซื้อภายในประเทศที่ลดลงจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐ - จีน ปัญหารายได้ที่ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 และภาระหนี้ครัวเรือนที่สูงใกล้เคียงกับเพดานที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 80 ของ GDP เป็นต้น

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจรุนแรงกว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา เนื่องจากปัญหาภัยแล้ง หนี้ภาคครัวเรือนและการว่างงานเนื่องจากโครงสร้างของเศรษฐกิจอาจทำให้คนเก็บออมเงินไว้ใช้จ่ายสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคหรือใช้จ่ายในยามจำเป็นเท่านั้น และลดการใช้จ่ายเพื่อเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลให้การขนส่งทางอากาศลดลงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนส่งสินค้าภายในประเทศที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้จะเป็นโอกาสที่ ทอท. จะปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดย ทอท. ประเมินว่า

(1) ระยะสั้น (ปี 2563 – 2564) การเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศจะเป็นตลาดหลักที่ฟื้นตัวมากกว่าการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง อาทิ ความเชื่อมั่นของผู้มาใช้บริการ ผลกระทบจากการว่างงานและกำลังซื้อของภาคครัวเรือน เป็นต้น

นอกจากนี้ ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศที่ยังสามารถดำเนินการได้ตามปกติ แนวโน้มธุรกิจ e-Commerce ที่เติบโตร้อยละ 8 - 10 ต่อปี รวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคมุ่งไปสู่ยุค On Demand จะทำให้

ทอท. สามารถพัฒนาต่อยอดธุรกิจบริการดิจิทัลผ่าน AOT Digital Platform ให้ประสบความสำเร็จได้และช่วยให้ธุรกิจในภาพรวมของ ทอท.สามารถฟื้นตัวได้ทันภายในปี 2564

(2) ระยะกลาง (ปี 2563 – 2565) จากการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะเน้นเส้นทางการบินพิสัยใกล้ (Short haul) ทอท.อาจได้เปรียบจากท่าอากาศยานที่ตั้งทางยุทธศาสตร์ของประเทศที่จะรองรับการท่องเที่ยวภายในภูมิภาค ซึ่งมีแนวโน้มว่าในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้อย่างรวดเร็วและดีกว่าภูมิภาคอื่น

อย่างไรก็ตาม การให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโครงสร้างพื้นฐานต้องได้มาตรฐาน ยึดสุขภาพอนามัย และการรักษาระยะห่าง (social distancing) ของผู้ใช้บริการเป็นหลัก รวมทั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนการรองรับผู้ใช้บริการจากรูปแบบกลุ่มทัวร์ขนาดใหญ่ เป็นกลุ่มขนาดเล็ก หรือรูปแบบการเดินทางแบบคนเดียวมากขึ้น

1.2 ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่ออุตสาหกรรมการบิน

1.2.1 ผลกระทบต่อปริมาณการจราจรทางอากาศ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้การจราจรทางอากาศหยุดชะงักทั่วโลก โดย ICAO รายงาน ณ เมษายน 2563 ว่ามีการจำกัดการเดินทางในจุดหมายปลายทางทั่วโลก 90 แห่ง จำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศทั่วโลกลดลงถึงร้อยละ 94 ในหลายประเทศต้องประกาศยกเลิกเที่ยวบินเพื่อลดความเสี่ยงการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ส่งผลให้เกิดการสูญเสียรายได้ ซึ่งทำให้สายการบินหลายแห่งมีความจำเป็นต้องปิดกิจการลง

IATA ได้ประเมินผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการลดลงของปริมาณผู้โดยสารของสายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 13 โดยมีการสูญเสียรายได้คิดเป็นมูลค่าสูงถึง 2.7 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ

จากรายงานของสภาท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (The Airports Council International: ACI³) ได้ประมาณการว่าในปี 2563 ท่าอากาศยานทั่วโลกจะสูญเสียรายได้ เป็นจำนวน 97.4 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ โดยจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในปัจจุบันส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารในปี 2563 ลดลงจากที่ได้เคยคาดการณ์การเติบโตปริมาณผู้โดยสารในปี 2563 ไว้ที่ร้อยละ 3.4 โดยปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกจะอยู่ที่ประมาณ 9.5 พันล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมาเป็นยุโรปและอเมริกาเหนือตามลำดับ

1.2.2 ผลกระทบต่อธุรกิจการบิน

จากผลการวิจัยของ IATA ประเมินว่าความต้องการเดินทางที่ลดลงเพราะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีความเสี่ยงที่จะเกิดการสูญเสียตำแหน่งงานในอุตสาหกรรมการบินได้ถึง 25

³<https://blog.aci.aero/covid-19-an-existential-threat-to-the-global-airport-business/>

ล้านตำแหน่ง ในจำนวนนี้ 11.2 ล้านตำแหน่งอยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และความต้องการเดินทางโดยอากาศยานจะลดลงถึงร้อยละ 70 ในช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน 2563⁴

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องอาศัยมาตรการลดค่าใช้จ่ายรับมือกับผลกระทบที่เกิดกับสถานะการเงินของหน่วยงาน เนื่องจากการหยุดชะงักของการเดินทางโดยอากาศ ทำให้ผู้ประกอบการและบริษัทที่ประกอบกิจการเกี่ยวข้องกับการบินทั่วโลกต้องสูญเสียรายได้ และมีความจำเป็นต้องมีมาตรการต่างๆออกมาเพื่อลดผลกระทบด้านการเงินที่ส่งผลกระทบต่อสถานะการดำเนินงานของบริษัท เช่น สายการบินหลายแห่งนอกจากจะมีมาตรการปรับลดความถี่ของเที่ยวบิน ตลอดจนพิจารณายกเลิกเส้นทางบินในบางเส้นทาง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารในปัจจุบันแล้ว ยังมีการปรับลดเงินเดือนของคณะผู้บริหารรวมทั้งการปรับลดสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงานทั้งโดยสมัครใจและเป็นระเบียบบังคับ รวมทั้งการปรับลดจำนวนพนักงานที่เป็นสัญญาจ้างบางส่วน

1.2.3 การปรับรูปแบบการปฏิบัติการในการให้บริการผู้โดยสาร

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในพื้นที่ที่ยังเปิดให้บริการท่าอากาศยานเพื่อขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการควบคุมโรคตั้งแต่ขั้นตอนการเข้าสู่ท่าอากาศยานจนถึงการขึ้นโดยสารบนอากาศยาน โดยท่าอากาศยานและสายการบินทั่วโลกต้องเพิ่มมาตรการที่รัดกุมในการคัดกรองผู้โดยสาร รวมทั้งต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ทางสุขอนามัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมทั้งต้องให้ความร่วมมือกับทางภาครัฐที่เข้ามามีส่วนในการถ่ายโอนผู้โดยสารที่มีความเสี่ยงหรือค้นพบว่ามีอาการของโรคเพื่อเคลื่อนย้ายไปสู่พื้นที่ที่ทางการได้กำหนดไว้ต่อไป

1.2.4 แนวโน้มการกลับคืนสู่สภาพปกติของธุรกิจการบิน

จากบทวิเคราะห์ ACI คาดการณ์อนาคตการฟื้นคืนสู่สภาพปกติของการเดินทางโดยอากาศ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการบินมีความเห็นว่าการฟื้นตัวอาจต้องอาศัยระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งปีจนถึงหนึ่งปีครึ่งเพื่อที่ปริมาณการจราจรทางอากาศจะกลับสู่ระดับเดียวกันกับช่วงเกิดวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งไม่อาจทำได้ก่อนสิ้นสุดปี 2564

ทั้งนี้ คาดว่าปริมาณผู้โดยสารภายในประเทศจะฟื้นตัวเร็วกว่าปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลามากกว่าในการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์การอนุญาตเดินทางที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้การฟื้นตัวของแต่ละประเทศจะมีความเร็วที่แตกต่างกัน

1.2.5 ความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต

- มาตรการในสนามบิน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในท่าอากาศยานมีการเปลี่ยนแปลง โดยมีมาตรการที่ต้องลด

4 <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-07-02/>

การติดต่อระหว่างบุคคลโดยตรงและการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลในแต่ละกระบวนการขั้นตอนในท่าอากาศยานมากขึ้น รวมทั้งต้องคำนึงถึงการเดินทางที่จะมีปริมาณการเดินทางลดลงในอนาคต รวมทั้งลักษณะรูปแบบการเดินทางของบุคคลที่จะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะการเดินทางแบบไม่เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ โดยการปรับตัวต้องมีการจัดตั้งอุปกรณ์ทางการแพทย์หรือชุดที่ป้องกันการติดต่อ สัมผัสใกล้ชิดระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับการเดินทางที่จะปลอดภัย รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดระยะเวลาขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการในท่าอากาศยานเพื่อหลีกเลี่ยงการอยู่ใกล้และใช้ระยะเวลานานมากเกินไป

- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบินเพิ่มขึ้น

เนื่องจากต้องมีมาตรการเพิ่มเติมรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งการเพิ่มมาตรการสำหรับการเดินทางทางอากาศในอนาคต ท่าอากาศยานต้องมีมาตรการเพิ่มเติมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติการท่าอากาศยานเพื่อตรวจสอบผู้โดยสาร โดยการจัดเตรียมชุดตรวจอุณหภูมิหรือตรวจเลือดเพื่อความปลอดภัย การจัดเตรียมชุดอุปกรณ์ป้องกันโรคสำหรับเจ้าหน้าที่ เช่น ถุงมือ เจลล้างมือ น้ำยาแอลกอฮอล์ และจุดบริการที่จัดวางอุปกรณ์ที่ส่งเสริมสุขอนามัยก่อนการเดินทาง รวมทั้งสายการบินก็ต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ เพื่อตรวจสอบผู้โดยสารก่อนขึ้นเครื่องและการปรับการดูแลรักษาระยะห่างระหว่างการเดินทางบนอากาศยาน เช่นกัน ส่งผลให้ท่าอากาศยานและสายการบินมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มขึ้น

- ความต้องการอากาศยานทั่วโลกลดลง

สถานการณ์ปัจจุบันส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจ สายการบินหลายแห่งต้องยุติกิจการ ทำให้มีอากาศยานที่ไม่ได้ใช้งานและถูกขายทอดตลาด รวมทั้งมีการปรับลดการสั่งซื้ออากาศยานทั่วโลก ซึ่งผลกระทบต่อ การดำเนินกิจกรรมของท่าอากาศยาน ท่าอากาศยานจำเป็นต้องทบทวนแผนบริหารจัดการท่าอากาศยานใหม่เพื่อ ใช้งานพื้นที่ให้เต็มศักยภาพ หรือมีมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานของท่าอากาศยาน ท่าอากาศยาน หลายแห่งอาจทบทวนการลงทุนเพื่อพัฒนาท่าอากาศยาน รวมทั้งเพิ่มแผนการใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานด้าน อากาศยานขนส่งสินค้ามากขึ้น เนื่องจากการขนส่งสินค้าทางอากาศสามารถช่วยเพิ่มรายได้และการใช้ประโยชน์ พื้นที่ลานจอด หรือการบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อไม่ให้ท่าอากาศยานต้องสูญเสียรายได้ทางเศรษฐกิจไป

1.2.6 ผลกระทบอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้ออกประกาศมาตรการเฝ้าระวังป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ (สายการบิน) ผู้ปฏิบัติหน้าที่ใน อากาศยานและผู้ดำเนินการสนามบิน ดังนี้

- มาตรการสำหรับสายการบิน ได้แก่ กำหนดให้ ผู้โดยสารต้องสวมหน้ากากอนามัย (Surgical Mask) ตลอดเวลาตั้งแต่ขึ้นเครื่องจนกว่าจะออกจากเครื่อง จำกัดจำนวนที่นั่งที่จะให้บริการบนอากาศยาน กำหนดให้มีมาตรการและวิธีปฏิบัติเพื่อรักษาระยะห่างของผู้โดยสารตลอดระยะเวลาเดินทาง โดยรวมถึงขั้นตอน

การลำเลียงผู้โดยสารขึ้นและลงจากอากาศยาน รวมถึงในขณะจัดเก็บสัมภาระในที่เก็บของเหนือศีรษะและการเข้าแถวรอใช้ห้องน้ำในห้องโดยสาร เป็นต้น

- มาตรการสำหรับท่าอากาศยาน ได้แก่ ทำการตรวจคัดกรองบุคคลที่เข้ามาใช้บริการในท่าอากาศยาน โดยต้องมีตรวจสอบการสวมหน้ากากอนามัยและการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย (Body Temperature Screening) ด้วยเครื่องวัดอุณหภูมิแบบอินฟราเรดที่ไม่ต้องสัมผัสกับร่างกายของผู้ถูกตรวจวัด (Non-contact infrared thermometer) จัดการเกี่ยวกับการเว้นระยะนั่งหรือยืนห่างกันอย่างน้อยหนึ่งเมตรในพื้นที่ต่าง ๆ ที่มีจัดไว้ให้ดำเนินกิจกรรม เป็นต้น

โดย ทอท. ได้มีมาตรการปฏิบัติตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และกระทรวงคมนาคม (คค.) กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยมีมาตรการตรวจสอบคัดกรองผู้โดยสารที่เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เดินทาง

นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ก็จำเป็นต้องดำเนินการฟื้นฟูกิจการที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่นเดียวกัน โดย บกท. เป็นสายการบินที่ให้บริการ ณ ทอท. ในสัดส่วนค่อนข้างสูง ทั้งนี้ บกท. ต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทยอย่างมีนัยสำคัญในด้านศักยภาพในการเป็นศูนย์กลางทางการบินของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Hub of ASEAN) ทำให้ภาครัฐต้องมีการกำหนดนโยบายสนับสนุนและการแข่งขันในด้านอื่น เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

1.2.7 ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบดำเนินงานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ได้รับผลกระทบจากจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารที่ลดลงเป็นจำนวนมาก ข้อมูล ณ วันที่ 3 มีนาคม 2563 มีสายการบินยกเลิกเที่ยวบินและแจ้งยกเลิกทำการบินล่วงหน้า ตั้งแต่วันที่ 24 มกราคม ถึงวันที่ 28 มีนาคม 2563 รวม 32,991 เที่ยวบิน คิดเป็นร้อยละ 19 เมื่อเทียบกับผลการจัดตารางการบินที่ถูกจัดไว้ช่วงต้นฤดูกาลการบินฤดูหนาว โดยเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 26,648 เที่ยวบิน และเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 6,343 เที่ยวบิน

ทอท. คาดการณ์ว่าผลกระทบในส่วนของรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) เป็นค่าธรรมเนียมในการขึ้น-ลงอากาศยาน (Landing Charges) คิดเป็นร้อยละ 20.69 และค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges : PSC) คิดเป็นร้อยละ 32.94 หรือรายได้ลดลงในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2563 คิดเป็นประมาณร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน

ซึ่งยังไม่รวมผลกระทบของรายได้ที่ลดลงในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) และผลกระทบจากมาตรการที่ ทอท. ให้ความช่วยเหลือสายการบินและผู้ประกอบการ

ทอท. ได้ดำเนินการตามแนวนโยบายของภาครัฐที่กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของไทย และลดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม โดยได้กำหนดแนวทางให้ความช่วยเหลือ ผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบดำเนินงานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง เช่น ปรับลด ค่าผลประโยชน์ตอบแทนคงที่รายเดือน, ปรับลดค่าผลประโยชน์ตอบแทนอัตราร้อยละและมีการกำหนด ค่าผลประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำเป็นรายเดือนหรือรายปีและ เลื่อนการชำระค่าผลประโยชน์ตอบแทนในการประกอบ กิจการ เป็นต้น

ทั้งนี้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และการดำเนินงานของ ทอท.อย่างมาก การคาดการณ์สถานะทางการเงินของ ทอท. ในปี 2563-2564 พบว่ารายได้จากการดำเนินงานลดลงมากกว่าร้อยละ 50 ทั้งในปี 2563 และ 2564 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2562 เนื่องจากการลดลงของปริมาณการจราจรทางอากาศที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในปี 2563 และ 2564 ไม่แตกต่างจากปี 2562 อย่างมีนัยสำคัญ ถึงแม้ว่า ทอท.จะมีมาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยให้ส่วนงานทบทวนงบประมาณประจำปี โดยค่าใช้จ่ายที่ลดลง คือ ค่าใช้จ่ายพนักงานและค่าตอบแทนที่ราชพัสดุ แต่ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าซ่อมแซมยังคงเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ ทอท.มีกำไรที่ลดลงมากกว่า 24,000 ล้านบาทในปี 2563 และลดลงมากกว่า 4,200 ล้านบาทในปี 2564 นอกจากนี้ เงินสดคงเหลือของ ทอท. ลดลงประมาณ 30,000 ล้านบาทต่อปี ในปี 2563 และ 2564 ส่งผลให้ ทอท.มีความเสี่ยงจากการบริหารสภาพคล่อง

1.3 ความปกติใหม่จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19 Accelerated New Normal)

1.3.1 การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (From Globalization to Regionalization)

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แสดงให้เห็นว่าการพึ่งพิงระบบการผลิตระหว่างประเทศตามหลักโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ (Globalization) ไม่ว่าจะเป็นการตั้งฐานการผลิต (Manufacturing site) ในประเทศที่อัตราค่าแรงต่ำ การพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบสำคัญจากผู้ผลิตเพียงรายเดียวโดยคำนึงถึงต้นทุนการผลิตที่ต่ำเป็นหลัก เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจหยุดชะงักเนื่องจากฐานการผลิตต้องปิดทำการชั่วคราว รวมถึงการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศล่าช้าจากนโยบายปิดพรมแดนชั่วคราวของเกือบทุกประเทศทั่วโลก

ในอนาคตผู้ประกอบการทั่วโลกอาจทบทวนและปรับเปลี่ยนการวางรากฐาน Supply Chain ให้มีความยืดหยุ่น (Resilience) และมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานต่อสถานการณ์ที่

เข้ามากระทบได้ดียิ่งขึ้น⁵ สร้างสมดุลของ Supply Chain ที่ทำให้ภาคการผลิตและบริการสามารถดำเนินต่อไปได้ โดยไม่หยุดชะงักและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจ เช่น นโยบายสนับสนุนการผลิตในประเทศหรือภูมิภาคใกล้เคียง (Regionalization) รวมถึงการกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตและขายสินค้าโดยไม่พึ่งพาแต่ประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป เห็นได้ชัดเจนในภูมิภาคเอเชียที่เริ่มมีการย้ายฐานการผลิตจากประเทศจีนสู่ประเทศอื่นในภูมิภาค ที่มีอัตราการขยายตัวของชนชั้นกลางสูง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีกำลังและความต้องการใช้จ่ายสูงในระยะยาว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ขับเคลื่อนภาคการผลิตในภูมิภาค นอกจากนี้ ประเทศที่รัฐบาลพึ่งพาการส่งออกและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหลัก จะมีการทบทวนนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศให้หันมาพึ่งพาการบริโภคและการลงทุนภายในประเทศที่สมดุลมากยิ่งขึ้น

1.3.2 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Digital Acceleration)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีเทคโนโลยีได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและธุรกิจในทุกภาคส่วน หลายองค์กรอยู่ระหว่างการเริ่มก้าวเข้าสู่การเป็น Digital Organization หรือองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ในขณะที่ยังคงมีองค์กรอีกจำนวนมากที่ยังคงติดขัดกับการปรับกระบวนการดำเนินงานปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Digital Organization อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปรียบเสมือนสิ่งกระตุ้นให้ประชาชนและภาคธุรกิจเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีให้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันมากยิ่งขึ้น

หลังวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อก้าวทันพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยร้านค้าและห้างสรรพสินค้าต้องเร่งพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตลาดการค้าขายออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จะเกิด Platform ที่ช่วยในการสื่อสารทางไกล จัดประชุมสัมมนาหรืออำนวยความสะดวกในการจัดแสดงนิทรรศการเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาจะหันไปใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้คนอาจจะหลีกเลี่ยงการใช้เงินสดหรือธนบัตรเนื่องจากสามารถเป็นพาหะของเชื้อโรคได้ ทำให้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีทางการเงินเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกัน การพึ่งพาเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากจากการปรับตัวเพื่อรับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่ว่าจะในมิติการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดข้อมูลในปริมาณมหาศาล ซึ่งฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Company) เป็นปัจจัยสำคัญของการทำธุรกิจในยุค 4.0 ธุรกิจที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า แนวโน้มธุรกิจได้อย่างแม่นยำ จะส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพในการให้บริการได้ อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยและกฎหมายที่ป้องกัน

⁵ McKinsey & Company. 2020. *The Future Is Not What It Used To Be: Thoughts On The Shape Of The Next Normal*.

การละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ปัจจุบันมีความรัดกุมแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ดังนั้นในอนาคต จะมีการพัฒนา และปรับเปลี่ยนกฎหมายคุ้มครองด้านข้อมูลให้ครอบคลุมการใช้งานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.3.3 การปรับเปลี่ยนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Personal Wellness)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อให้พฤติกรรม การใช้ชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป จนกลายเป็นวิถีชีวิตแบบใหม่ที่จะกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ (New Norm) ของสังคม ในที่สุด โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของการปกป้องตนเองให้ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ 2 ประเด็นหลัก คือ สุขภาพและสุขอนามัย (Health & Hygiene) และความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability)

ภาครัฐและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการให้บริการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยน การให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านสุขอนามัยและความสวัสดิภาพของสังคมโดยรวมให้ดียิ่งขึ้น เช่น ในธุรกิจ ทำอากาศยาน สามารถสร้างความมั่นใจในการใช้บริการด้วยการใช้อุปกรณ์ตรวจอุณหภูมิร่างกายของผู้ใช้บริการ ทำอากาศยานเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง การนำเทคโนโลยีเข้ามาอำนวยความสะดวกในกระบวนการผู้โดยสาร เพื่อลดการสัมผัสของผู้โดยสารและสิ่งของในทำอากาศยาน เช่น การใช้ Sensor, Digital Identity⁶ อย่างเต็มรูปแบบ ณ ทำอากาศยาน Atlanta's Hartsfield-Jackson การจัดที่นั่งของอากาศยานให้ไม่ชิดติดกันเกินไป ไม่แออัด เนื่องจากการเดินทางทางอากาศมีความเสี่ยงต่อการติดต่อของเชื้อโรคได้

ความมั่นคงทางการเงินเป็นความกังวลของทั้งภาคธุรกิจและประชาชน เนื่องจากธุรกิจ ทั่วโลกต่างหยุดชะงักลง เศรษฐกิจไม่สามารถฟื้นตัวได้ในทันทีแม้ว่าการแพร่ระบาดจะจบลงแล้ว ผู้คนระมัดระวัง ในการใช้จ่ายมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการจัดประชุมและสัมมนา มีรายได้ลดลงและใช้เวลานานในการฟื้นตัว โดยภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ฯ จะเร่งดำเนินการฟื้นตัวด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ บริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การขนส่งทางอากาศ แม้จะไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้เนื่องจาก นโยบายการปิดประเทศของภาครัฐ แต่การขนส่งสินค้ายังสามารถดำเนินต่อไปได้และมีความสำคัญอย่างยิ่งใน การขนส่งยา เวชภัณฑ์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ขนส่งอาหารและของใช้จำเป็นไปยังพื้นที่ขาดแคลน และขนส่ง สินค้าตัวเฉพาะเพื่อให้ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้และยังสามารถสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ สะท้อนให้เห็นว่าหากทำอากาศยานสามารถพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการขนส่งสินค้า คลังสินค้าของทำอากาศยานในความรับผิดชอบให้สามารถรองรับสินค้าประเภทพิเศษต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างรายได้ที่มีความหลากหลายตามประเภทของสินค้าจากพื้นที่เชิงพาณิชย์ในคลังสินค้าได้เพิ่มเติม และ เป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจทำอากาศยานไม่ให้พึ่งพากับรายได้จากเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเพียงแหล่ง เดียว ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสาร

⁶ Deloitte Insights. 2020. *Transportation Trends 2020*.

2. ผลการดำเนินงานของ ทอท.

ผลการดำเนินงาน ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 (ต.ค.2562 - ก.ย.2563) มีดังนี้

2.1 ผลการดำเนินงานด้านปริมาณการจราจรทางอากาศ

ทอท.ให้บริการสายการบินแบบประจำรวมทั้งหมด 135 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสาร ผสมสินค้าจำนวน 124 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว จำนวน 11 สายการบิน ปริมาณเที่ยวบิน ผู้โดยสาร ในปี 2562 ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 2.41 และ 1.69 ตามลำดับ ในขณะที่ปริมาณสินค้าลดลงร้อยละ 10.89 โดยมีสัดส่วนของเที่ยวบินระหว่างประเทศร้อยละ 55 และเที่ยวบินภายในประเทศร้อยละ 45 คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 6.44 และลดลงร้อยละ 2.10 ตามลำดับ ด้านปริมาณผู้โดยสาร พบว่าสัดส่วนของผู้โดยสารระหว่างประเทศร้อยละ 59 และผู้โดยสารภายในประเทศร้อยละ 41 คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 4.42 และลดลงร้อยละ 2.05 ตามลำดับ และในด้านปริมาณการขนส่งสินค้า พบว่ามีสัดส่วนของสินค้าระหว่างประเทศ ร้อยละ 95 และสินค้าภายในประเทศ ร้อยละ 5 ซึ่งมีปริมาณลดลงในอัตรา ร้อยละ 10.29 และ 21.14 ตามลำดับ

2.2 ผลประกอบการด้านการเงิน

รายได้จากผลการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,246 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 3.71 เนื่องจากการเพิ่มปริมาณผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลให้รายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน คือ ค่าบริการสนามบิน และรายได้ค่าบริการผู้โดยสารขาออกเพิ่มขึ้นจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 1.67 และ 3.45 ตามลำดับ ขณะที่รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 4.60 โดยมาจากรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยาน และรายได้กิจการบริการภาคพื้น และค่าบริการตรวจสอบผู้โดยสาร ล่วงหน้า ในขณะที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในปี 2562 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 9.29 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.17 จากการรับรู้ต้นทุนบริการในอดีตตาม พรบ. คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562 และค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.43 จากการปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนฯ ของ ทดม. และ ทภภ.

2.3 ผลการดำเนินงานด้านบริการ

2.3.1 ผลการดำเนินงานตามโครงการ Airport Service Quality (ASQ)

ทอท.ได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่องโดย ทสภ., ทดม., ทภภ., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ได้เข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานทั่วโลก (Airport Service Quality Program: ASQ) ซึ่งจัดโดย ACI ผลการประเมินจัดอันดับคุณภาพ บริการของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. ประจำปี 2562 พบว่า ทสภ., ทดม. และ ทชม. ได้รับคะแนนประเมินผล ด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.32, 3.98 และ 4.48 คะแนน ตามลำดับ ซึ่งต่ำกว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในขณะที่ ทภก., ทหญ. และ ทชร. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานสูงกว่า เป้าหมายที่ตั้งไว้ คือ 4.17, 4.03 และ 4.20 คะแนน ตามลำดับ

ทั้งนี้ ทอท. ได้นำข้อมูลผลการศึกษาความพึงพอใจความต้องการและข้อเสนอแนะของแต่ละท่าอากาศยานมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลตัวชี้วัดที่เป็นปัญหา/อุปสรรคและนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการให้บริการของท่าอากาศยานได้อย่างตรงจุดต่อไป โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความสำคัญกับผู้โดยสารและมีความสัมพันธ์กับค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด พบว่า ความสะดวกสบายบริเวณพื้นที่พักคอยขึ้นเครื่อง (Comfort of waiting/gate areas) และความสะอาดของห้องสุขา (Cleanliness of washrooms/toilets) เป็นหัวข้อที่ ทอท. ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วนเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด ซึ่งท่าอากาศยานต้องเร่งดำเนินการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้คุณภาพการบริการของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากลสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการในปีต่อไป

2.3.2 ระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน (Level of Service : LoS)

ในปีงบประมาณ 2562 ได้ผลการรายงานระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน (Level of Service : LoS) ของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. พบว่า LoS ที่เป็น Under-Provided (สีแดง) ในปีงบประมาณ 2562 ที่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุง 2 ท่าอากาศยาน คือ ทดม. และ ทภก. โดย ทดม. พบปัญหาความแออัดจากความไม่เป็นระเบียบในการจอดรถในบริเวณ Curbside เนื่องจากข้อจำกัดทางกายภาพ รวมทั้งการกระจุกตัวของผู้โดยสารบริเวณก่อนเข้า Counter Check – in ซึ่งได้ดำเนินการแก้ไขโดยการสนับสนุนให้สายการบินใช้ระบบ CUTE และ CUSS การจัดสรรพื้นที่ Repacking และการอนุมัติเพิ่มเวลาเปิด Counter จาก 3 ชั่วโมง เป็น 4 ชั่วโมง

สำหรับ ทภก. พบปัญหาในบริเวณ Passport Control จึงได้มีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) โดยการขอความร่วมมือ ตม. ในการวางกำลังพลให้เหมาะสมกับปริมาณผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลามากขึ้น และการทดลองใช้งานระบบเทคโนโลยี Biometrics

เนื่องจากผู้โดยสารลดลงอย่างมากในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นจำนวนจึงทำให้ LoS ส่วนใหญ่อยู่ระดับ Over Design ซึ่งอยู่ในเกณฑ์เหนือกว่ามาตรฐาน ปัจจุบันบางท่าอากาศยานได้ยกเลิกการเก็บข้อมูลแล้ว เพราะการจัดการเก็บข้อมูล LoS อย่างมีประสิทธิภาพควรดำเนินการในช่วงที่แออัดหรือ Overcapacity จึงจะนำผลวิเคราะห์ไปปรับปรุงได้ต่อไป

2.3.3 ผลการศึกษาโครงการเข้าถึงความต้องการจากลูกค้า

ทอท. ได้ให้ความสำคัญกับโครงการเข้าถึงความต้องการจากลูกค้าประจำปี 2562 ซึ่งนอกจากจะศึกษาความต้องการ/ความคาดหวัง และความพึงพอใจ ไม่พอใจ ความภักดีของกลุ่มลูกค้าผู้โดยสารแล้ว ยังให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าสายการบิน และกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. โดยผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการอยากให้แก้ไข/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ได้แก่

อัตราค่าเช่า และค่าธรรมเนียมการส่งเสริมการตลาด และการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ และปัญหาที่กลุ่มลูกค้าสายการบินอยากให้แก้ไข/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน สภาพแวดล้อมท่าอากาศยาน ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของ ทอท. และการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ ทั้งนี้ ผลการศึกษาจะนำไปดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้าเหล่านั้น เกิดความพึงพอใจในระยะยาว นำไปสู่ความภักดีในปีต่อไป

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

เป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ของ ทอท.

“ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน”

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท. ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยานรวมทั้งการดำเนินงานของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value)

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

สมรรถนะหลักของ ทอท.

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

1. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านเครือข่ายพันธมิตร ประกอบด้วย สายการบิน คู่ค้า คู่ความร่วมมือ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานกำกับดูแล ผู้ถือหุ้น ชุมชนและสังคม โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านมาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

3. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านกรมีจิตบริการ (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 มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณา กำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร เพื่อเตรียม

ความพร้อมให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลาได้ ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานในอนาคตอันใกล้ของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

1. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ความต้องการการเดินทาง ลดลงอย่างกระทันหัน และแนวโน้มการเดินทางในอนาคตยังมีความไม่แน่นอนจนกว่าการแพร่ระบาดจะยุติลงหรือ มีวัคซีนในการรักษา ดังนั้นจากแนวทางเดิมที่ ทอท. จำเป็นต้องเร่งรัดการขยายขีดความสามารถให้ทันต่อการเติบโต ของแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารก่อนเกิดการแพร่ระบาดฯ นั้น ทอท. อาจจำเป็นต้องทบทวนแนวทางการขยายขีด ความสามารถของท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับภาวะการเติบโตของแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารในปัจจุบัน เพื่อรักษา สมดุลระหว่างประมาณการรายได้และเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น

2. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นแรงกดดันที่ทำให้รูปแบบ การโดยสารอากาศยานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างน้อยประมาณ 2 ปี จนกว่าจะมีวัคซีนในการรักษาโรค เช่น มาตรการการคัดกรองโรคที่เข้มข้น และการจัดให้มีระยะห่างของผู้โดยสารทั้งบนอากาศยานและในท่าอากาศยาน เกิดเป็นรูปแบบวิถีปกติใหม่ (New Normal) ในการเดินทาง ซึ่งกระบวนการให้บริการ (Service) การจัดการ ด้านความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน อาจไม่สอดคล้อง กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้โดยสารและท่าอากาศยานปลายทางได้

3. ในหลายปีที่ผ่านมาภัยพิบัติทางธรรมชาติและโรคระบาดเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกระบวนการให้บริการของท่าอากาศยานต่าง ๆ การเตรียมความพร้อมรองรับทั้ง การเผชิญเหตุในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ

4. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้สายการบินต่าง ๆ และ ผู้ประกอบการ ไม่สามารถทำการบินหรือเปิดให้บริการได้ในช่วงระยะเวลาหลายเดือนที่ผ่านมา รายได้และสภาพ คล่องของกิจการลดลงอย่างมากจนอาจกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ ทอท. จึงอาจมีความเสี่ยงจากการ เรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้า (Credit Risk) โดยเฉพาะลูกหนี้สายการบินที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ทั้งนี้ นอกเหนือจากประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงกดดันให้เกิดความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงที่ส่งผล กระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ยังได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะสนับสนุนให้ ทอท. สามารถ เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ การที่ประเทศไทยสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โคโรนา 2019 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการจัดการระบบสาธารณสุขของ ประเทศไทย จึงมีแนวโน้มว่าประเทศไทยจะกำหนดให้มีการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) นอกจากนี้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่ ทำให้ธุรกรรมต่าง ๆ ก้าวเข้าสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-

Meeting) การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญให้ ทอท.เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับผู้โดยสารจากประเทศที่สามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ได้ก่อนประเทศอื่น ๆ หรือการผลักดันโครงการ AOT Digital Platform เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจให้เข้าสู่ระบบดิจิทัลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายหรือความเสี่ยงในการเข้าถึงโอกาสดังกล่าว (Opportunity Risk หรือ Intelligent Risk) ดังนี้

1. ความพร้อมของ ทอท.ในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.เพื่อรองรับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคตเพื่อรองรับการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การบริหารจัดการ AOT Digital Platform (การให้บริการพาณิชย์ (Digital Airport) การให้บริการผู้โดยสาร (Digital Operation) การให้บริการขนส่งสินค้า (Digital Cargo) และการบริหารงานภายในองค์กร (Digital Office)) เพื่อเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้และพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท.ได้สอดคล้องกับแรงผลักดันในการเปลี่ยนผ่านธุรกรรมต่าง ๆ สู่ระบบดิจิทัล

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

1. ทอท.ได้เปรียบจากการมีความพร้อมด้านดิจิทัลที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ

2. ทอท.ได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub

3. ทอท.ได้เปรียบจากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน รองรับนโยบายของรัฐบาลและแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโตในอนาคต

4. ทอท.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

1. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านวิเคราะห์เชิงธุรกิจโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสำหรับ Big Data เพื่อแข่งขันกับองค์กรบริหารท่าอากาศยานชั้นนำที่เริ่มพัฒนาไปสู่การใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Data-Driven Organization)

2. ทอท.มีความท้าทายในการการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่เท่าทันต่อการเติบโตของธุรกิจ e-commerce ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการสร้างรายได้เกี่ยวกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

3. ทอท.มีความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่า
4. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและโครงสร้างของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป
5. ทอท.มีความท้าทายในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal)
6. ทอท.มีความท้าทายจากปริมาณการจราจรทางอากาศที่หดตัว ส่งผลต่อรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน
7. ทอท.มีความท้าทายจากการขาดทุนของผู้ประกอบการสายการบินแห่งชาติ

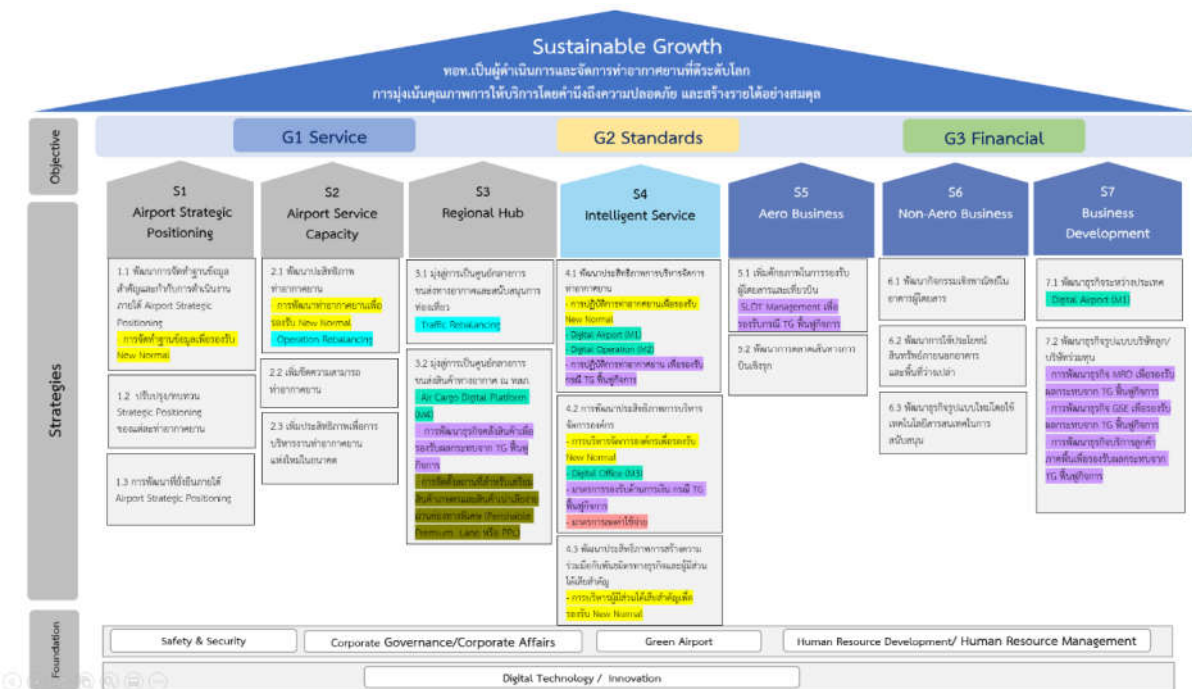
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล		
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
	ปี 2564	ปี 2565
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.32 ทคม. 3.98 ทภก. 4.17 ทชม. 4.48 ทหญ. 4.03 ทชร. 4.20	ทสภ. 4.34 ทคม. 4.00 ทภก. 4.19 ทชม. 4.50 ทหญ. 4.05 ทชร. 4.22
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน		
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
	ปี 2564	ปี 2565
Safety 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องประเภทที่ 1 ด้านความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ	ร้อยละ 100	
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่มีสาเหตุหลัก มาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / 100,000 movements เท่ากับ 0	

Security ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบโดย กพท.ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)		
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
	ปี 2564	ปี 2565
รักษาระดับวงเงินค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	ไม่เกิน 30,000 ล้านบาท	ไม่เกิน 33,000 ล้านบาท

ยุทธศาสตร์ (Strategies)

AOT Strategy House (2560 - 2565)



ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน ได้กำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) มุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริการ (Service) ด้านมาตรฐาน (Standards) และด้านการเงิน (Financial) พร้อมปรับเปลี่ยนองค์กรโดยนำ Digital Technology และ Innovation มาร่วมขับเคลื่อนด้วยความตระหนักในพันธกิจหลักขององค์กร รวมทั้งการดำเนินงานในฐานะรัฐวิสาหกิจ หลักธรรมาภิบาล การสร้าง

ความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน ได้กำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทขององค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานในระยะสั้น

จากผลกระทบของเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทอท.จำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) ทั้งนี้ ทอท.กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในระยะ 2 ปี เพื่อรองรับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยมุ่งเน้นการดำเนินงาน ดังนี้

1. การดำเนินงานเพื่อรองรับความปกติใหม่จากวิกฤติการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19 Accelerated New Normal) ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยาน และการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารและสายการบิน โดยสอดคล้องกับมาตรการทางสาธารณสุขและกฎระเบียบ ข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และภายหลังจากสถานการณ์คลี่คลายลง โดยครอบคลุมการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการพื้นที่ และจุดคัดกรอง รวมทั้งการกำหนดมาตรการและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์เพื่อรองรับมาตรการที่เกี่ยวข้อง อาทิ เครื่องวัดอุณหภูมิ อุปกรณ์ป้องกันและการทำความสะอาด ตลอดจนสื่อสารประชาสัมพันธ์แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน และการรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ

2. การบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานอย่างสมดุล (Rebalancing) โดยวางแนวทางการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และวางแนวทางในการบริหารการจราจรทางอากาศอย่างสมดุล ให้สอดคล้องกับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคต ทั้งในการปรับการให้บริการผู้โดยสารและสายการบินเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยาน รวมทั้งการพิจารณาบริหารจัดการการจราจรทางอากาศที่เหมาะสมและเกิดสมดุลในการใช้งานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผ่านเครื่องมือทางการตลาดและการจัดสรรตารางการบิน

3. การดำเนินงานด้าน Digital Technology โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยการนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ผ่านโครงการ Digital Platform ซึ่งเป็นการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนอุปกรณ์ที่มีอยู่ของ ทอท. ให้อยู่ในชุดข้อมูลเดียวกันในรูปแบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยสามารถนำมาแสดงผลแบบ Real Time การวิเคราะห์

ข้อมูล และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) ในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสามารถเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

3.1 Digital Platform M1 : Digital Airport เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีในรูปแบบ Application บนอุปกรณ์พกพา เพื่อบริหารจัดการท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพการให้บริการซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกผู้โดยสารในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของผู้ประกอบการ

3.2 Digital Platform M2 : Digital Operation เพื่อบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานท่าอากาศยานใช้เป็นเครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยความถูกต้องของข้อมูลแบบ Real Time การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อนำมาจัดสรรทรัพยากร การคาดการณ์และวางแผนในการปฏิบัติงานล่วงหน้า จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน

3.2 Digital Platform M3 : Digital Office เพื่อบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ในการทำงานของพนักงาน ทอท. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล ในปัจจุบัน เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงาน การสร้างกระบวนการในการทำงานในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในการคาดการณ์ ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

3.4 Digital Platform M4 : Digital Cargo เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ

4. การดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo) มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท.ให้เป็นมาตรฐานสากล และสอดคล้องกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อให้ ทสภ.เป็นจุดเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าของภูมิภาคโดยใช้ระบบเครือข่ายท่าอากาศยานในสังกัดของ ทอท. และจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ ดังนี้

4.1 การจัดทำ Platform ให้เกิดความเชื่อมต่อเชิงพาณิชย์ของผู้ให้บริการในอุตสาหกรรม การขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ และการบูรณาการด้านการสื่อสาร ลดขั้นตอนการเข้ารับบริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ ผ่านโครงการ Air Cargo Digital Platform (ACDP)

4.2 การจัดตั้งศูนย์ตรวจสอบคุณภาพสินค้าการเกษตรก่อนส่งออกไปยังประเทศปลายทาง เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าและมาตรฐานการตรวจสอบสินค้าเกษตรให้แก่ผู้ส่งออกและเกษตรกรของไทย ส่งเสริมประเทศไทย

เป็นศูนย์กลางนำเข้าและส่งออกสินค้าเกษตรในภูมิภาค การจัดตั้งศูนย์ขนถ่ายสินค้าและเวชภัณฑ์ (Pharmaceutical Center)

4.3 การจัดตั้งพื้นที่เพื่อการค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามพรมแดน (Cross Border E-commerce) เพื่อให้บริการในลักษณะ Fulfillment Center เพื่อตอบรับการเติบโตของธุรกิจ E-commerce ที่มีความต้องการสถานที่จัดเตรียมสินค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อความรวดเร็วในการจัดส่ง

4.4 การเชื่อมโยงระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค (AOT Local Logistics Link) เพื่ออำนวยความสะดวกบริการขนส่งสินค้าทางบกระหว่างท่าอากาศยาน และใช้ Air Cargo Digital Platform (ACDP) เป็นช่องทางให้บริการติดต่อสื่อสารและจัดการข้อมูลการดำเนินงาน

5. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณี บกท.เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติของ ทอท.เกี่ยวกับด้านการเงินงบประมาณ และผลการบริหารจัดการหนี้สินที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินงานระหว่าง ทอท.กับ บกท. รวมทั้งแนวทางปฏิบัติเพื่อรองรับกิจการที่ บกท.ดำเนินงานและให้บริการ ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. เนื่องจากการฟื้นสภาพจากการเป็นรัฐวิสาหกิจอาจส่งผลกระทบต่อความต่อเนื่องในการดำเนินงานของ ทอท. และคุณภาพการให้บริการผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ ณ ท่าอากาศยาน ทั้งกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งทางอากาศ และกิจการอื่นที่สนับสนุนการขนส่งทางอากาศ ตลอดจนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการปฏิบัติการท่าอากาศยาน โดยไม่หยุดชะงักและไม่กระทบต่อคุณภาพการบริการ

6. การดำเนินงานด้านการเงิน มีเป้าหมายเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินของ ทอท. โดยกำหนดมาตรการทางการเงินในการลดค่าใช้จ่าย จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งคาดว่าประมาณการรายได้ของ ทอท.จะได้รับผลกระทบลดลง ดังนั้น ทอท.จึงมีการดำเนินการด้านการเงิน โดยปรับลดหรือยกเลิกรายการที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนและไม่กระทบกับการให้บริการผู้โดยสารออกไปก่อน ดังนี้

6.1 มาตรการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับงบทำการ โดยปรับลดงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายพนักงานในบางรายการ อย่างไรก็ตาม ทอท.ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน และเงินเดือนพนักงาน เพื่อเป็นการช่วยลดภาระให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ ทอท.ปรับลดงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยเลื่อนรายการที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนออกไปก่อน รวมทั้งปรับลดค่าใช้จ่ายหมวดค่าซ่อมแซมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยตามรอบระยะเวลาของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน

6.2 มาตรการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับงบลงทุน โดยปรับลดงบประมาณในส่วนของงบดำเนินงานปกติลง เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารที่ลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้สามารถชะลองานจ้างออกไปได้ แต่ยังคงงบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการไว้เท่าเดิม

อย่างไรก็ตาม ทอท.ยังคงกรอบทิศทางการดำเนินงานภายใต้ AOT Strategy House โดยมียุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ดังนี้

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

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและกำกับการดำเนินงานภายใต้ Airport Strategic Positioning
โดยมุ่งเน้นการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการประสานความร่วมมือด้านข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบการดำเนินงาน ทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

ทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning

เพื่อสร้างความแตกต่างจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างคามยั่งยืนในแต่ละท่าอากาศยาน โดยนำมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. ให้ตระหนักร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ โดย ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กันตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) และการวางแผนในการบริหารจัดการท่าอากาศยานเชิงกายภาพอย่างสมดุล (Operation Rebalancing) เพื่อให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่างๆ เพื่อรองรับ New Normal โดยคำนึงถึงความสมดุล

ในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้น
ในอนาคต

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้
ในอนาคต ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยาย
ท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่
อีกทั้ง แนวคิดในการก่อสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม และการพัฒนา
แนวทางการร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น 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

มุ่งเน้นการวางแนวทางในการบริหารการจราจรทางอากาศอย่างสมดุล (Traffic Rebalancing) เพื่อบริหาร
จัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคตเพื่อ
รองรับการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) ที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต โดยการใช้โอกาส
จากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียนที่สามารถเชื่อมต่อระหว่าง
ภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดีย และนโยบาย
รัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยาย
ธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท.ให้เป็นมาตรฐานสากล
และสอดคล้องกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่
เกี่ยวเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่
กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจการในเขตปลอดอากรโดยนำการใช้เทคโนโลยีเข้ามา
มีส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก
ความสะอาดต่างๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ
สามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้น การพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดยนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ท่าอากาศยาน รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการ ท่าอากาศยาน การนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงานผ่านการบูรณาการระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการเพิ่ม ประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับ สากล ตลอดจนการปฏิบัติการท่าอากาศยานเพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คน ที่เปลี่ยนแปลงตามความปกติใหม่ (New Normal) และรองรับผลกระทบจากกรณี บกท.เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟู กิจการ

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับ ดูแลกิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร ตลอดจนการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการดำเนิน มาตรการด้านการเงินเพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย และรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้น และการนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ในโลกดิจิทัลในปัจจุบัน

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท.มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสาน ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ โดยเฉพาะ การสื่อสารการดำเนินงานร่วมกันเพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal)

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Planning) เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณี บกท.เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ประกอบด้วย การบริหารจัดการและจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และควมมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ดังนั้น ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับการจัดสรรตารางการบิน โดยการเพิ่มความถี่ จำนวนเที่ยวบิน และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อสร้างรายได้

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร

การให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (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 โดยการนำ Digital Technology เข้ามาใช้เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในการดำเนินงาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนารูปแบบธุรกิจระหว่างประเทศ

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

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

ทอท. ต้องมีการพัฒนารูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม และการพัฒนาธุรกิจเพื่อรองรับผลกระทบจากกรณี บกท. เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย การขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว

บทที่ 1

การประเมินสถานภาพองค์กร

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) 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) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) และแนวนโยบายผู้ถือหุ้น (Statement of Directions : SODs) ซึ่งในการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และ ทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นเพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท. มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และนำไปสู่ การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2564-2565 ที่จะนำไปสู่การบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ต่อไป

การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึกข้อตกลงและประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินคุณภาพรัฐวิสาหกิจ : SE-AM ซึ่งกำหนดให้ ดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผนวิสาหกิจ และทบทวน/ปรับปรุง ในส่วนของ สภาพแวดล้อมขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร สภาพแวดล้อม ด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การพิจารณาการบริหาร ความเสี่ยง ประเด็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เกณฑ์ชี้วัด และเป้าหมาย เพื่อให้องค์กร บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ ทอท. ได้พิจารณาผลประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ประจำปีงบประมาณ 2562 ตามกรอบการดำเนินงานของ ทอท. ภายใต้ AOT Strategy House ประกอบด้วย 7 ยุทธศาสตร์ ร่วมกับข้อมูลสภาพแวดล้อมและบริบททางธุรกิจที่สำคัญ ความเสี่ยง ระดับองค์กร ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อประกอบการทบทวน

แผนวิสาหกิจของ ทอท. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผล การดำเนินงานโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อทบทวนประเด็นสำคัญที่ ทอท.ต้องดำเนินการต่อเนื่อง และเพิ่มเติมในระยะต่อไป สรุปดังนี้

1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 หรือโควิด-19 (COVID-19) เป็นเชื้อไวรัสที่สามารถก่อให้เกิดโรคทางเดินหายใจ หลังติดเชื้ออาจไม่มีอาการหรืออาจมีอาการตั้งแต่ไม่รุนแรงคือ คล้ายกับไข้หวัดธรรมดา หรืออาจก่อให้เกิดอาการ รุนแรงเป็นปอดอักเสบและเสียชีวิตได้ ซึ่งเป็นสายพันธุ์ใหม่ที่ไม่เคยพบมาก่อนในมนุษย์ และสามารถแพร่เชื้อจาก คนสู่คนได้ โดยเชื้อไวรัสนี้พบครั้งแรกในการระบาดในเมืองอู่ฮั่น มณฑลหูเป่ย์ สาธารณรัฐประชาชนจีน ในช่วง ปลายปี 2562⁷ แต่ด้วยลักษณะของโรคที่สามารถติดต่อกันได้ผ่านการสัมผัส ทำให้มีการติดต่อระหว่าง คนสู่คนได้ โดยการที่ผู้คนเดินทางไปยังพื้นที่ต่างๆ ได้อย่างเสรี รัฐบาลจีนจึงได้ประกาศยกเลิกเทศกาลตรุษจีนและ ห้ามให้ประชาชนเดินทางออกนอกประเทศ เมื่อวันที่ 25 ม.ค.63 เพื่อเป็นการควบคุมและป้องกันการแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัส

อย่างไรก็ตาม การแพร่กระจายของโรคได้ลุกลามไปแล้วมากกว่า 210 ประเทศและมีผู้ติดเชื้อสะสม จากทั่วโลก 17.5 ล้านราย โดยประเทศที่มีผู้ติดเชื้อสะสมสูงสุด 5 อันดับแรกอยู่ในภูมิภาคอเมริกาและยุโรป ได้แก่ สหรัฐอเมริกา สหพันธ์สาธารณรัฐบราซิล สาธารณรัฐอินเดีย สหพันธ์รัฐรัสเซีย และสาธารณรัฐแอฟริกาใต้ (ข้อมูล ณ 31 ก.ค.63) ทำให้หน่วยงานระหว่างประเทศและรัฐบาลแต่ละประเทศมีมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่าง ประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั้งการปิดเมือง (lockdown) การจำกัด การเข้าออกจากประเทศต้นทางและบางประเทศที่มีการแพร่กระจายของไวรัส การจำกัดเส้นทางการบิน การยกเลิก เที่ยวบินระหว่างประเทศในบางเส้นทาง การปิดน่านฟ้าเป็นการชั่วคราว เป็นต้น ซึ่งการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ ไวรัสโคโรนา 2019 ในครั้งนี้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมต่างๆ หลายภาคส่วนโดยเฉพาะอุตสาหกรรมการบินและ ขยายวงกว้างไปทั่วโลกเนื่องจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกันผ่านห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain)

1.1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ

1.1.1 เศรษฐกิจโลก

- **ผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกในภาพรวม** IMF⁸ คาดการณ์ว่าเศรษฐกิจโลกจะหดตัวร้อยละ 3 และเข้าสู่ภาวะถดถอย (The Great Lockdown) เนื่องจากแต่ละประเทศไม่สามารถกระตุ้นกิจกรรมทางเศรษฐกิจ ได้ทันทีผ่านการกระตุ้นอุปสงค์ เพราะมาตรการคุมเข้มระงับการระบาดของเชื้อไวรัสผ่านการลดกิจกรรม ทางเศรษฐกิจ เช่น การระงับดำเนินการธุรกิจต่างๆ การบังคับไม่ให้ประชาชนออกนอกที่พักอาศัยโดยไม่จำเป็น เป็นต้น

⁷ https://ddc.moph.go.th/viralpneumonia/faq_more.php

⁸ International Monetary Fund. 2020. World Economic Outlook, April 2020 : The Great Lockdown (Online). <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/World-Economic-Outlook-April-2020-The-Great-Lockdown-49306>. 15 พฤษภาคม 2563.

โดยประเทศกลุ่มเศรษฐกิจพัฒนาแล้วอย่างประเทศสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น จะได้รับผลกระทบมากที่สุด และคาดว่าเศรษฐกิจโลกจะกลับมาขยายตัวได้ในปี 2564 ที่อัตราการเติบโตร้อยละ 5.8

ทั้งนี้ มูลค่าความเสียหายทางเศรษฐกิจจะมากกว่าการระบาดของโรคซาร์ส ไข้หวัดใหญ่ 2009 และโรคเมอร์ส⁹ โดยกระทบผ่านห่วงโซ่อุปทานโลก เนื่องจากการขาดแคลนแรงงานและวัตถุดิบจากประเทศจีน ซึ่งเป็นแหล่งผลิตและส่งออกสินค้าชั้นกลางรายใหญ่ของโลก อีกทั้งประเทศจีนมีเศรษฐกิจขนาดใหญ่กว่าที่ผ่านมามีความเชื่อมโยงทั้งการค้า การลงทุน การขนส่งกับโลกมากขึ้น โดยในปี 2561 เศรษฐกิจจีนมีขนาดร้อยละ 16 ของเศรษฐกิจโลกใหญ่กว่าช่วงการระบาดของโรคซาร์ส 4 เท่า ขนาดเศรษฐกิจของประเทศจีนคิดเป็นร้อยละ 13 ของมูลค่าการส่งออกของโลก ร้อยละ 39 ของการผลิตอุตสาหกรรมโลก และร้อยละ 18 ของมูลค่าการท่องเที่ยวโลก กอปรกับรัฐบาลประเทศต่างๆ ได้ดำเนินมาตรการ Lockdown จึงส่งผลให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจทั่วโลกหยุดชะงัก

- **การลงทุนภาคเอกชน** การประชุมสหประชาชาติว่าด้วยการค้าและการพัฒนา (UNCTAD)¹⁰ ประเมินการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ (FDI) ของทั้งโลกจะลดลงประมาณร้อยละ 30 - 40 ซึ่งจากเดิมประเมินผลกระทบทางลบต่อการลงทุนโดยตรงของต่างประเทศทั่วโลก ทั้งเสถียรภาพระยะสั้นไปจนถึงมีผลต่อเนื่องตลอดทั้งปี จะมีแรงกดดันต่อการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศลดลงประมาณร้อยละ 5 - 15 ซึ่งการลดลงนี้สืบเนื่องจากการลดการบริโภคภาคเอกชน และความเชื่อมั่นของนักลงทุนที่ลดลง รวมทั้งมาตรการปิดเมือง/ปิดกันพรมแดนเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของไวรัสในหลายประเทศทั่วโลก เช่น จีน สหรัฐฯ และสหภาพยุโรป เป็นต้น

- **การบริโภคภาคเอกชน** จากการที่บริษัทต้องปิดกิจการหรือปลดพนักงาน องค์กรแรงงานระหว่างประเทศ (ILO)¹¹ ระบุว่าแรงงานทั่วโลกร้อยละ 81 จากจำนวนกว่า 3,300 ล้านคนทั่วโลกได้รับผลกระทบจากการที่สถานที่ทำงานหยุดการดำเนินการบางส่วนหรือทั้งหมด และจำนวนผู้ว่างงานทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นจำนวน 5 - 25 ล้านคน ทำให้โลกสูญเสียรายได้จากแรงงานประมาณ 860,000 - 3,400,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งการว่างงานเนื่องจากโครงสร้างของเศรษฐกิจจะทำให้คนเก็บออมเงินไว้ใช้จ่ายสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคหรือใช้จ่ายในช่วงที่จำเป็นเท่านั้น ลดการใช้จ่ายเพื่อซื้อสินค้าคงทนและสินค้าฟุ่มเฟือย ซึ่งรวมถึงการใช้จ่ายเพื่อเดินทางท่องเที่ยว และอาจทำให้เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวล่าช้า

- **การท่องเที่ยว** บริษัท McKinsey¹² ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการบริหารชั้นนำของโลก ได้ศึกษาบริษัททั่วโลก 3,000 บริษัท พบว่าธุรกิจเกือบทุกสาขาได้รับผลกระทบจากวิกฤตครั้งนี้แตกต่างกัน ธุรกิจ

⁹ ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563. ผลกระทบวิกฤต COVID-19 กับเศรษฐกิจโลก: This Time is Different (Online). https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/articles/Pages/Article_18Mar2020.aspx. 14 พฤษภาคม 2563.

¹⁰ United Nations Conference on Trade and Development. 2020. G20 Extraordinary Trade and Investment Ministers Telecon on Covid-19 (Online). <https://unctad.org/en/pages/SGStatementDetails.aspx?OriginalVersionID=250> . 14 พฤษภาคม 2563.

¹¹ International Labour Organization. 2020. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work. 3rd Edition (Online). https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/impacts-and-responses/WCMS_743146/lang-en/index.htm. 14 พฤษภาคม 2563.

¹² McKinsey & Company. 2020. COVID-19: Briefing Materials, Global Health and Crisis Response: Updated 13 April 2020 (Online).

<https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/risk/our%20insights/covid%2019%20implications%20for%20business/covid%2019%20april%2013/covid-19-facts-and-insights-april-13.ashx>. 14 พฤษภาคม 2563.

ที่ได้รับผลกระทบมากที่สุด คือ ธุรกิจผลิตอากาศยาน ธุรกิจขนส่งทางอากาศและท่องเที่ยว ธุรกิจน้ำมันและก๊าซ ธุรกิจธนาคาร และธุรกิจผลิตยานยนต์และชิ้นส่วน ตามลำดับ

โดยองค์การการท่องเที่ยวโลกแห่งสหประชาชาติ (UNWTO)¹³ คาดการณ์ว่า จะมีการเดินทางทั่วโลกลดลงร้อยละ 20 - 30 หรือลดลงประมาณ 290 - 440 ล้านคนทั่วโลก ทำให้สูญเสียรายได้จากการท่องเที่ยวประมาณ 300 - 450 พันล้านดอลลาร์ หรือคิดเป็น 1 ใน 3 ของรายได้จากการท่องเที่ยวทั่วโลก ซึ่งมาตรการห้ามเดินทางระหว่างประเทศและผลกระทบจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ จะทำให้การเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวลดลง โดยภูมิภาคเอเชียจะได้รับผลกระทบสูงสุด รองลงมาคือ ยุโรป ญี่ปุ่น อิตาลี และเยอรมนี ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญของนักท่องเที่ยวจีน

นอกจากนี้ IATA¹⁴ ได้ประเมินการฟื้นตัวภาคการท่องเที่ยวและการบินที่เกิดจากโรคระบาดต่างๆ พบว่า โรคระบาดจะเข้าสู่ช่วงวิกฤตรุนแรงในระยะเวลา 1 - 3 เดือน และมีผลต่อการฟื้นตัวภาคการท่องเที่ยว/การบินที่แตกต่างกัน โดยโรคระบาดที่ใกล้เคียงกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อย่างโรคซาร์ส และโรคเมอร์ส นั้น มีผลกระทบวงกว้างต่อธุรกิจการบินและธุรกิจจะฟื้นตัวได้ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 6 - 7 เดือน แต่กรณีของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ธุรกิจการบินจะสามารถฟื้นตัวได้ต้องใช้เวลาอย่างน้อย 3 ปี (ปี 2566)

1.1.2 เศรษฐกิจไทย

- **ผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทยในภาพรวม** ธปท.¹⁵ ประมาณการอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยปี 2563 หดตัวร้อยละ 5.3 (หดตัวต่ำกว่าที่ IMF คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 6.7) ซึ่งปัจจัยหลักที่ทำให้ประเทศไทยเติบโตต่ำสุดในภูมิภาคอาเซียนมาจากเศรษฐกิจของประเทศพึ่งพาภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนรวมกันเกินร้อยละ 70 ของ GDP¹⁶ โดยประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกสินค้าไปประเทศจีนเป็นหลัก (อันดับ 1 จากคู่ค้าทั้งหมด) และรายได้จากการท่องเที่ยวของไทย 1 ใน 4 มาจากนักท่องเที่ยวจีน สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบกับเศรษฐกิจของประเทศ เช่น กำลังซื้อภายในประเทศที่ลดลงจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐ - จีน ปัญหารายได้ที่ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 และภาระหนี้ครัวเรือนที่สูงใกล้เคียงกับเพดานที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 80 ของ GDP เป็นต้น

- **การลงทุนภาคเอกชน** ผู้ประกอบการได้ชะลอการผลิตและลดการจ้างงาน เนื่องจากกำลังซื้อลดลงจนทำให้ธุรกิจขาดสภาพคล่อง อย่างไรก็ตามสภาพอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย¹⁷ ประเมินว่า ธุรกิจขนส่ง

¹³ The World Tourism Organization (UNWTO). 2020. International Tourist Arrivals Could Fall By 20-30% In 2020 (Online). <https://www.unwto.org/taxonomy/term/5?page=6>. 14 เมษายน 2563.

¹⁴ International Air Transport Association. 2020. COVID-19 Outlook for air travel in the next 5 years (Online). <https://www.iata.org/en/iata-repository/publications/economic-reports/covid-19-outlook-for-air-travel-in-the-next-5-years>. 24 พฤษภาคม 2563.

¹⁵ ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563. รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือนมีนาคม 2563 (Online). <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2020/Pages/n2163.aspx>. 22 พฤษภาคม 2563.

¹⁶ บล.เอเชียพลัส. 2563. กลยุทธ์การลงทุน 15 เมษายน 2563 (Online). https://inv3.asiaplus.co.th/asps/research_file.php?id=49015&file=1. 24 พฤษภาคม 2563.

¹⁷ ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563. ผลวิกฤต COVID-19 กับธุรกิจเทรนด์ใหม่การขนส่งภายใต้ Next Normal (Online). https://www.bot.or.th/Thai/ResearchAndPublications/DocLib_/Article_14Apr2020.pdf. 22 พฤษภาคม 2563.

สินค้าภายในประเทศอยู่ในระดับที่สามารถจัดการได้ เนื่องจากรัฐบาลกำหนดให้การขนส่งสินค้าสามารถดำเนินการได้ตามปกติ โดยในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้ประกอบการเพิ่มการให้บริการผ่าน Platform ให้บริการแบบดิจิทัลมากขึ้น อาทิ ธุรกิจ e-Commerce ธุรกิจรับส่งพัสดุด่วน (Parcel Delivery) และธุรกิจขนส่งอาหาร (Online Food Delivery) โดยเฉพาะ Online Food Delivery โตขึ้นมากกว่า 3 เท่าจากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า โดยพบว่ามูลค่าธุรกิจ e-Commerce เติบโตร้อยละ 8 - 10 ต่อปี ขณะที่ธุรกิจรับส่งพัสดุด่วนที่เป็นธุรกิจเกี่ยวเนื่องขยายตัวประมาณ ร้อยละ 11 ต่อปี และในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาธุรกิจขนส่งอาหารเติบโตสูงเฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่ต้องการความสะดวกและประหยัดเวลาเพิ่มขึ้น

ขณะที่ กพท.¹⁸ ประกาศห้ามอากาศยานขนส่งคนโดยสารทำการบินเข้ามายังท่าอากาศยานในประเทศไทยเป็นการชั่วคราว แต่ยกเว้นให้อากาศยานขนส่งสินค้าสามารถดำเนินงานได้ตามปกติ รวมทั้งปรับแนวทางปฏิบัติให้สายการบินสามารถขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารได้

- **การบริโภคภาคเอกชน** การจ้างงาน ความเชื่อมั่นผู้บริโภค และผลจากมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้การบริโภคภาคเอกชนโดยรวมลดลง โดยมีการใช้จ่ายหมวดสินค้าอุปโภคบริโภคที่จำเป็นและการใช้ไฟฟ้าเท่านั้นที่ขยายตัว โดยศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์ (EIC)¹⁹ ประเมินว่า จำนวนผู้ว่างงานในประเทศไทยจะเพิ่มขึ้นสูง 3 - 5 ล้านคน คิดเป็นอัตราการว่างงานประมาณร้อยละ 8 - 13 ของกำลังแรงงานรวมปัจจุบัน สูงกว่าสถิติอัตราการว่างงานในวิกฤตต้มยำกุ้งที่ร้อยละ 3.4 โดยการฟื้นตัวของตลาดแรงงานจะเป็นไปอย่างช้าๆ ตามเศรษฐกิจที่คาดว่าจะฟื้นตัวแบบ U-shaped และความเสี่ยงจากการว่างงานอาจส่งผลกระทบต่อเนื้องไปยั้งคุณภาพชีวิตของภาคครัวเรือน ซึ่งครัวเรือนไทยประมาณร้อยละ 60 มีสินทรัพย์ทางการเงินไม่เพียงพอใช้จ่ายเกิน 3 เดือน

- **การท่องเที่ยว** ประเทศไทยพึ่งพาภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนที่สูงถึงร้อยละ 21.6 ต่อ GDP โดยที่ผ่านมานักท่องเที่ยวกลุ่มหลักมาจากประเทศจีน และภูมิภาคเอเชีย ทำให้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มากกว่าประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียน โดยในไตรมาสที่ 1/2563 จำนวนนักท่องเที่ยวต่างประเทศ หดตัวร้อยละ 76.4²⁰ จากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า โดยนักท่องเที่ยวต่างประเทศมีจำนวนลดลง เนื่องจากแต่ละประเทศมีมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

¹⁸ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย. 2563. แนวทางปฏิบัติในการขนส่งสินค้าภายในห้องโดยสารในอากาศยาน ในสถานการณ์ที่มีโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) (Online). <https://www.caat.or.th/th/archives/50240>. 22 พฤษภาคม 2563.

¹⁹ ศูนย์วิจัยเศรษฐกิจและธุรกิจธนาคารไทยพาณิชย์. 2563. EIC ประเมินวิกฤติ 2020 กระทบแรงงานวงกว้าง เสี่ยงตกงานเป็นประวัติการณ์ ข้ำเติมความเปราะบางภาคครัวเรือน (Online). https://www.sceic.com/th/detail/file/product/6775/fmoejyoae8/EIC_Note_labor-COVID-19_TH_20200420.pdf. 24 เมษายน 2563.

²⁰ ธนาคารแห่งประเทศไทย. 2563. รายงานนโยบายการเงิน ฉบับเดือนมีนาคม 2563 (Online). <https://www.bot.or.th/Thai/PressandSpeeches/Press/2020/Pages/n2163.aspx>. 22 พฤษภาคม 2563.

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.)²¹ ประเมินว่า ในปี 2563 รายได้และจำนวนนักท่องเที่ยวจะลดลงร้อยละ 60 โดยมีนักท่องเที่ยวต่างชาติมาเที่ยวไทยประมาณ 16 ล้านคน นักท่องเที่ยวไทยที่เที่ยวภายในประเทศ 60 ล้านคน-ครั้ง และมีรายได้รวมทั้ง 2 ตลาดประมาณ 1.12 ล้านล้านบาท

ทั้งนี้ จากการศึกษาของบริษัท ซีโนน์ โฮเทลเวิร์คส์ จำกัด (C9 Hotelworks)²² ททท. สถาบันศึกษานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่²³ และการท่องเที่ยวฮ่องกง²⁴ เกี่ยวกับรูปแบบและพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

(1) นักท่องเที่ยวนิยมเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเป็นหลัก และเลือกเดินทางแบบระยะใกล้มากขึ้นโดยวางแผนใช้วันท่องเที่ยวที่สั้นลง ด้วยเหตุผลด้านการเงินและจำนวนวันหยุดที่น้อยลง การเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะเน้นเส้นทางการบินพิสัยใกล้ (Short haul) เท่านั้น เพราะยังกังวลผลกระทบต่อสุขภาพ

(2) การท่องเที่ยวในรูปแบบกรุ๊ปทัวร์ขนาดใหญ่จะลดลง ความนิยมในการเดินทางแบบกรุ๊ปขนาดเล็กหรือเลือกท่องเที่ยวคนเดียวมีมากขึ้น ตามมาตรการรักษาระยะห่าง (social distancing)

(3) นักเดินทางเพื่อธุรกิจจะเป็นกลุ่มแรกที่กลับมาเดินทางอีกครั้งหลังจากที่มีการยกเลิกการระงับการเดินทาง ในทางกลับกันนักเดินทางเพื่อการท่องเที่ยวและพักผ่อนจะตัดสินใจแบบเฉพาะบุคคลมากกว่า โดยระยะเวลาการฟื้นตัวของกลุ่มนี้จะขึ้นอยู่กับมุมมองและความเชื่อมั่นของนักเดินทางแต่ละราย และยังคงให้ความสำคัญกับความปลอดภัยในชีวิตความเป็นอยู่ระหว่างการเดินทางท่องเที่ยวมากขึ้น

(4) มาตรการรักษาระยะห่าง (social distancing) จะทำให้รายได้จากการบริการต่อครั้งค่อนข้างต่ำ การท่องเที่ยวไทยที่เป็นแหล่งสถานบันเทิงจะมีความสำคัญลดลง ทำให้ยุทธศาสตร์การท่องเที่ยวปรับตัวสู่การท่องเที่ยวที่ยั่งยืนและการท่องเที่ยวมูลค่าสูง เช่น การท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ คู่แต่งงานและฮันนีมูน การท่องเที่ยวสำหรับผู้สูงอายุ การท่องเที่ยวเชิงกีฬา การท่องเที่ยวเพื่อสังคม เป็นต้น

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจรุนแรงกว่าวิกฤตเศรษฐกิจที่ผ่านมา เนื่องจากปัญหาล้างหนี้ภาคครัวเรือนและการว่างงานเนื่องจากโครงสร้างของเศรษฐกิจอาจทำให้คนเก็บออมเงินไว้ใช้จ่ายสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคหรือใช้จ่ายในยามจำเป็นเท่านั้น และลดการใช้จ่ายเพื่อเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลให้การขนส่งทางอากาศลดลงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนส่ง

²¹ ททท.พร้อมเร่งเครื่องเต็มสูบ เตรียมมาตรการดันท่องเที่ยวไทยโตวิুব หลังโศกมือลาโควิด-19 (Online). https://www.matichon.co.th/news-monitor/news_2145290. 14 พฤษภาคม 2563.

²² C9 Hotelworks. 2020. China Thailand Travel Sentiment Survey (Online). <https://www.c9hotelworks.com/news/c9-hotelworks-release-china-thailand-travel-sentiment-survey>. 14 พฤษภาคม 2563.

²³ สถาบันศึกษานโยบายสาธารณะ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2563. กรองกระแสท่องเที่ยว (Online). <https://www.bangkokbiznews.com/blog/blogger/128>. 23 พฤษภาคม 2563.

²⁴ การท่องเที่ยวฮ่องกง. 2563.เมื่อ 'โควิด-19' ถึงตอนอวสาน...กับภูมิทัศน์ใหม่การท่องเที่ยวฮ่องกง (Online). <https://judprakai.bangkokbiznews.com/travel/1938.14> พฤษภาคม 2563.

สินค้าภายในประเทศที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้จะเป็นโอกาสที่ ทอท. จะปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดย ทอท. ประเมินว่า

(1) ระยะสั้น (2563 – 2564) การเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศจะเป็นตลาดหลักที่ฟื้นตัวมากกว่าการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศ โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวเพื่อธุรกิจ แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง อาทิ ความเชื่อมั่นของผู้มาใช้บริการ ผลกระทบจากการว่างงานและกำลังซื้อของภาคครัวเรือน เป็นต้น

(2) ระยะกลาง (ปี 2563 – 2565) จากการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะเน้นเส้นทางการบินพิสัยใกล้ (Short haul) ทอท. อาจได้เปรียบจากทำเลที่ตั้งทางยุทธศาสตร์ของประเทศที่จะรองรับการท่องเที่ยวภายในภูมิภาค ซึ่งมีแนวโน้มว่าในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ได้อย่างรวดเร็วและดีกว่าภูมิภาคอื่น

นอกจากนี้ การให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโครงสร้างพื้นฐานต้องได้มาตรฐาน ยืดสุขภาพอนามัย และการรักษาระยะห่าง (social distancing) ของผู้ให้บริการเป็นหลัก รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนการรองรับผู้ให้บริการจากรูปแบบกรุปทัวร์ขนาดใหญ่เป็นกรุปขนาดเล็ก หรือรูปแบบการเดินทางแบบคนเดียวมากขึ้น

1.2 ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่ออุตสาหกรรมการบิน

1.2.1 ผลกระทบต่อปริมาณการจราจรทางอากาศ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้การจราจรทางอากาศหยุดชะงักทั่วโลก โดย ICAO รายงาน ณ เมษายน 2563 ว่ามีการจำกัดการเดินทางในจุดหมายปลายทางทั่วโลก 90 แห่ง จำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศทั่วโลกลดลงถึงร้อยละ 94 ทำให้หลายประเทศต้องประกาศยกเลิกเที่ยวบินเพื่อลดความเสี่ยงการแพร่กระจายของเชื้อไวรัส ส่งผลให้เกิดการสูญเสียรายได้ ซึ่งทำให้สายการบินหลายแห่งมีความจำเป็นต้องปิดกิจการลง

IATA ได้ประเมินผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการลดลงของปริมาณผู้โดยสารของสายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 13 โดยมีการสูญเสียรายได้เป็นมูลค่าสูงถึง 2.7 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ

จากรายงานของ ACI²⁵ พบว่าผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ปริมาณผู้โดยสารในปี 2563 ลดลงจากที่คาดการณ์ไว้เมื่อปี 2562 ว่าในปี 2563 ปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกจะอยู่ที่ 9.5 พันล้านคน คิดเป็นการเติบโตของปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกร้อยละ 3.4 แต่สถานการณ์ปัจจุบันปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกในแต่ละเดือนลดลงอย่างต่อเนื่องจาก ม.ค.63 ลดลง ร้อยละ 6.9 จนถึงมี.ค. 63 ลดลง ร้อยละ 53.1 ทำให้ไตรมาสแรกของปี 2563 ปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกลดลงร้อยละ 28.3 เท่ากับจำนวน

²⁵<https://blog.aci.aero/covid-19-an-existential-threat-to-the-global-airport-business/>

ผู้โดยสารที่ลดลง 620 ล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยคาดว่าผลกระทบจะส่งผลต่อไปถึงครึ่งหลังของปี 2563 อีกด้วย ทำให้ตลอดทั้งปี 2563²⁶ ปริมาณคาดการณ์ของผู้โดยสารทั่วโลกจะลดลงมากกว่า 4.6 พันล้านคน และประมาณการรายได้ของท่าอากาศยานทั่วโลกจะลดลงมากกว่า 97 พันล้านเหรียญสหรัฐ

1.2.2 ผลกระทบต่อธุรกิจการบิน

จากการประเมินของ IATA พบว่าความต้องการเดินทางที่ลดลงเพราะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้เสี่ยงที่จะสูญเสียตำแหน่งงานในอุตสาหกรรมการบินได้ถึง 25 ล้านตำแหน่ง ในจำนวนนี้ 11.2 ล้าน ตำแหน่งอยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องอาศัยมาตรการลดค่าใช้จ่ายรับมือกับผลกระทบที่เกิดกับสถานะการเงินของหน่วยงาน เนื่องจากการหยุดชะงักของการเดินทางทางอากาศ ทำให้ผู้ประกอบการและบริษัทที่ประกอบกิจการเกี่ยวข้องกับการบินทั่วโลกต้องสูญเสียรายได้ และมีความจำเป็นต้องมีมาตรการต่างๆ ออกมาเพื่อลดผลกระทบด้านการเงินที่ส่งผลกระทบต่อสถานะการดำเนินงานของบริษัท เช่น สายการบินหลายแห่งนอกจากจะมีมาตรการปรับลดความถี่ของเที่ยวบิน ตลอดจนพิจารณายกเลิกเส้นทางบินในบางเส้นทางเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสาร ในปัจจุบันแล้ว ยังมีการปรับลดเงินเดือนของคณะผู้บริหาร การปรับลดสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงานทั้งโดยสมัครใจและเป็นระเบียบบังคับ

ท่าอากาศยานบางแห่งนอกจากปรับลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงาน ยังมีการปรับลดจำนวนพนักงานที่เป็นสัญญาจ้างบางส่วน

1.2.3 การปรับรูปแบบการปฏิบัติการในการให้บริการผู้โดยสาร

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในพื้นที่ที่ยังเปิดให้บริการท่าอากาศยานเพื่อขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการควบคุมโรคตั้งแต่ขั้นตอนการเข้าสู่ ท่าอากาศยานจนถึงการขึ้นโดยสารบนอากาศยาน ซึ่งทั้งท่าอากาศยานและสายการบินทั่วโลกต้องเพิ่มมาตรการที่รัดกุมในการคัดกรองผู้โดยสาร รวมทั้งต้องเพิ่มเติมจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆ ทางสุขอนามัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมทั้งต้องให้ความร่วมมือกับทางภาครัฐที่เข้ามามีส่วนในการถ่ายโอนผู้โดยสารที่มีความเสี่ยงหรือค้นพบว่ามีการระบาดของโรคเพื่อเคลื่อนย้ายไปสู่พื้นที่ที่ทางการได้กำหนดไว้ต่อไปในช่วงที่ยังมีการจราจรทางอากาศ

1.2.4 แนวโน้มการกลับคืนสู่สภาพปกติของธุรกิจการบิน

จากบทวิเคราะห์ของ ACI²⁷ คาดการณ์อนาคตการฟื้นคืนสู่สภาพปกติของการเดินทางโดยอากาศ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการบินมีความเห็นว่าการฟื้นตัวอาจต้องอาศัยระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งปี

²⁶ <https://aci.aero/news/2020/05/05/predicted-global-impact-of-covid-19-on-airport-industry-escalates/>

²⁷ <https://www.airport-technology.com/news/aci-world-states-covid-19-could-reduce-airport-revenues-by-half/>

จนถึงหนึ่งปีครึ่งเพื่อที่ปริมาณการจราจรทางอากาศจะกลับสู่ระดับเดียวกับช่วงเกิดวิกฤตโรคระบาด ซึ่งไม่อาจทำได้ก่อนสิ้นสุดปี 2564

ทั้งนี้ คาดว่าปริมาณผู้โดยสารภายในประเทศจะฟื้นตัวเร็วกว่าปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลามากกว่าในการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์การอนุญาตเดินทางที่แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ส่งผลให้ระยะเวลาการฟื้นตัวของการบินโดยอากาศของแต่ละประเทศแตกต่างกัน

1.2.5 ความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต²⁸

- มาตรการในสนามบิน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในท่าอากาศยานมีการเปลี่ยนแปลง โดยมีมาตรการที่ต้องลดการติดต่อระหว่างบุคคลโดยตรงและการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลในแต่ละกระบวนการขั้นตอนในท่าอากาศยานมากขึ้น รวมทั้งต้องคำนึงถึงการเดินทางที่จะมีการลดขนาดลงในอนาคต รวมทั้งลักษณะรูปแบบการเดินทางของบุคคลที่จะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะการเดินทางแบบไม่เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ โดยการปรับตัวต้องมีการจัดตั้งอุปกรณ์ทางการแพทย์หรือชุดที่ป้องกันการติดต่อ สัมผัสใกล้ชิดระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับการเดินทางที่จะปลอดภัย รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดระยะเวลาขั้นตอนต่างๆของกระบวนการในท่าอากาศยานเพื่อหลีกเลี่ยงการอยู่ใกล้และใช้ระยะเวลานานมากเกินไป

- ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน

ท่าอากาศยานจะมีต้นทุนที่สูงขึ้นในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบิน เนื่องจากต้องมีมาตรการเพิ่มเติมรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มมาตรการสำหรับการเดินทางทางอากาศในอนาคต เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารและทำตามมาตรการทางสาธารณสุขจากภาครัฐและกฎระเบียบมาตรฐานสากลขององค์การการบินระหว่างประเทศ เช่น ท่าอากาศยานต้องมีมาตรการเพิ่มเติมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ในสนามบิน เพื่อตรวจสอบผู้โดยสาร อาจจะเป็นชุดตรวจอุณหภูมิหรือตรวจเลือดเพื่อความปลอดภัย การจัดเตรียมชุดอุปกรณ์ป้องกันโรคสำหรับเจ้าหน้าที่ เช่น ถุงมือ เจลล้างมือ และจุดบริการที่จัดวางอุปกรณ์ที่ส่งเสริมสุขอนามัยก่อนการเดินทาง เช่น น้ำยาแอลกอฮอล์ รวมทั้งสายการบินก็ต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆเพื่อตรวจสอบผู้โดยสารก่อนขึ้นเครื่องและการปรับการดูแลรักษาระยะห่างระหว่างการเดินทางบนอากาศยาน เช่นกัน

- ความต้องการอากาศยานทั่วโลกลดลง

สถานการณ์ปัจจุบันส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจ ทำให้สายการบินหลายแห่งต้องยุติกิจการทำให้เกิดอากาศยานที่ไม่ได้ใช้งานและถูกขายทอดตลาด รวมทั้งการปรับลดการสั่งซื้ออากาศยานทั่วโลก สิ่งเหล่านี้

²⁸ <https://www.forbes.com/sites/oliverwyman/2020/04/06/how-covid-19-is-transforming-global-aviations-outlook/#748170211b9c>

กระทบกับการดำเนินกิจกรรมของท่าอากาศยาน ส่งผลให้ท่าอากาศยานมีทางวิ่งและลานจอดที่ใช้งานได้ไม่เต็มศักยภาพเนื่องจากปริมาณอากาศยานสำหรับการเดินทางโดยอากาศทั่วโลกโดยรวมลดลง ผู้บริหารท่าอากาศยานจึงจำเป็นต้องทบทวนแผนบริหารจัดการท่าอากาศยานใหม่เพื่อให้ใช้งานพื้นที่ให้เต็มศักยภาพ หรือมีมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายดังกล่าว ท่าอากาศยานหลายแห่งอาจทบทวน ปรับลดขนาดการขยายท่าอากาศยาน รวมทั้งเพิ่มแผนการใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานด้านอากาศยานขนส่งสินค้ามากขึ้น เนื่องจากการขนส่งสินค้าทางอากาศสามารถช่วยเพิ่มรายได้และการใช้ประโยชน์พื้นที่ลานจอด หรือการบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อไม่ให้ท่าอากาศยานต้องสูญเสียรายได้ทางเศรษฐกิจไป

1.2.6 ผลกระทบอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้ออกประกาศมาตรการเฝ้าระวังป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ (สายการบิน) ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในอากาศยานและผู้ดำเนินการสนามบิน ดังนี้

- มาตรการสำหรับสายการบิน ได้แก่ กำหนดให้ผู้โดยสารต้องสวมหน้ากากอนามัย ((Surgical Mask) ตลอดเวลาตั้งแต่ขึ้นเครื่องจนกว่าจะออกจากเครื่อง จำกัดจำนวนที่นั่งที่จะให้บริการบนอากาศยาน กำหนดให้มีมาตรการและวิธีปฏิบัติเพื่อรักษาระยะห่างของผู้โดยสารตลอดระยะเวลาเดินทาง โดยรวมถึงขั้นตอนการลำเลียงผู้โดยสารขึ้นและลงจากอากาศยาน รวมถึงในขณะจัดเก็บสัมภาระในที่เก็บของเหนือศีรษะและการเข้าแถวรอใช้ห้องน้ำในห้องโดยสาร เป็นต้น

- มาตรการสำหรับท่าอากาศยาน ได้แก่ ทำการตรวจคัดกรองบุคคลที่เข้ามาใช้บริการในท่าอากาศยาน โดยต้องมีตรวจสอบการสวมหน้ากากอนามัยและการตรวจวัดอุณหภูมิร่างกาย (Body Temperature Screening) ด้วยเครื่องวัดอุณหภูมิแบบอินฟราเรดที่ไม่ต้องสัมผัสกับร่างกายของผู้ถูกตรวจวัด (Non-contact infrared thermometer) จัดการเกี่ยวกับการเว้นระยะนั่งหรือยืนห่างกันอย่างน้อยหนึ่งเมตรในพื้นที่ต่าง ๆ ที่มีจัดไว้ให้ดำเนินกิจกรรม เป็นต้น

โดย ทอท. ได้มีมาตรการปฏิบัติตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และกระทรวงคมนาคมกำหนดอย่างเคร่งครัด โดยมีมาตรการตรวจสอบคัดกรองผู้โดยสารที่เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เดินทาง

นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ก็จำเป็นต้องดำเนินการฟื้นฟูกิจการที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่นเดียวกัน โดย บกท. เป็นสายการบินที่ให้บริการ ณ ทอท. ในสัดส่วนค่อนข้างสูง ทั้งนี้ บกท. ต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทยอย่างมีนัยสำคัญในด้านขีดความสามารถเป็นศูนย์กลางทางการบินของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Hub of ASEAN) ทำให้ภาครัฐต้องมีการกำหนดนโยบายสนับสนุนและ

การแข่งขันในด้านอื่น เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศทั้งในระยะสั้น และระยะยาว

1.2.7 ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

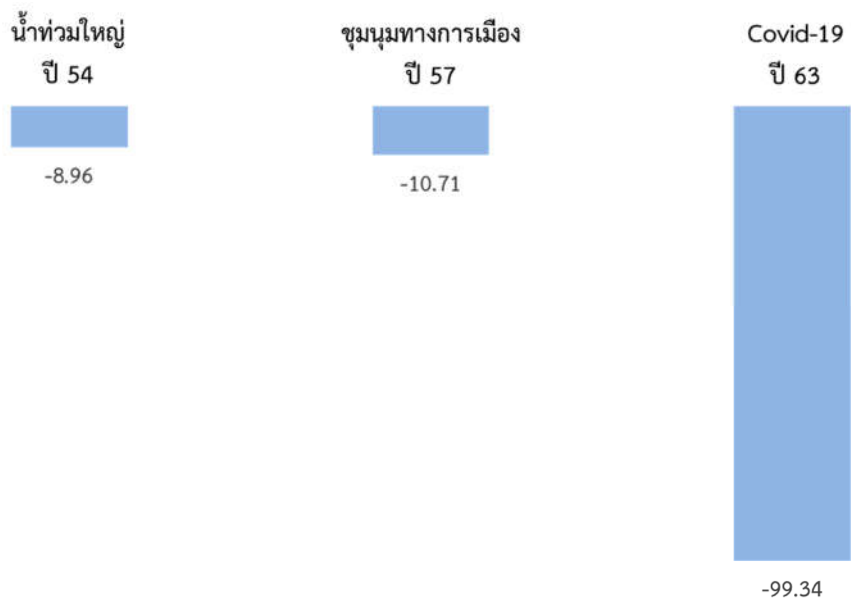
ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบดำเนินงานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ได้รับผลกระทบจากจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารที่ลดลงเป็นจำนวนมาก นั้น ข้อมูล ณ วันที่ 3 มีนาคม 2563 มีสายการบินยกเลิกเที่ยวบินและแจ้งยกเลิกทำการบินล่วงหน้า ตั้งแต่วันที่ 24 มกราคม ถึงวันที่ 28 มีนาคม 2563 รวม 32,991 เที่ยวบิน คิดเป็นร้อยละ 19 เมื่อเทียบกับผลการจัดตารางการบินที่ถูกจัดไว้ช่วงต้นฤดูกาลการบินฤดูหนาว โดยเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 26,648 เที่ยวบิน และเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 6,343 เที่ยวบิน

ทอท. คาดการณ์ว่าผลกระทบในส่วนจากรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) เป็นค่าธรรมเนียมในการขึ้น-ลงอากาศยาน (Landing Charges) คิดเป็นร้อยละ 20.69 และค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges : PSC) คิดเป็นร้อยละ 32.94 หรือรายได้ลดลงในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2563 คิดเป็นประมาณร้อยละ 30 เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อน ซึ่งยังไม่รวมผลกระทบของรายได้ที่ลดลงในส่วนที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) และมาตรการที่ ทอท. ให้ความช่วยเหลือสายการบินและผู้ประกอบการ

นอกจากนี้ ทอท. ได้ดำเนินการตามแนวนโยบายของภาครัฐที่กำหนดมาตรการต่างๆ เพื่อช่วยอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของไทย และลดผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม โดยได้กำหนดแนวทางให้ความช่วยเหลือผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบดำเนินงานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง เช่น ปรับลดค่าผลประโยชน์ตอบแทนคงที่รายเดือน, ปรับลดค่าผลประโยชน์ตอบแทนอัตราร้อยละและมีการกำหนดค่าผลประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำเป็นรายเดือนหรือรายปีและ เลื่อนการชำระค่าผลประโยชน์ตอบแทนในการประกอบกิจการ เป็นต้น

1.3 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่มีผลกระทบด้านการเงิน

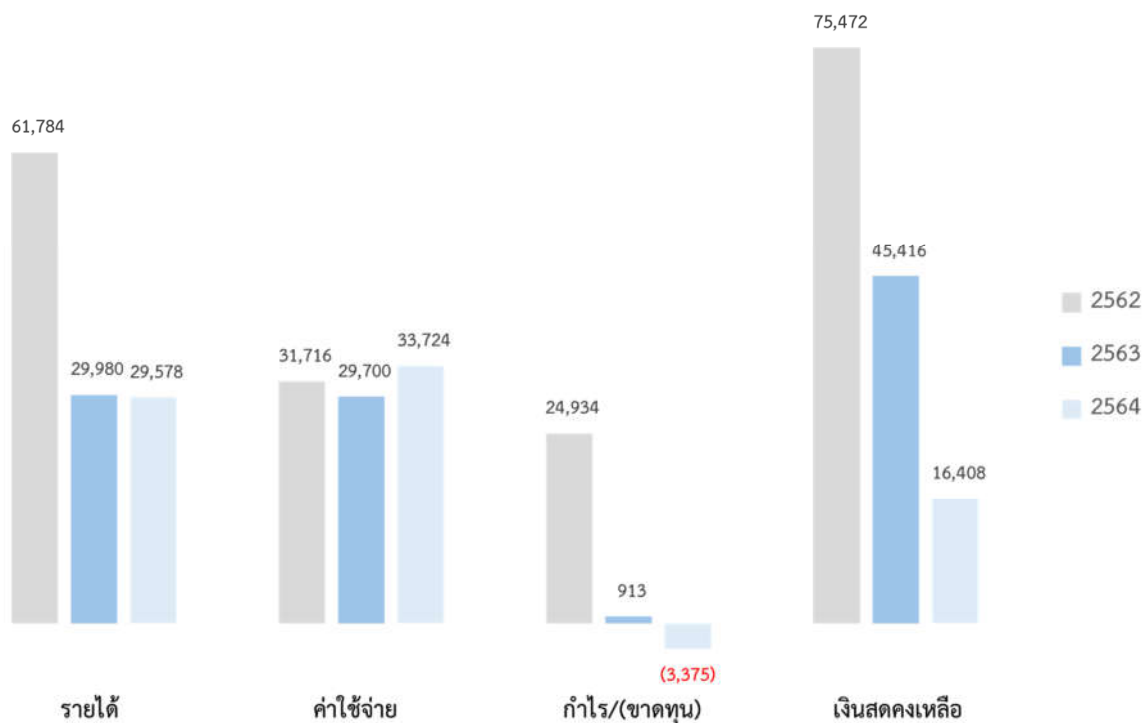
จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจด้านการบินและด้านการท่องเที่ยวอย่างหนักทั้งจากการปิดน่านฟ้าระหว่างประเทศและการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยปริมาณการจราจรทางอากาศของ 6 ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.แทบจะเป็นศูนย์ และเมื่อเทียบกับวิกฤตการณ์ในอดีตพบว่าปริมาณการจราจรทางอากาศอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าวิกฤตน้ำท่วมในปี 2554 และการชุมนุมกรณีปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในปี 2557 อย่างมีนัยสำคัญ



รูปที่ 1 ร้อยละการเปลี่ยนแปลงของจำนวนผู้โดยสาร

** Year on Year พ.ย.53 กับ พ.ย.54, Year on Year มิ.ย.56 กับ มิ.ย.57, Year on Year เม.ย.62 กับ เม.ย.63

การคาดการณ์สถานะทางการเงินของ ทอท. ในปี 2563-2564 พบว่ารายได้จากการดำเนินงานลดลงมากกว่าร้อยละ 50 ทั้งในปี 2563 และ 2564 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2562 เนื่องจากการลดลงของปริมาณการจราจรทางอากาศที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 อย่างไรก็ดี ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในปี 2563 และ 2564 ไม่แตกต่างจากปี 2562 อย่างมีนัยสำคัญ ถึงแม้ว่า ทอท.จะมีมาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยให้ส่วนงานทบทวนงบประมาณประจำปี โดยค่าใช้จ่ายที่ลดลง คือ ค่าใช้จ่ายพนักงานและค่าตอบแทนที่ราชพัสดุ แต่ค่าใช้จ่ายดำเนินงานและค่าซ่อมแซมยังคงเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ ทอท.มีกำไรที่ลดลงมากกว่า 24,000 ล้านบาทในปี 2563 และลดลงกว่าร้อยละ 4,200 ล้านบาทในปี 2564 นอกจากนี้ เงินสดคงเหลือของ ทอท. ลดลงประมาณ 30,000 ล้านบาทต่อปี ในปี 2563 และ 2564 ส่งผลให้ ทอท.มีความเสี่ยงจากการบริหารสภาพคล่อง



รูปที่ 2 การคาดการณ์สถานะทางการเงินของ ทอท. ในปี 2563-2564

ทั้งนี้การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และการดำเนินงานของ ทอท. อย่างมาก ส่งผลให้ ทอท. มีแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์นี้ไปได้ รวมถึงยังเป็นการเตรียมความพร้อมพร้อมกับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) จากภาวะการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อีกด้วย

1.4 ความปกติใหม่จากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID - 19 Accelerated New Normal)

1.4.1 การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (From Globalization to Regionalization)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แสดงให้เห็นว่า การพึ่งพิงระบบการผลิตระหว่างประเทศตามหลักโลกาภิวัตน์ทางเศรษฐกิจ (Globalization) ไม่ว่าจะเป็นการตั้งฐานการผลิต (Manufacturing site) ในประเทศที่อัตราค่าแรงต่ำ หรือการพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบสำคัญจากต่างประเทศ เช่น การนำเข้าวัตถุดิบจำพวกโลหะจากประเทศจีน ซึ่งเป็นผู้ส่งออกรายใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมทั่วโลกมาถึงร้อยละ

50 – 70 ของความต้องการใช้วัตถุดิบจำพวกโลหะ²⁹ การพึ่งพาแหล่งส่งออกหรือผู้ผลิตเพียงรายเดียวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจหยุดชะงัก เนื่องจากฐานการผลิตต้องปิดทำการชั่วคราว รวมถึงการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศล่าช้าจากนโยบายปิดพรมแดนชั่วคราวของเกือบทุกประเทศทั่วโลก

ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ก่อนเกิดวิกฤตครั้งนี้ หลายประเทศเริ่มให้ความสำคัญนโยบายพึ่งพาตนเอง (Inward-looking policy) หรือปกป้องทางการค้า (protectionism) เห็นได้ชัดจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน ซึ่งสหรัฐฯ มีนโยบายส่งเสริมให้บริษัทสัญชาติอเมริกันกลับมาผลิตในประเทศมากขึ้นและกีดกันการค้าจากต่างประเทศ ประเด็นนี้กลับมาชัดเจนยิ่งขึ้นไปอีกด้วยวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในอนาคตผู้ประกอบการทั่วโลกอาจทบทวนและปรับเปลี่ยนการวางรากฐาน Supply Chain ให้มีความยืดหยุ่น (Resilience) และมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานต่อสถานการณ์ที่เข้ามากระทบได้ดียิ่งขึ้น³⁰ กล่าวคือ ประเทศต่าง ๆ จะให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของ Supply Chain ที่ทำให้ภาคการผลิตและบริการสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงักและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจ รวมถึงการกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตและขายสินค้าโดยไม่พึ่งพาแต่ประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป โดยผลกระทบเห็นได้ชัดเจนในภูมิภาคเอเชียที่เริ่มมีการย้ายฐานการผลิตจากประเทศจีนสู่ประเทศอื่นในภูมิภาค³¹ ที่มีอัตราการขยายตัวของชนชั้นกลางสูง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีกำลังและความต้องการใช้จ่ายสูงในระยะยาว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ขับเคลื่อนภาคการผลิตในภูมิภาค นอกจากนี้ ประเทศที่รัฐบาลพึ่งพาการส่งออกและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหลัก จะมีการทบทวนนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศให้หันมาพึ่งพาการบริโภคและการลงทุนในประเทศที่สมดุลมากยิ่งขึ้น

1.4.2 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Digital Acceleration)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมา เทคโนโลยีได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและธุรกิจ ในทุกภาคส่วน หลายองค์กรอยู่ระหว่างการเริ่มก้าวเข้าสู่การเป็น Digital Organization หรือองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ในขณะที่ยังคงมีองค์กรอีกจำนวนมากที่ยังคงติดขัดกับการปรับกระบวนการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Digital Organization อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปรียบเสมือนสิ่งกระตุ้นให้ประชาชนและภาคธุรกิจเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีให้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันมากยิ่งขึ้น เช่น การค้าผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce), การทำงานระยะไกลด้วยเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์การสื่อสารที่ทันสมัย (Remote Office), การศึกษาทางไกลที่ใช้กันแพร่หลายในทุกระดับการศึกษา (Remote Classroom) ในขณะที่สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ก็เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเครียดจากสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับผลสำรวจทางสถิติโดยสำนักงาน

²⁹McKinsey & Company. 2020. *Could The Next Normal Emerge From Asia?*

³⁰McKinsey & Company. 2020. *The Future Is Not What It Used To Be: Thoughts On The Shape Of The Next Normal.*

³¹McKinsey Global Institute, July 2019, "China and the world: Inside the dynamics of a changing relationship,"

สถิติแห่งชาติ ซึ่งเปิดเผยว่า ประชากรไทยใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นอันดับแรกในการผ่อนคลายความวิตกกังวล³² นอกจากนี้ การสำรวจในประเทศจีนยังพบว่า จำนวนซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันเพื่อการติดต่อประสานงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และการขยายคลาวด์เซิร์ฟเวอร์ (Cloud Server) เพื่อรองรับการส่งข้อมูลเพิ่มขึ้นถึง 20,000 เซิร์ฟเวอร์³³, การเปลี่ยนไปใช้บริการธุรกิจผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจรับส่งพัสดุด่วน (Parcel Delivery) และธุรกิจขนส่งอาหาร (Online Food Delivery) โดยเฉพาะ Online Food Delivery เติบโตขึ้นมากกว่า 3 เท่าเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน³⁴

ด้วยความคืบหน้าที่พัฒนาไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมหันมาใช้เทคโนโลยีอย่างถาวร หลังวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อก้าวทันพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยร้านค้าและห้างสรรพสินค้าต้องเร่งพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตลาดการค้าขายออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จะเกิด Platform ที่ช่วยในการสื่อสารทางไกล จัดประชุมสัมมนา หรืออำนวยความสะดวกในการจัดแสดงนิทรรศการเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาจะหันไปใช้สื่อออนไลน์มากขึ้นหลังจากที่ต้องนำสื่อออนไลน์มาทดแทนการสอนทั้งหมดระหว่างช่วงที่มีการแพร่ระบาดสูง นอกจากนี้ ผู้คนอาจจะหลีกเลี่ยงการใช้เงินสดหรือธนบัตร เนื่องจากสามารถเป็นพาหะของเชื้อโรคได้ ทำให้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีทางการเงินเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้น ซึ่งรายงานของธนาคารเพื่อการชำระระหว่างประเทศ (Bank of International Settlement; BIS) ระบุว่า วิกฤตการณ์ครั้งนี้ จะช่วยให้สกุลเงินดิจิทัล หรือ คริปโทเคอร์เรนซี (Cryptocurrency) ที่มีการคิดค้นก่อนหน้านี้และดำเนินการผ่านเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) จะเป็นที่นิยมมากขึ้น

ในขณะเดียวกัน การพึ่งพาเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากจากการปรับตัวเพื่อรับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่ว่าจะในมิติการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินชีวิตประจำวันนั้น ก่อให้เกิดข้อมูลในปริมาณมหาศาล ซึ่งฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Company) เป็นปัจจัยสำคัญของการทำธุรกิจในยุค 4.0 ธุรกิจที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า แนวโน้มธุรกิจได้อย่างแม่นยำ จะส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพในการให้บริการได้ เช่น ในประเทศจีน ธนาคารและ Fintech หลายแห่งนำข้อมูลพฤติกรรมจำนวนมาก เช่น ข้อมูลการขายของออนไลน์ พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า การใช้โปรแกรมชั้น การเล่นเกม หรือข้อมูลตำแหน่งที่อยู่จากโทรศัพท์มือถือ มาวิเคราะห์ในหลากหลายแง่มุมโดยใช้ machine learning ซึ่งเป็นแขนงหนึ่งของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาวิเคราะห์ความเต็มใจหรือความสามารถในการชำระหนี้ (willingness and ability to pay) เพื่อประกอบการตัดสินใจปล่อยสินเชื่อ อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยและกฎหมายที่ป้องกันการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ปัจจุบันมี

³² สำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical Office)

³³ Forrester Research, March 12, 2020, "Lessons from enterprise collaboration experiments in China in the wake of COVID-19"

³⁴ ธนาคารแห่งประเทศไทย

ความรัดกุมแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ดังนั้นในอนาคต จะมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกฎหมายคุ้มครองด้านข้อมูลให้ครอบคลุมการใช้งานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4.3 การปรับเปลี่ยนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Personal Wellness)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อให้พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป จนกลายเป็นวิถีชีวิตแบบใหม่ที่จะกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ (New Norm) ของสังคมในที่สุด โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของการปกป้องตนเองให้ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่า การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ 2 ประเด็นหลัก คือ สุขภาพและสุขอนามัย (Health & Hygiene) และความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability) ดังนี้

- สุขภาพและสุขอนามัย (Health & Hygiene)

รัฐบาลหลายประเทศทั่วโลกจะมีการพัฒนาสวัสดิการด้านสาธารณสุขของประชาชนให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สหรัฐอเมริกาถือกรณีศึกษาด้านผลกระทบจากนโยบายสาธารณสุขที่ไม่มีระบบประกันสุขภาพครอบคลุมประชากรทุกคน ส่งผลให้ผู้ที่มีโอกาสเป็นพาหะนำโรคไม่สามารถเข้ารับการตรวจรักษา เนื่องจากไม่สามารถจ่ายค่าตรวจได้ ทำให้การควบคุมโรคเป็นไปได้ยากลำบาก เกิดการแพร่ระบาดสูงที่สุดในโลก ในขณะที่การดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้คนจะให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ ระมัดระวังในการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้นกว่าเดิม³⁵ เห็นได้จากการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เช่น การเปิดประตูโดยหลีกเลี่ยงการใช้มือ การทักทายโดยไม่จับมือกัน หลีกเลี่ยงการอยู่ในที่แออัด เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมเลือกซื้อสินค้า เช่น ซื้อและพกพาผลิตภัณฑ์น้ำยาฆ่าเชื้อ ถุงมือ หน้ากากอนามัย ที่สะท้อนผ่านยอดการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่สูงขึ้นในการซื้อสินค้ายาและเวชภัณฑ์ ไปจนถึงให้การยอมรับบริการทางการแพทย์แบบใหม่ เช่น เภสัชกรรมทางไกล (Telepharmacy) หรือการให้บริการจากเภสัชกร คำปรึกษาจากแพทย์ผ่านทางเทคโนโลยีสื่อสารและจัดส่งยาและเวชภัณฑ์ไปยังผู้ป่วย เพื่อหลีกเลี่ยงการเดินทางออกจากที่พักอาศัย

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้ภาครัฐต้องพิจารณาจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะที่ประชาชนจะสามารถใช้บริการได้โดยยังสามารถคงระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) แม้ว่าผู้คนจะต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางไปใช้ยานพาหนะส่วนตัวหรือการขนส่งสาธารณะที่ไม่มีความหนาแน่นและใช้เวลาเดินทางสั้นลงมากกว่าการเดินทางที่ยาวนานและแออัด แต่ต้นทุนการปรับเปลี่ยนอาจสูงสำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ทำให้ปัญหาความแออัดของการบริการยังคงมีอยู่โดยทั่วไป ซึ่งภาครัฐและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการให้บริการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านสุขอนามัยและความสวัสดิภาพของสังคมโดยรวมให้ดียิ่งขึ้น เช่น ในธุรกิจท่าอากาศยาน สามารถสร้างความมั่นใจในการใช้บริการด้วยการใช้อุปกรณ์ตรวจอุณหภูมิร่างกายของผู้ใช้บริการท่าอากาศยานเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง การนำ

³⁵ McKinsey & Company. 2020. *The Future Is Not What It Used To Be: Thoughts On The Shape Of The Next Normal*.

เทคโนโลยีเข้ามาให้อำนวยความสะดวกในกระบวนการผู้โดยสารเพื่อลดการสัมผัสของผู้โดยสารและสิ่งของในท่าอากาศยาน เช่น Sensor, Digital Identity³⁶ ที่มีการใช้อย่างเต็มรูปแบบ ณ ท่าอากาศยาน Atlanta's Hartsfield-Jackson การจัดที่นั่งของอากาศยานให้ไม่ชิดติดกันเกินไปไม่แออัด เนื่องจากการเดินทางทางอากาศมีความเสี่ยงต่อการติดต่อของเชื้อโรคได้

- ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability)

ความมั่นคงทางการเงินเป็นความกังวลของทั้งภาคธุรกิจและประชาชน เนื่องจากธุรกิจทั่วโลกต่างหยุดชะงักลงด้วยวิกฤตการณ์ฯ และเศรษฐกิจไม่สามารถฟื้นตัวได้ในทันทีแม้ว่าการแพร่ระบาดจะจบลงแล้ว ผู้คนจะระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น องค์การการค้าโลก (World Trade Organization) คาดการณ์ว่าเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว สัดส่วนคนยากจน (Global Poverty Rate) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 8.6 จากเดิมที่คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 7.8 ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการจัดประชุมและสัมมนาใช้เวลานานในการฟื้นตัว นอกจากนี้เทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) จะเป็นที่ถูกใช้อย่างหลากหลายยิ่งขึ้นในการสร้างผลิตภัณฑ์ทางการเงินเพื่อความมั่นคงทางการเงิน การลงทุน การออมของผู้บริโภค ในขณะเดียวกัน ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์ฯ จะเร่งดำเนินการฟื้นตัวด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การขนส่งทางอากาศที่จะถึงแม้จะไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้เนื่องจากนโยบายการปิดประเทศของภาครัฐ แต่การขนส่งสินค้ายังสามารถดำเนินต่อไปได้และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขนส่งยา เวชภัณฑ์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ขนส่งอาหารและของใช้จำเป็นไปยังพื้นที่ขาดแคลน และขนส่งสินค้าด่วนพิเศษเพื่อให้ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้และยังสามารถสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ สะท้อนให้เห็นว่าหากท่าอากาศยานสามารถพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการขนส่งสินค้าคลังสินค้าของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สามารถรองรับสินค้าประเภทพิเศษต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างรายได้ที่มีความหลากหลายตามประเภทของสินค้าจากพื้นที่เชิงพาณิชย์ในคลังสินค้าได้เพิ่มเติม และเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ ท่าอากาศยานไม่ให้พึ่งพายุ้งกับรายได้จากเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเพียงแหล่งเดียว ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสาร

2. บริบททิศทางและนโยบายของรัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 ความเชื่อมโยงของแผนวิสาหกิจและยุทธศาสตร์ระดับประเทศ

ภารกิจของ ทอท. และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานต่างๆ เป็นโครงการเชิงยุทธศาสตร์ที่สำคัญในการสนับสนุนแนวทางการพัฒนาประเทศภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน กล่าวคือ โครงสร้างพื้นฐานการคมนาคมเป็นปัจจัยบ่งชี้หนึ่งที่จะสนับสนุนระบบโลจิสติกส์ทั้งภายในประเทศไทย และการเชื่อมโยงประเทศไปยังภูมิภาคอื่นทั่วโลก นำมาซึ่งการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคม ทั้งนี้ ในภาพรวมของประเทศ การขับเคลื่อนสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน ในระยะเปลี่ยนผ่านของประเทศ รัฐบาลมีแนวทางการขับเคลื่อน

³⁶ Deloitte Insights. 2020. *Transportation Trends 2020*.

ตามรูปแบบการพัฒนาทางเศรษฐกิจ Thailand 4.0 ซึ่งมุ่งปรับเปลี่ยนประเทศให้สอดคล้องกับภูมิทัศน์ใหม่ของโลกยุคศตวรรษที่ 21 เน้นพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา เพื่อต่อยอดใน 5 กลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย โดยภาคการท่องเที่ยวเป็นภาคบริการที่มีมูลค่าสูงและขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ การนำเทคโนโลยีมาใช้ในภาคการท่องเที่ยวจะยกระดับประสิทธิภาพการบริการให้ดีขึ้น ซึ่ง ทอท. มีแนวทางการยกระดับการบริการโดยนำเทคโนโลยีมาใช้ผ่าน AOT Digital Platform สอดคล้องกับโมเดลการพัฒนา Thailand 4.0 ดังกล่าว นอกจากนี้ ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศไทยภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ที่มุ่งเปลี่ยนผ่านประเทศไทยให้พ้นกับดักรายได้ปานกลาง (Middle Income Trap) ไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข โดยการพัฒนาระบบท่าอากาศยานให้ครอบคลุมเชื่อมโยงอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับนโยบายการพัฒนาด้านการขนส่งทางอากาศตามยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม พ.ศ.2560 - 2564 และสนับสนุนให้เกิดผลสำเร็จเป็นรูปธรรมตามเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์การพัฒนาของแผนแม่บทการจัดตั้งสนามบินพาณิชย์ของประเทศทั้ง 6 มิติ คือ ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย, ความสามารถในการเข้าถึง, ความสามารถในการเชื่อมต่อ, คุณภาพการให้บริการ, ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความยั่งยืน

การบินพลเรือนของประเทศไทยมีสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นหน่วยงานกำกับดูแลให้เป็นไปตามกฎระเบียบและข้อบังคับที่สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ดังนั้น ทอท. จึงต้องพิจารณาทิศทางการดำเนินงานให้เป็นไปตามแนวนโยบายของ กพท. โดยในปี 2562 กพท. มุ่งเน้นการดำเนินงานเชิงรุก มุ่งยกระดับมาตรฐานสู่การบินพลเรือนยั่งยืน (Standard Toward Sustainability) 3 ด้าน ได้แก่

1. การยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยในอากาศ: การใช้อากาศยานไร้คนขับ (Drone) การให้บริการด้านการแพทย์ฉุกเฉินด้วยเฮลิคอปเตอร์ (Helicopter Emergency Medical Service: HEMS) รวมทั้งการเตรียมความพร้อมให้ผู้ประกอบการเกี่ยวกับการรับรองสถาบันฝึกอบรมด้านการบิน

2. การกำกับดูแลด้านเศรษฐกิจ: สร้างความเข้าใจให้กับผู้ประกอบการสายการบิน เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ และอำนาจของ CAAT ในการกำกับดูแลทางเศรษฐกิจตามพระราชบัญญัติการเดินอากาศ

3. การเสริมสร้างความเข้มแข็งให้ผู้ประกอบการ: การตรวจรับรองมาตรฐานผู้ประกอบการซ่อมบำรุงและผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน การส่งเสริมกิจการการซ่อมบำรุงและผลิตชิ้นส่วนอากาศยาน ฯลฯ

ทิศทางการดำเนินงานของ กพท. จะส่งผลต่อการดำเนินงานของ ทอท. ด้านมาตรฐานที่ต้องมีการพัฒนาและยกระดับอย่างต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายในการสร้างสวัสดิภาพเดินทางให้แก่ผู้ใช้บริการ และสนับสนุนการดำเนินงานของสายการบินและผู้ประกอบการภายในท่าอากาศยานเป็นไปอย่างสมดุล

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้การดำเนินนโยบายของประเทศในด้านต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการค้าระหว่างประเทศ ด้านสาธารณสุข ตลอดจนด้าน

การกำกับดูแลการบินพลเรือนระหว่างประเทศอาจมีการปรับปรุงทิศทางการดำเนินนโยบาย เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันและความยั่งยืนในภาคส่วนต่างๆ ของประเทศให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงไปสู่บริบททางสังคมและพฤติกรรมใหม่ของประชาชนและผู้บริโภค

2.2 แนวโน้มการดำเนินนโยบายภาครัฐที่เป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เกิดขึ้นกว้างขวางทั่วโลก ทำให้หลายประเทศใช้มาตรการปิดประเทศ/พรมแดน, มาตรการเฝ้าระวังที่มีความเข้มข้นเพิ่มขึ้นตามระดับความรุนแรงของการแพร่ระบาด ทำให้เกิดความกังวลของผู้เดินทางต่อสถานการณ์ ส่งผลกระทบต่อปริมาณความต้องการเดินทางทางอากาศ เมื่อพิจารณาถึงผลกระทบในระดับของประเทศไทย สถานการณ์การแพร่ระบาดที่รุนแรงในประเทศจีน เกาหลีใต้ และอิตาลี ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศของนักท่องเที่ยวหลักที่นิยมเดินทางมายังประเทศไทย รวมถึงการประกาศใช้มาตรการห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราวของ กพท. ส่งผลกระทบต่อแนวโน้มอุตสาหกรรมการบิน อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อประเทศไทยมีภาคการท่องเที่ยวเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักทางเศรษฐกิจ ทำให้เศรษฐกิจไทยได้รับผลกระทบต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

2.2.1 ทิศทางการดำเนินนโยบายด้านการท่องเที่ยวของประเทศไทย

การขนส่งทางอากาศมีบทบาทสนับสนุนภาคธุรกิจบริการ โดยเฉพาะภาคการท่องเที่ยว เมื่อพิจารณาถึงเป้าหมายการพัฒนาประเทศไทยภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติพบว่า เป้าหมายของแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว³⁷ มุ่งเพิ่มสัดส่วนผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ด้านการท่องเที่ยวจากร้อยละ 22 เป็นร้อยละ 30 ของ GDP รวมทั้งประเทศภายในปี พ.ศ.2580 แสดงให้เห็นว่าเศรษฐกิจมีการพึ่งพาภาคการท่องเที่ยวสูงมาก ในขณะที่นักท่องเที่ยวจีนมีสัดส่วนสูงสุดของจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งหมด ทำให้ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อประเทศค่อนข้างมาก โดยประเด็นสำคัญที่ภาครัฐอาจพิจารณาเพื่อสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจที่ยั่งยืน ได้แก่ การประเมินระดับการพึ่งพาตลาดจีนว่ามากเกินไปหรือไม่ รวมทั้งการปรับสมดุลภาคการท่องเที่ยวเชิงความหลากหลายของสัญชาตินักท่องเที่ยว การฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยวและกระจายแหล่งท่องเที่ยวออกไปสู่เมืองรองอื่นๆ เป็นต้น

ททท. ดำเนินมาตรการ 3 ด้าน เพื่อฟื้นฟูการท่องเที่ยวของไทยภายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้แก่ มาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 การเตรียมความพร้อมแก่อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเมื่อสถานการณ์กลับมาเป็นปกติ และการส่งเสริมภาคการท่องเที่ยวเป็นเครื่องมือของรัฐบาลในการฟื้นฟูเศรษฐกิจไทย นอกจากนี้ ททท. ได้ร่วมมือกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา และกระทรวงสาธารณสุขกำหนดมาตรฐานใหม่ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเพื่อสร้างความมั่นใจให้นักท่องเที่ยวให้กลับมาท่องเที่ยวไทยอีกครั้งด้วยการรับรองด้วยตราสัญลักษณ์ “Amazing

³⁷ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติประเด็นการท่องเที่ยว (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๘๐)

Thailand Safety and Health Administration” (ตราสัญลักษณ์ SHA) ทั้งนี้ ททท. มีการเตรียมความพร้อมเพื่อปรับกลยุทธ์การดำเนินงานรองรับพฤติกรรมนักท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ที่จะเน้นการเดินทางเป็นกลุ่มเล็กๆ ชับรดเที่ยวมากขึ้นสำหรับนักท่องเที่ยวภายในประเทศ ส่วนนักท่องเที่ยวจากต่างประเทศอาจเห็นนักท่องเที่ยวแบบใหม่คือ “Fit to Traveling” (FTT) หรือต้องมี Health Digital Passport เพื่อแสดงว่ามีความพร้อมด้านสุขภาพและสามารถเดินทางได้

แนวโน้มการดำเนินกลยุทธ์กระตุ้นการท่องเที่ยวของ ททท. ภายหลังจากแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แบ่งตามกลุ่มนักท่องเที่ยวออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ กล่าวคือ นักท่องเที่ยวภายในประเทศจะเน้นการทำตลาดระยะสั้น เพื่อกระตุ้นเพิ่มพูนความถี่ในการเดินทางภายในประเทศของคนไทย และใช้แนวคิดการท่องเที่ยวแบบ CSR เป็นจุดขาย เช่น กิจกรรมท่องเที่ยวตอบแทนบุคลากรทางการแพทย์ เป็นต้น ในขณะที่นักท่องเที่ยวต่างประเทศ จำเป็นต้องพิจารณาพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวต่างชาติอย่างใกล้ชิดก่อน จึงจะใช้กลยุทธ์การรักษาฐานลูกค้าเดิมในกลุ่มนักท่องเที่ยวระยะไกล เช่น ยุโรป และอเมริกา โดยใช้แนวคิดการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ, กีฬา และเชิงนิเวศน์ และจะเน้นการตลาดเชิงรุกกลุ่ม Lifestyle of Health ที่มีกำลังซื้อและยินดีจ่ายเพิ่ม เพื่อความมั่นใจในการเดินทาง สำหรับนักท่องเที่ยวต่างประเทศจากภูมิภาคเอเชีย จะมุ่งดึงนักท่องเที่ยวเชิงปริมาณอย่างมีคุณภาพ (Go Mass-Q) ซึ่งจะสามารถทำการตลาดได้ง่ายกว่า เนื่องจากระยะเวลาการเดินทางใกล้กว่ากลุ่มนักท่องเที่ยวจากยุโรปและอเมริกา เช่น กลุ่มนักท่องเที่ยวจากสาธารณรัฐประชาชนจีน เป็นต้น

2.2.2 ทิศทางการกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทย

ผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้แนวโน้มการเดินทางทางอากาศเปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้ว่ามาตรการปิดพรมแดนหรือมาตรการจำกัดการเดินทางจะถูกยกเลิกไป ความมั่นใจของผู้โดยสารต่อการเดินทางทางอากาศมีความสำคัญต่อการฟื้นฟูปอุตสาหกรรมการบินของประเทศ ดังนั้น การกำกับดูแลการบินพลเรือนของประเทศไทยจะมุ่งให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นใจในสวัสดิภาพด้านสุขอนามัยของผู้โดยสารตลอดการเดินทาง กล่าวคือ การเดินทางทางอากาศอาจจำเป็นต้องกำหนดมาตรการและระบบด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยใหม่ และต้องสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสารว่า จะสามารถเดินทางสู่จุดหมายปลายทางได้โดยไม่ติดขัดจำกัดเกี่ยวกับการควบคุมโรคติดต่อของประเทศหรือพื้นที่นั้นๆ และในขณะเดียวกันต้องปกป้องอาชีวอนามัยของพนักงานผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการไปในคราวเดียวกันด้วย ปัจจุบัน ICAO ได้ออกคู่มือ³⁸ สำหรับใช้เป็นแนวทางบริหารจัดการความเสี่ยงของความปลอดภัยในการบิน ซึ่งให้หน่วยงานกำกับด้านการบินพลเรือนของแต่ละประเทศนำไปใช้กำกับและออกมาตรการตามความเหมาะสมของแต่ละประเทศด้วย

³⁸ Doc 10144, ICAO Handbook for CAAs on the Management of Aviation Safety Risks related to COVID-19,

<https://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Doc10144/Doc%2010144.pdf>

ปัจจุบัน กพท. กำหนดระเบียบปฏิบัติสำหรับผู้ให้บริการเดินอากาศ ลูกเรือ และ ท่าอากาศยานในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019³⁹ ซึ่งบังคับใช้กับทั้งเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ นอกจากมาตรการห้ามทำการบินเข้าประเทศชั่วคราวแล้ว ยังได้กำหนดให้มีการปฏิบัติต่างๆ เช่น

- สายการบิน/ผู้ให้บริการเดินอากาศ:

- ต้องมีการประเมินความเสี่ยงของแต่ละเที่ยวบินตามปัจจัย 3 ข้อ ได้แก่

(1) จำนวนผู้ติดเชื้อที่ได้รับการยืนยันของประเทศต้นทาง

(2) Passenger Load (%)

(3) ระยะเวลาทำการบินของเที่ยวบิน (ชั่วโมง)

โดยเที่ยวบินที่มีความเสี่ยงระดับปานกลางและสูง ต้องมีการติดตามตรวจสอบ อุณหภูมิร่างกายของผู้โดยสารทั้งก่อนขึ้นเครื่อง (Pre-enplaning) และระหว่างทำการบิน (In-flight) ด้วย ในขณะที่ ผู้ปฏิบัติงานบนเที่ยวบินต้องสวมใส่อุปกรณ์ป้องกัน เช่น หน้ากาก แวนตา ถุงมือ เป็นต้น ตลอดเวลา

- ต้องแบ่งพื้นที่ภายในห้องโดยสารเป็น 5 พื้นที่อย่างชัดเจน โดยพิจารณาควบคู่

กับประเภทของอากาศยานตามความเหมาะสม ได้แก่ Clean Area, Buffer Zone, Passenger Sitting Area, Area for Close Contact และ Quarantine Area for Ill Travelers รวมถึงแบ่งพื้นที่การใช้ห้องสุขาภายในอากาศยาน ให้ชัดเจน, กำหนดแผนผังที่นั่งที่ใช้สำหรับกรณีเฝ้าระวังและกักตัวผู้ติดเชื้อด้วย และต้องจัดให้ผู้โดยสารนั่งห่างกัน อย่างน้อย 1 เมตร

- ท่าอากาศยาน:

- ต้องจัดสรรพื้นที่จอดอากาศยานแยกต่างหาก (Isolated Aircraft Parking Position) สำหรับอากาศยานที่มีผู้ติดเชื้อหรือผู้ต้องสงสัยติดเชื้อ เพื่อการป้องกันและควบคุมการแพร่กระจายของ เชื้อโรค

- ต้องจัดให้มีการฆ่าเชื้อโรคในพื้นที่ที่มีการใช้บริการของผู้ติดเชื้อหรือต้องสงสัย ว่าติดเชื้อทันทีภายหลังการใช้งาน

ถึงแม้ว่า มาตรการดังกล่าว จะประกาศใช้ในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แต่สถานการณ์ปัจจุบันยังจำเป็นต้องเฝ้าระวังจนกว่าจะมีวัคซีนป้องกันหรือสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้แล้ว ซึ่งอาจต้องใช้เวลาอีก 1-2 ปี ทำให้มีแนวโน้มที่มาตรการต่างๆ จะยังคงอยู่และประกาศใช้เป็นกฎหมายหรือข้อบังคับอย่างถาวรในอนาคตเพื่อกำกับความปลอดภัยของการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ทำให้ ผู้ให้บริการเดินอากาศ รวมถึง ทอท. ในฐานะผู้บริหารท่าอากาศยานต้องกำหนดมาตรการด้านความปลอดภัยและ

³⁹ The Notification of the Civil Aviation Authority of Thailand on Practical Guideline for Air Operators, Crew Members and Airport Operators performing operations during the outbreak of Coronavirus Disease 2019, <https://www.icao.int/Security/COVID-19/StateActions/Thailand.pdf>

อนาถให้ไปเป็นไปตามข้อบังคับการบินพลเรือนของประเทศและของโลก ทั้งนี้ ในอนาคตอาจมีแนวโน้มที่ท่าอากาศยานจำเป็นต้องจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่ลดการสัมผัส (Touchless Points) ซึ่งจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนการให้บริการเพิ่มมากขึ้น และการลงทุนทางเทคโนโลยีของ ทอท. อาจเพิ่มสัดส่วนมากขึ้นด้วยเช่นกัน

นอกจากมาตรการด้านสุขอนามัยของการบินพลเรือน การดำเนินงานของสายการบิน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศก็ได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และตกอยู่ในความเสี่ยงล้มละลายจากปัญหาสภาพคล่อง ทำให้สายการบินหลายแห่งได้ประกาศล้มละลาย เช่น Flybe (UK), Trans States Airlines (US), Compass Airlines (US), Virgin Australia (Australia) และ Avianca (Colombia) เป็นต้น แม้ว่าสายการบินหลายแห่งจะเข้าสู่กระบวนการยื่นล้มละลายตามกฎหมาย บางสายการบินอาจยังเปิดให้บริการผู้โดยสารได้ในระหว่างกระบวนการปรับปรุงโครงสร้างหนี้และฟื้นฟูกิจการที่อาจใช้เวลาประมาณ 5 ปี อย่างไรก็ตาม อาจมีสายการบินอื่นมาให้บริการทดแทนในเส้นทางเดิมที่เคยให้บริการโดยสายการบินที่ล้มละลาย และผู้โดยสารอาจได้รับผลกระทบจากราคาตั๋วโดยสารที่อาจสูงขึ้นบ้าง ทำให้ภาครัฐจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางการกำกับการบินพลเรือน เพื่อให้มั่นใจว่าอุตสาหกรรมการบินจะยังคงสามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมภายใต้ข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

สำหรับประเทศไทย บกท. ก็จำเป็นต้องดำเนินการฟื้นฟูกิจการที่ได้รับผลกระทบอย่างหนักจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่นเดียวกัน โดย บกท. เป็นสายการบินที่ให้บริการ ณ ทอท. ในสัดส่วนค่อนข้างสูง ทอท. จึงต้องติดตามแนวทางการบริหาร บกท. อย่างใกล้ชิด ทั้งนี้ จากผลประกอบการของ บกท. ณ สิ้นปี พ.ศ.2562 มีสินทรัพย์รวมประมาณ 256,665 ล้านบาท หนี้สินรวมประมาณ 244,899 ล้านบาท และรายได้รวมประมาณ 188,954 ล้านบาท ขาดทุนสุทธิ 12,042 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้น 11,659 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (D/E Ratio) 21 เท่า ซึ่งเป็นสัดส่วนที่ค่อนข้างสูงมาก ในขณะที่มีปัญหาด้านสภาพคล่องค่อนข้างรุนแรงเช่นเดียวกัน กล่าวคือ ณ ปี พ.ศ.2562 บกท.มีหนี้สินหมุนเวียน (Current Liabilities) ประมาณ 84,367 ล้านบาท แต่มีเงินหมุนเวียนเพียงประมาณ 49,534 ล้านบาท ซึ่งส่งผลต่อความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของ บกท.ด้วย ทั้งนี้ บกท. จำเป็นต้องปรับปรุงและฟื้นฟูกิจการครั้งใหญ่ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทยอย่างมีนัยสำคัญในด้านขีดความสามารถเป็นศูนย์กลางทางการบินของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Hub of ASEAN) ทำให้ภาครัฐต้องมีการกำหนดนโยบายสนับสนุนและการแข่งขันในด้านอื่น เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการขนส่งทางอากาศของประเทศทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

3. ผลการดำเนินงานของ ทอท.

ผลการดำเนินงาน ของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2562 (ต.ค.2562 - ก.ย.2563) มีดังนี้

3.1 ผลการดำเนินงานด้านปริมาณการจราจรทางอากาศ ปีงบประมาณ 2562

ทอท.ให้บริการสายการบินแบบประจำรวมทั้งหมด 135 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสาร ผสม สินค้าจำนวน 124 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว จำนวน 11 สายการบิน ปริมาณเที่ยวบิน ผู้โดยสาร ในปี 2562 ยังคงขยายตัวเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับผลการดำเนินงานในปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 2.41 และ 1.69 ตามลำดับ ในขณะที่ปริมาณสินค้าลดลงร้อยละ 10.89 โดยมีสัดส่วนของเที่ยวบินระหว่างประเทศร้อยละ 55 และ เที่ยวบินภายในประเทศร้อยละ 45 คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 6.44 และลดลงร้อยละ 2.10 ตามลำดับ ด้านปริมาณผู้โดยสาร พบว่าสัดส่วนของผู้โดยสารระหว่างประเทศร้อยละ 59 และผู้โดยสารภายในประเทศร้อยละ 41 คิดเป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 4.42 และลดลงร้อยละ 2.05 ตามลำดับ และในด้านปริมาณการขนส่งสินค้า พบว่ามีสัดส่วนของสินค้าระหว่างประเทศ ร้อยละ 95 และสินค้าภายในประเทศ ร้อยละ 5 ซึ่งมีปริมาณลดลงใน อัตราร้อยละ 10.29 และ 21.14 ตามลำดับ

3.2 ผลประกอบการด้านการเงิน ปีงบประมาณ 2562

รายได้จากผลการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,246 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 3.71 เนื่องจากการเพิ่มปริมาณผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลให้รายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน คือ ค่าบริการสนามบินและรายได้ค่าบริการผู้โดยสารขาออกเพิ่มขึ้นจากปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 1.67 และ 3.45 ตามลำดับ ขณะที่รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาร้อยละ 4.60 โดยมาจากรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยาน และรายได้กิจการบริการภาคพื้น และค่าบริการตรวจสอบผู้โดยสาร ล่วงหน้า

ในขณะที่ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในปี 2562 เพิ่มขึ้นจากปีก่อน คิดเป็นร้อยละ 9.29 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ของพนักงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 17.17 จากการรับรู้ต้นทุนบริการในอดีตตาม พรบ. คู่คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562 และค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุเพิ่มขึ้นร้อยละ 12.43 จากการปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนฯ ของ ทดม. และ ทภภ.

3.3 ผลการดำเนินงานด้านบริการ

3.3.1 ผลการดำเนินงานตามโครงการ Airport Service Quality (ASQ)

ทอท.ได้ให้ความสำคัญกับการปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานอย่างต่อเนื่องโดย ทสภ., ทดม., ทภภ., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ได้เข้าร่วมโครงการจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานทั่วโลก (Airport Service Quality Program: ASQ) ซึ่งจัดโดย ACI ในปี 2562 ได้ผลการประเมิน จัดอันดับคุณภาพบริการของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. ดังต่อไปนี้

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทสภ.ในปี 2562 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทสภ. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.64 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2562 พบว่า ทสภ.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.32 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 142 จาก 356 ท่าอากาศยานชั้นนำ ทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทดม.ในปี 2562 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทดม. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.32 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2562 พบว่า ทดม.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 3.98 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 283 จาก 356 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทภก.ในปี 2562 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทภก. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 3.83 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2562 พบว่า ทภก.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.17 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 201 จาก 356 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทชม.ในปี 2562 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทชม. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.52 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2562 พบว่า ทชม.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.48 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 99 จาก 356 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทหญ.ในปี 2562 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทหญ. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 3.90 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2562 พบว่า ทหญ.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.03 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 260 จาก 356 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ผลการประเมินการจัดอันดับคุณภาพการบริการของ ทชร.ในปี 2562 ได้ตั้งเป้าหมายให้ ทชร. ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.04 คะแนน ซึ่งผลการประเมินในปี 2562 พบว่า ทชร.ได้รับคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน 4.20 คะแนน โดยเป็นอันดับที่ 191 จาก 356 ท่าอากาศยานชั้นนำทั่วโลก

ทั้งนี้ ได้นำข้อมูลผลการศึกษาความพึงพอใจความต้องการและข้อเสนอแนะของแต่ละท่าอากาศยานมาวิเคราะห์นำเครื่องมือวิเคราะห์ 2 เครื่องมือ คือ การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวชี้วัดทั้ง 33 และ ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวม (Correlation Analysis) และการวิเคราะห์หาตัวชี้วัดที่ผู้โดยสารให้ความสำคัญผ่านการตอบแบบสอบถาม (Stated Importance Analysis) เพื่อสรุปผลตัวชี้วัดที่เป็นปัญหา/อุปสรรค และนำมาเป็นแนวทางในการจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการให้บริการของท่าอากาศยานได้อย่างตรงจุดต่อไป โดยมุ่งเน้นการพัฒนาตัวชี้วัดที่มีความสำคัญกับผู้โดยสารและมีความสัมพันธ์กับค่าคะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด ผ่านการประชุมร่วมกับส่วนงานพัฒนาคุณภาพการบริการของทุกท่าอากาศยานได้ผลสรุปหัวข้อที่ ทอท.ควรดำเนินการอย่างเร่งด่วนเนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของผู้โดยสารมากที่สุด ซึ่งท่าอากาศยานต้องเร่งดำเนินการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้เพื่อให้คุณภาพการบริการของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นไปตามมาตรฐานระดับสากลสามารถสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ผู้ใช้บริการในปีต่อไป ดังนี้

1. ความสะอาดสบายบริเวณพื้นที่พักคอยขึ้นเครื่อง (Comfort of waiting/gate areas) พบว่า ระบบปรับอากาศไม่ทั่วถึง และเก้าอี้มีจำกัดไม่เพียงพอต่อจำนวนผู้โดยสาร

2. ความสะอาดของห้องสุขา (Cleanliness of washrooms/toilets) พบว่า รอบทำ ความสะอาดของแม่บ้านไม่เพียงพอ โถสุขภัณฑ์และพื้นห้องสุขาเปียก และระบบระบายอากาศไม่ดี

ท่าอากาศยาน	กลุ่มของ ท่าอากาศยาน (ล้านคน/ปี)	ค่าเป้าหมายตาม แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปี2560-2564) ประจำปี 2562	คะแนน ความพึงพอใจ โดยรวม (คะแนน)	อันดับในกลุ่ม ของ ท่าอากาศยาน	อันดับโลกจาก 356 ท่าอากาศยาน
ทสภ.	มากกว่า 40	4.64	4.32	23/39	142
ทดม.	25 – 40	4.32	3.98	22/28	283
ทภก.	15 – 25	3.83	4.17	24/39	201
ทชม.	5 – 15	4.52	4.48	25/102	99
ทหญ.	2 – 5	3.90	4.03	64/82	260
ทชร.	2 - 5	4.04	4.20	48/82	191

ในส่วนของการให้บริการในท่าอากาศยานได้มีการดำเนินการให้บริการและติดตามเฝ้าระวัง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่น คิดตั้งเครื่องตรวจวัดอุณหภูมิชนิดอินฟราเรด (Thermoscan) การทำความสะอาดภายในอาคารผู้โดยสาร ทำความสะอาดบริเวณจุดสัมผัสต่างๆ จัดเตรียม แอลกอฮอล์เจลล้างมือตามจุดให้บริการต่างๆ ให้พร้อมใช้งานตลอดเวลา อำนวยความสะดวกผู้โดยสารเที่ยวบิน พิเศษของสายการบินต่างๆ รวมทั้งจัดเว้นระยะห่างที่นั่งพักคอยผู้โดยสารและกำหนดเครื่องหมายแสดงตำแหน่ง การยืนเข้าแถว เว้นระยะห่าง 1 เมตร (Social Distancing) เป็นต้น

3.3.2 ระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน (Level of Service : LoS)

ทอท.ได้ดำเนินการจัดทำฐานข้อมูลระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน (Level of Service: LoS) และมีการจัดทำรายงานระดับการให้บริการของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. เป็นประจำทุกเดือน พร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ปัญหาเชิงนวัตกรรม ตลอดจนตัวอย่างนวัตกรรมและแนวทาง ปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในการจัดการให้ระดับการให้บริการอยู่ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ ข้อมูลดังกล่าว สามารถใช้ประกอบในการวิเคราะห์เพื่อให้การบริหารจัดการและการพัฒนาท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ และมีความเหมาะสมต่อตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน ต่อไป โดยในปีงบประมาณ 2562 ได้ผลการรายงานระดับการให้บริการของท่าอากาศยาน (Level of Service : LoS) ของแต่ละท่าอากาศยาน ของ ทอท. พบว่า LoS ที่เป็น Under-Provided (สีแดง) ในปีงบประมาณ 2562 ที่มีความจำเป็นต้องมีการปรับปรุง

2 ท่าอากาศยาน คือ ทตม.และ ทภก. โดย ทตม.พบปัญหาความแออัดจากความเป็นระเบียบในการจอดรถในบริเวณ Curbside เนื่องจากข้อจำกัดทางกายภาพ รวมทั้งการกระจุกตัวของผู้โดยสารบริเวณก่อนเข้า Counter Check – in ซึ่งได้ดำเนินการแก้ไขโดยการสนับสนุนให้สายการบินใช้ระบบ CUTE และ CUSS การจัดสรรพื้นที่ Repacking และการอนุมัติเพิ่มเวลาเปิด Counter จาก 3 ชั่วโมง เป็น 4 ชั่วโมง

สำหรับ ทภก. พบปัญหาในบริเวณ Passport Control จึงได้มีการจัดทำมาตรฐานการให้บริการ (Service Level Agreement : SLA) โดยการขอความร่วมมือ ตม.ในการวางกำลังพลให้เหมาะสมกับปริมาณผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลามากขึ้น และการทดลองใช้งานระบบเทคโนโลยี Biometrics

3.3.3 ผลการศึกษาโครงการเข้าถึงความต้องการจากลูกค้า

ทอท.ได้ให้ความสำคัญกับโครงการเข้าถึงความต้องการจากลูกค้าประจำปี 2562 ซึ่งนอกจากจะศึกษาความต้องการ/ความคาดหวัง และความพึงพอใจ ไม่พอใจ ความภักดีของกลุ่มลูกค้าผู้โดยสารแล้ว ยังให้ความสำคัญกับกลุ่มลูกค้าสายการบิน และกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. โดยจะนำเสนอข้อเสนอแนะในการบริหารจัดการความพึงพอใจของลูกค้าในระยะยาวทั้งในด้านการบริหารจัดการบุคลากรของ ทอท. การให้บริการแบบเบ็ดเสร็จ (One Stop Service) แก่ผู้ประกอบการและนักลงทุนใหม่ ความร่วมมือทางธุรกิจระหว่างผู้ประกอบการของ ทอท. และผู้ประกอบการภายนอก โดยผลการศึกษาพบว่าปัญหาที่กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการอยากให้แก้ไข/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน ได้แก่ อัตราค่าเช่า และค่าธรรมเนียม การส่งเสริมการตลาด และการส่งเสริมการตลาด ตามลำดับ และปัญหาที่กลุ่มลูกค้าสายการบินอยากให้แก้ไข/ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน สภาพแวดล้อมท่าอากาศยาน ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการของ ทอท. และการส่งเสริมการตลาดตามลำดับ ทั้งนี้ ผลการศึกษานำไปดำเนินการปรับปรุงเพื่อให้ลูกค้าเหล่านั้น เกิดความพึงพอใจในระยะยาว นำไปสู่ความภักดีในปีต่อไป

3.4 ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2564) ประจำปีงบประมาณ 2562

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำปีงบประมาณ 2562	ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2562
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.49	4.32 (ก.ค. - ก.ย.62)
	ทตม. 4.20	4.01 (ก.ค. - ก.ย.62)
	ทภก. 3.80	4.14 (ก.ค. - ก.ย.62)
	ทชม. 4.52	4.47 (ก.ค. - ก.ย.62)
	ทหญ. 3.88	3.99 (ก.ค. - ก.ย.62)
	ทชร. 4.02	4.20 (ก.ค. - ก.ย.62)

หมายเหตุ การประมวลผลคะแนนของ ทสภ., ทดม. และ ทชม. ประมวลผลเป็นปีปฏิทินตามหลักการการจัดอันดับคุณภาพ การบริการท่าอากาศยาน (Airport Service Quality : ASQ)

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

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ ปีงบประมาณ 2562	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2562
<p>Safety</p> <p>ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงาน แก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์ การประเมินโครงการ USOAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.</p>	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100 ในวันที่ 17 พ.ค.62 ICAO ได้ทำการตรวจประเมิน ข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัย ณ ทดม. โดยผลการตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการปรากฏว่า การดำเนินงานของ ทดม. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยสากล โดยมีข้อบกพร่องเล็กน้อยสามารถปรับแก้ไขได้
<p>Security</p> <p>ร้อยละของความสำเร็จของการดำเนินงาน แก้ไขจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยที่ตรวจพบลดลงเมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา ตามเกณฑ์การประเมิน โครงการ USAP ที่มีความชัดเจนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.</p>	ร้อยละ 80	ร้อยละ 100 ระหว่างเดือน ต.ค.61 - ก.ย.62 ICAO ไม่มี แผนการตรวจประเมินข้อบกพร่องด้าน การรักษาความปลอดภัยที่ประเทศไทย ส่งผลให้ กพท.ไม่มีการแจ้งข้อบกพร่องที่เกี่ยวข้องกับ ทอท.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้าง รายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)

ตัวชี้วัด	เป้าหมายประจำ ปีงบประมาณ 2562	ผลการดำเนินงาน ปีงบประมาณ 2562
อัตราการเติบโตของรายได้ จากการดำเนินงาน	ร้อยละ 12 ตลอด ระยะเวลาของแผน	ร้อยละ 3.42
อัตราส่วนรายได้ขั้นต่ำต่อ ค่าใช้จ่ายจำเป็น	1.5	1.49 เท่า

3.5 ผลการดำเนินงานตามแผนแม่บทที่สำคัญ

3.5.1 แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานของ ทอท.

1) แผนแม่บทท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปีงบประมาณ 2559 – 2573)

แนวทางการดำเนินการหลัก : ทสภ. มีระยะการพัฒนาแบ่งออกเป็น 5 ระยะ ปัจจุบันอยู่ในระหว่างการดำเนินการระยะที่ 2 ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในปีพ.ศ. 2563 โดยจะดำเนินการพัฒนาระยะที่ 3 คู่ขนานไปด้วย เพื่อให้ ทสภ.สามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศได้ถึงปี พ.ศ. 2568 การพัฒนาระยะที่ 4 สามารถรองรับปริมาณการจราจรได้จนถึงปี พ.ศ. 2573 และการพัฒนาระยะที่ 5 จะเพิ่มศักยภาพทางวิ่งทั้งหมด 4 ทางวิ่ง และก่อสร้างอาคารผู้โดยสารด้านทิศใต้ (South Terminal) เมื่อ ทสภ.พัฒนาถึงระยะที่ 5 แล้วจะทำให้ ทสภ.มีขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารได้ไม่น้อยกว่า 150 ล้านคนต่อปี ทั้งนี้ในกรณีที่มีความจำเป็นจะต้องขยายขีดความสามารถเพิ่มเติม ทสภ.ก็สามารถนำโครงการส่วนต่อขยายอาคารผู้โดยสาร (East & West Expansion) ที่อยู่ในระยะ Extra Phase มาดำเนินการก่อสร้างต่อไป

2) แผนแม่บทท่าอากาศยานดอนเมือง (ปีงบประมาณ 2561 - 2567)

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

3) แผนแม่บทท่าอากาศยานภูเก็ต (ปีงบประมาณ 2562 - 2565)

แนวทางการดำเนินการหลัก : การดำเนินการพัฒนา ทภก.ระยะที่ 2 เป็นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของพื้นที่ ทภก.เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 18 ล้านคนต่อปี มุ่งเน้นแก้ไขปัญหาความคับคั่งและขยายขีดความสามารถของ ทภก. ให้สามารถรองรับผู้โดยสารที่ 18 ล้านคนต่อปี และจำนวนเที่ยวบินได้ 25 เที่ยวบินต่อชั่วโมง

4) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ปีงบประมาณ 2561 - 2568)

แนวทางการดำเนินการหลัก : การดำเนินการพัฒนา ทชม. 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 31 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วย งานก่อสร้างหลุมจอดอากาศยาน 7 หลุมจอดด้านทิศใต้ งานปรับปรุง

อาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศรองรับผู้โดยสารประมาณ 8 ล้านคนต่อปี งานปรับปรุงอาคารผู้โดยสารภายในประเทศ รองรับผู้โดยสารประมาณ 12 ล้านคนต่อปี

5) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ปีงบประมาณ 2564 - 2568)

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

6) ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ปีงบประมาณ 2567 - 2576)

แนวทางการดำเนินการหลัก : การดำเนินการพัฒนา ทชร. แบ่งออกเป็น งานเร่งด่วนระยะสั้น (ซึ่งอยู่ในระหว่างดำเนินการ) มุ่งเน้นรักษาระดับการให้บริการ บรรเทาความแออัด จากนั้นจึงเริ่มดำเนินงานโครงการพัฒนา 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

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลต่อโครงการพัฒนา ทสภ. ระยะที่ 2 ที่กำลังดำเนินการก่อสร้างอยู่นั้น ทำให้จำนวนแรงงานลดลงไม่สามารถนำเข้าวัสดุ/อุปกรณ์ที่ผลิตจากต่างประเทศ เช่น ICS, Belt Conveyor, EBS, HLC System, Carry on baggage scan, Software Airport Management System (AMS), PAS, CCTV ฯลฯ เข้ามาใช้งานในโครงการได้ รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญจากต่างประเทศไม่สามารถเดินทางมาให้คำปรึกษา ดำเนินการติดตั้งและร่วมทดสอบการทำงานร่วมกันของระบบอุปกรณ์ต่างๆ ได้ในประเทศไทย

นอกจากนี้จากการหยุดงานของแรงงาน/ผู้เชี่ยวชาญ/พนักงานที่เกี่ยวข้องของโรงงานผู้ผลิตในต่างประเทศ ส่งผลให้ไม่สามารถผลิตและนำเข้าขบวนรถ APM มาประเทศไทยได้ตามกำหนดเดิม (ขบวนแรก พ.ศ. 63 ขบวนที่ 2 มี.ย.63 ขบวนที่ 3, 4 ก.ค.63 ขบวนที่ 5, 6 ส.ค.63) รวมทั้งโรงงานผลิตขบวนรถ APM ในประเทศออสเตรเลียไม่สามารถนำเข้าวัสดุ/อุปกรณ์ประกอบที่ต้องนำมาจากในแต่ละประเทศ มาใช้ในกระบวนการผลิตได้

อย่างไรก็ตาม ยังไม่มีการปรับแนวทางการดำเนินงานของแผนแม่บท โดยจะเร่งรัดการดำเนินการตามข้อมูลการพยากรณ์ผู้โดยสารและเที่ยวบินต่อไป

ทั้งนี้ ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อโครงการพัฒนาท่าอากาศยานของท่าอากาศยานต่างชาติ พบว่าท่าอากาศยานโดยส่วนใหญ่ ได้มีการชะลอโครงการเนื่องจากต่างมีนโยบายลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ท่าอากาศยานมิวนิค (Munich Airport) เป็นต้น

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

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่แพร่ระบาดอย่างต่อเนื่องซึ่งทำให้ปริมาณจราจรทางอากาศลดลงกว่าร้อยละ 50 โดยคาดว่าปริมาณการจราจรจะกลับมามีปริมาณปกติที่

ระดับเดิมของปี 2562 ในเดือนตุลาคม 2564 นั้นส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด/เป้าหมายของแผนแม่บทฯ การเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงินจากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) เป็นอย่างมากในปีงบประมาณ 2563 รวมทั้งการดำเนินการแผนปฏิบัติการต่างๆ เนื่องจากข้อสั่งการของนายกรัฐมนตรีที่ให้ส่วนราชการและหน่วยงานอื่นของรัฐหลีกเลี่ยงหรือเลื่อนการจัดกิจกรรมที่มีการรวมตัวของประชาชนเพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงต่อการแพร่ระบาดของโรคฯ โดยไม่จำเป็น ซึ่งส่งผลกระทบกับการจัดโครงการสัมมนาฯ โดยตรง ทำให้ต้องชะลอแผนปฏิบัติการบางแผนออกไปก่อน

ทั้งนี้ ทำให้ต้องมีมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการ และสายการบินเพื่อบรรเทาผลกระทบของผู้ประกอบการและสายการบินจากการลดลงของเที่ยวบินและผู้โดยสาร และสอดคล้องกับนโยบายของภาครัฐ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. มาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการและสายการบินเกี่ยวกับค่าเช่าพื้นที่ ค่าบริการการใช้บริการในอาคารและค่าผลประโยชน์ตอบแทนคงที่รายเดือน
2. มาตรการช่วยเหลือสายการบินในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยการเดินอากาศ
3. ให้สิทธิเลื่อนการชำระค่าเช่าพื้นที่ ค่าบริการการใช้บริการในอาคาร ค่าบริการสนามบิน (Landing and Parking Charges) และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charges) ให้กับผู้ประกอบการและสายการบินที่ร้องขอ
4. ขยายระยะเวลาการชำระค่าผลประโยชน์ตอบแทนในการประกอบกิจการของผู้ประกอบการ
5. ปรับอัตราค่าผลประโยชน์ตอบแทนคงที่และอัตราค่าผลประโยชน์ตอบแทนขั้นต่ำจากการประกอบกิจการ เชิงพาณิชย์ ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ภายหลังจากสิ้นสุดมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการ

อย่างไรก็ตาม มาตรการดังกล่าวไม่สามารถทำให้การเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงินจากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) ในปีงบประมาณ 2563 เพิ่มขึ้น แต่จะส่งผลให้ผู้ประกอบการ และสายการบินอยู่รอดภายใต้สถานการณ์นี้ และยังคงสามารถสร้างรายได้ให้ ทอท. ภายใต้อาณาเขตปกติในปีต่อไปได้อย่างยั่งยืน

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

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

1. กลยุทธ์เพิ่มประสิทธิภาพการตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหนือความคาดหวังมุ่งเน้นศึกษาพฤติกรรม ความต้องการ/คาดหวังของลูกค้า สิ่งที่ลูกค้าไม่พึงประสงค์ ต้องเรียนรู้ลูกค้าในระดับลึกซึ่ง

จนสามารถจำแนกลูกค้า (Customer Segmentation) โดยอาศัยฐานข้อมูลลูกค้าที่สร้างขึ้นอย่างเป็นระบบ ซึ่งควรมีการจัดทำแผนงานด้านฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อให้ทั้งองค์กรมีข้อมูลลูกค้าที่เป็นเอกภาพและเสถียร ประโยชน์ของแผนจะทำให้ส่วนงานต่างๆ เห็นข้อมูลลูกค้าเดียวกัน และนำมาเป็นเกณฑ์การจำแนกกลุ่มลูกค้า

2. กลยุทธ์ยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรให้ทัดเทียมกับอุตสาหกรรมคู่แข่ง มุ่งเน้นการปรับปรุงกระบวนการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ให้มีการบูรณาการกันทั้งองค์กร การจัดทำแผนงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์นี้ เช่น แผนงานปรับปรุงช่องทางในการติดต่อประสานงานกับลูกค้า แผนงานจัดการกับข้อร้องเรียนอย่างยั่งยืนเพื่อไม่ให้เกิดซ้ำในอนาคต เป็นต้น

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

4. กลยุทธ์ส่งเสริมบทบาทขององค์กรให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีต่อลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ให้แก่พนักงานทุกระดับ รวมถึงส่งเสริมให้เกิดการประชาสัมพันธ์บทบาทให้องค์กรโดยอาจจัดสัมมนาเชิงปฏิบัติการแยกหลักสูตรตามระดับขั้นของผู้เข้าร่วมสัมมนาระเบียบปฏิบัติหรือมาตรฐานในการปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้า เพื่อให้เกิดเป็นเอกลักษณ์องค์กรและภาพลักษณ์ที่ดีในการให้บริการ การจัดการประชุมประจำปีกับกลุ่มผู้ประกอบการเพื่อชี้แจงผลประกอบการจากการทำการตลาดร่วมกันการวางแผนการใช้สื่อประชาสัมพันธ์ต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และสร้างความเข้าใจในเรื่องลูกค้าสัมพันธ์แก่เจ้าหน้าที่ การปฏิสัมพันธ์ต่อลูกค้าที่เป็นมาตรฐาน การประชาสัมพันธ์องค์กรไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ในการบริหารลูกค้าสัมพันธ์

ทั้งนี้ ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีมาตรการลดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการเว้นระยะห่างทางสังคม Social Distancing โครงการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าต่างๆ ต้อง ชะลอไปก่อน จนกว่าสถานการณ์จะปกติ

3.5.4 แผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศของ ทอท. (AOT International Business Development Master Plan) ปีงบประมาณ 2561 - 2567

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

1) แผนเตรียมความพร้อมในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ปีงบประมาณ 2561 - 2562

2) แผนด้านการประชาสัมพันธ์และการตลาดเชิงรุกของธุรกิจระหว่างประเทศ ปีงบประมาณ 2563

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้การประชาสัมพันธ์ต่อลูกค้าเพื่อนำเสนอหลักสูตร และการจัดงานประชาสัมพันธ์หลักสูตร รวมถึงการเข้าร่วม

การประชุมนานาชาติ ต้องชะลอไปก่อนทั้งนี้เมื่อสถานการณ์ดีขึ้นจะดำเนินการประชาสัมพันธ์ต่อไป หรืออาจมีการประชาสัมพันธ์ทาง E-mail ต่อไป

3.5.5 แผนแม่บทด้านการบริหารความเสี่ยงของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562 - 2564

กิจกรรมตามแผนการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามแผนแม่บทฯ ดังนี้

1. การกำหนดกระบวนการในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านการบริหารความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองและส่งเสริมค่านิยมองค์กร
2. การพัฒนาและสร้างพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร ครอบคลุมทั้งคณะกรรมการ รส. คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ผู้บริหาร และพนักงาน
3. การสำรวจทัศนคติ/พฤติกรรมของพนักงานในเรื่องการส่งเสริมพฤติกรรมในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้านความเสี่ยงที่มุ่งตอบสนองค่านิยมองค์กร และสามารถสรุปผลการสำรวจเสนอผู้บริหารในสายงานที่เกี่ยวข้อง โดยมีแผนงานในการปรับปรุงข้อสังเกตที่ได้จากการสำรวจ
4. รัฐวิสาหกิจมีการกำหนด/ระบุขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแหล่งที่มาของข้อมูลและกระบวนการที่ได้มาซึ่งยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยเฉพาะหากการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ได้ใช้เครื่องมือในการวิเคราะห์ เช่น Strategy Mapping ต้องสามารถแสดงถึงแนวคิดและกระบวนการดำเนินงานที่ชัดเจน
5. การระบุเหตุการณ์ที่เป็นโอกาสของธุรกิจ ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการระบุโอกาส (Opportunity) ใน SWOT ขององค์กร และได้มีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยเสี่ยงของเหตุการณ์ดังกล่าว และนำมาเข้ากระบวนการบริหารความเสี่ยง จนสามารถทำให้ระดับความรุนแรงของปัจจัยเสี่ยงดังกล่าวลดลง ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกธุรกิจอีกครั้ง หลังจากที่ได้มีการบริหารความเสี่ยงแล้ว รวมถึงเสนอคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเพื่ออนุมัติ
6. การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงสำหรับความเสี่ยงที่ส่งผลในการสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และได้ดำเนินการตามแผนการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวครบถ้วนระดับความรุนแรงของความเสี่ยงที่ส่งผลในการสร้างความมั่นใจถึงการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ลดลงได้ตามเป้าหมายที่กำหนด
7. กระบวนการในการถ่ายทอดความเสี่ยงระดับองค์กรให้กับสายงานที่รับผิดชอบ และมีการระบุความเสี่ยงในระดับสายงานที่รองรับความเสี่ยงองค์กรและยุทธศาสตร์องค์กร และแผนงานของสายงาน นอกจากนี้กรณีที่รัฐวิสาหกิจมีบริษัทลูกต้องมีการกำหนดความเสี่ยงองค์กรที่ครอบคลุม
8. การประเมินการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ

3.5.6 แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 – 2565

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

1. พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อยกระดับการให้บริการ โดยนำเสนอ บริการและข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ผ่าน Smart Device อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใช้งานด้วยบริการแบบ Self Service
2. นำเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับขีดความสามารถด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน เช่น การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี Biometrics สำหรับผ่านเข้า-ออกพื้นที่ หวงห้าม เป็นต้น
3. พัฒนานวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้พนักงาน ทอท. สามารถเข้าถึง ข้อมูลที่สำคัญหรือจำเป็นในการทำงานได้ทุกที่ทุกเวลา
4. เพิ่มประสิทธิภาพงานด้านการบริหารจัดการของ ทอท. ด้วยการพัฒนาาระบบที่เพิ่มความ คล่องตัวในการปฏิบัติงาน ให้สามารถเข้าถึงข้อมูลสารสนเทศได้ทุกที่ทุกเวลา มีการแลกเปลี่ยน เชื่อมโยงข้อมูลกัน ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมถึงการแจ้งเตือนให้ดำเนินการต่าง ๆ
5. นำเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสูงมาวิเคราะห์ข้อมูลธุรกิจในการตัดสินใจและวางแผน การดำเนินงานของ ทอท.
6. พัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับพนักงาน ทอท. และนำมาตราฐานสากลในการบริหาร จัดการองค์กรดิจิทัล มาประยุกต์ใช้ เพื่อสร้างธรรมาภิบาลด้านดิจิทัล (Digital Governance)
7. พัฒนาและปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลอดจนเพิ่ม ขีดความสามารถด้านสื่อสารอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อรองรับการให้บริการและการรักษาความปลอดภัยด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัลสมัยใหม่

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่มีผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. เนื่องจากยุทธศาสตร์ของแผนแม่บทฯ นี้ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาต่อยอดเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารของ ทอท. เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบริหารจัดการ ให้เป็น Digital Organization และ Digital Airport อีกทั้งยังมีทั้งการจัดทำระบบรองรับการทำงานจากที่บ้าน (Work from Home : WFH) อยู่แล้ว ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่จะเน้นการใช้ ดิจิทัลมาใช้ในการดำเนินงานเป็นหลัก โดยปัจจุบันท่าอากาศยานส่วนใหญ่ใช้การทำงาน WFH เช่น ท่าอากาศยาน มิวนิค (Munich Airport) เป็นต้น

ในส่วนของระบบจัดการด้านผู้โดยสารและสัมภาระ (Common Use Terminal Equipment : CUTE) ได้มีการปรับสัญญาการเช่าระบบจากคิดเหมาจ่ายเป็นรายเดือนเป็นจ่ายตามจำนวนผู้โดยสาร เนื่องจาก ผู้โดยสารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 นั้นลดลงไปอย่างมาก

3.5.7 แผนแม่บทด้านการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล ปีงบประมาณ 2560 - 2564

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ในปัจจุบัน ได้แก่ ค่านิยมหลักของ ทอท. (AOT Core Value) การจัดการความรู้ (Knowledge Management) แผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) แบนด์องค์กร(Organization Brand) ความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) พัฒนาระบบสมรรถนะ (Competency Development) สมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Function Competency) พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน (HR Competency) เป็นต้น

แนวทางการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของ ทอท. ในอนาคต ได้แก่ องค์กรแห่งความสุข (Happy Workplace) ปลูกฝังค่านิยมหลักของ ทอท. (Cultivate AOT Core Values) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development) บริหารทรัพยากรบุคคลข้ามสายงาน (HR Cross Function) ระบบงานบริหารทรัพยากรบุคคลแบบบูรณาการ (Integrated HR Work System) บริการทรัพยากรบุคคล (HR Service) การจัดการสมรรถนะแบบบูรณาการ (Integrated Competency Management) บริหารทรัพยากรบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารธุรกิจและบุคคลควบคู่กัน (HR As Business Partner) การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) การสื่อสารทรัพยากรบุคคลแบบไร้พรมแดน (Boundless HR Communication) เพิ่มประสิทธิภาพการสื่อสารด้านทรัพยากรบุคคล (Enhance HR Communication) เพิ่มสมรรถนะทรัพยากรบุคคล (Enhance HR Competency) เพิ่มความผูกพันของพนักงาน (Enhance Employee Engagement) เป็นต้น

ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีมาตรการลดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการเว้นระยะห่างทางสังคม Social Distancing ทำให้โครงการอบรมบางโครงการต้องชะลอไปก่อน โดยสถานการณ์นี้เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญสู่การเปลี่ยนแปลงสู่โลกดิจิทัล เช่น การที่พนักงานเปลี่ยนเป็นการปฏิบัติงานจากที่บ้านแทนการเข้าทำงานที่ตึกสำนักงาน (Work from home) เพื่อลดความแออัดและลดโอกาสในการแพร่เชื้อในที่ทำงานและที่สาธารณะ โดยใช้ระบบการประชุมทางไกลโดยใช้เครื่องมือดิจิทัล การปรับตัวให้ธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้นนั้นต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเทคโนโลยีในการสื่อสาร เทคโนโลยี Cloud, Big Data, Robotics, Machine Learning, AI และอื่นๆ เข้ามาช่วยในการทำธุรกิจ ทั้งนี้ในส่วนของโครงการอบรมได้ปรับใช้ระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ e-Learning (Electronic Learning) มาทดแทนในบางโครงการ

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ต่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลของท่าอากาศยานต่างชาติ พบว่าท่าอากาศยานได้มีการชะลอโครงการอบรม ต่าง ๆ รวมทั้งลดเงินเดือนพนักงาน ปฏิบัติงานจากที่บ้านแทนการเข้าทำงานที่ตึกสำนักงาน (Work from home) ใช้ระบบการประชุมทางไกลโดยใช้เครื่องมือดิจิทัลเข้าช่วย เนื่องจากต่างมีนโยบายลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ท่าอากาศยานมิวนิค (Munich Airport) เป็นต้น

3.5.8 แผนแม่บทด้านสิ่งแวดล้อมของ ทอท.

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

1. พัฒนาการจัดการมลพิษและสิ่งแวดล้อมให้เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ
 2. พัฒนาหรือเพิ่มขีดความสามารถการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานให้เป็นที่ยอมรับระดับสากล
 3. เพิ่มศักยภาพและความสามารถบุคลากรในการบริหารจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน
 4. การจัดการสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานได้รับการยอมรับและสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสีย
- จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่มีผลกระทบต่อแผนแม่บทด้านสิ่งแวดล้อมของ ทอท.

3.5.9 แผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 - 2564

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

1. ศึกษาและทบทวนแนวคิดและหลักการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืนที่ได้รับการยอมรับ
 2. ศึกษาและทบทวนวิธีการปฏิบัติและประเด็นมุ่งเน้นของท่าอากาศยานชั้นนำที่มีผลการปฏิบัติที่ดีด้านความยั่งยืน
 - 2.1 ท่าอากาศยานชั้นนำที่ได้รับรางวัลในระดับสากล (Skytrax, ASQ)
 - 2.2 ท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของ DJSI
 - 2.3 ท่าอากาศยานอื่นที่น่าสนใจ
 3. ตรวจสอบกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กร (Self-Assessment) เพื่อระบุการปฏิบัติในแต่ละกระบวนการ ที่ไม่สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดที่ได้ท าการศึกษาข้างต้น (Gap Identification)
 4. บูรณาการมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดที่ศึกษากับกระบวนการจัดการคุณภาพขององค์กรสำหรับหมวดที่ไม่สอดคล้อง (Gap Closing) โดยการปรับแนวปฏิบัติ เพิ่มการปฏิบัติ หรือลดการปฏิบัติเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐาน หลักการ และแนวคิดที่ศึกษาไว้ข้างต้น
- ทั้งนี้ ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้
1. การดำเนินงานตามยุทธศาสตร์ที่ 2 การเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) มีผลทำให้ต้องเลื่อนกิจกรรมการจัดการ CSR ทั้ง 6 ท่าอากาศยานไปปีงบประมาณ 2564
 2. ดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI) ได้เลื่อนการส่งรายงานจากเดือน พ.ค.63 เป็นเดือน ก.ค.63
 3. การประเมินรายชื่อหุ้นยั่งยืน Thailand Sustainability Investment (THSI) เปลี่ยนเกณฑ์การประเมินจากเดิม “ตอบแบบประเมินข้อมูล 3 มิติ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม” เป็น “Showcase เกี่ยวกับCovid-19 ในองค์กร”

3.5.10 แผนแม่บทด้านมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน (ปีงบประมาณ 2562 - 2564)

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท : โครงการพัฒนาระบบด้านการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยสู่มาตรฐาน ISO 45001 : 2018

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้

1. ยุทธศาสตร์ที่ 2 Personnel พัฒนาศักยภาพบุคลากรมีอาชีพ ในส่วนของการดำเนินกิจกรรมการอบรมต่างๆ ต้องชะลอไปก่อน

2. โครงการพัฒนาระบบด้านการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยสู่มาตรฐาน ISO 45001 : 2018 มีผลกระทบต่อกิจกรรมการให้ที่ปรึกษาเดินทางไปตรวจท่าอากาศยานต่างจังหวัด ทำให้ต้องชะลอการดำเนินการไปก่อน

3.5.11 แผนยุทธศาสตร์นวัตกรรม ปีงบประมาณ 2560 - 2564

แนวทางการดำเนินงานหลักหรือแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่รองรับแผนแม่บท :

1. ทำให้พนักงานตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาตนเองสู่การเป็นนวัตกรรม
2. ปรับใช้นวัตกรรมเพื่อยกระดับการบริการ
3. บูรณาการร่วมกับหน่วยงานพันธมิตร
4. บริหารจัดการข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้มีการเว้นระยะห่างทางสังคมมากขึ้น พฤติกรรมคนจะเปลี่ยนไป ซึ่งจะมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้น เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย Social Distancing ลดอัตราการแพร่กระจายของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จึงควรค้นหานวัตกรรมใหม่ๆ มาใช้เพื่อรับมือกับพฤติกรรมของลูกค้า เช่น เครื่องช่วยวัดอุณหภูมิอัจฉริยะสามารถตรวจจับอุณหภูมิในร่างกายของผู้ที่สแกนใบหน้าได้อัตโนมัติผ่านหน้าซึ่งจะช่วยลดโอกาสการเข้าใกล้กันระหว่างพนักงานกับลูกค้า

บทที่ 2

การวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์

ทอท. ได้พิจารณาผลประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2560-2565) 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) และการมีระบบการประเมินผลพนักงานตามความสามารถแบบองค์รวม เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงีมีการจัดโครงการ

Tedtalk เพื่อถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน อีกทั้งยังเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice) จากองค์กรชั้นนำอื่น ๆ นอกจากนี้ยังมีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแบบ 360 องศา (360 Degree Appraisal)

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

2.3 การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)

- การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG) มีความโปร่งใสเป็นธรรม ตรวจสอบได้ สร้างความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน เช่น ทำอากาศยานสิงคโปร์ขางจี ทำอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮล และทำอากาศยานมิวนิกจัดให้มีช่องทางการรายงานพฤติกรรมของพนักงานที่กระทำผิดจริยธรรมหรือผิดกฎระเบียบโดยไม่ระบุตัวตนผู้รายงาน รวมถึงการวางกรอบเชิงจริยธรรมและจรรยาบรรณขององค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานที่ดีและแบบอย่างการดำเนินงานที่เป็นที่ยอมรับจากสาธารณะ เช่น ทำอากาศยานนานาชาติอินซอนมีการฝึกอบรมให้ความรู้ด้านจริยธรรมกับพนักงาน และผู้ประกอบการที่ปฏิบัติงานภายในทำอากาศยาน

- การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO) คำนึงถึงการปรับปรุงและพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างสมดุล มีการปรับตัวขององค์กรให้ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการกำกับดูแลติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้สะท้อนประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ทำอากาศยานมิวนิกมีแผนพัฒนาทำอากาศยานจนถึงปี พ.ศ.2568 โดยพิจารณาโอกาสและความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต อีกทั้งจัดตั้งส่วนงานรับผิดชอบรายงานและติดตามวัดผลการดำเนินงานเป็นประจำและเพื่อปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีดิจิทัล บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดตั้งคณะกรรมการนวัตกรรม (SCG Innovation Committee) เพื่อกำหนดทิศทางด้านนวัตกรรมขององค์กร และจัดตั้ง SCG Open Innovation Center เพื่อจัดแสดงนวัตกรรมตัวอย่าง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเชื่อมต่อการทำงานกับองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ตามเป้าหมายการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ นอกจากนี้การพัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการองค์กรแบบองค์กรรวมก็สามารถสะท้อนการเป็นองค์กรสมรรถนะสูงเช่นเดียวกันโดยประเมินจากผลการประเมินของหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการองค์กร 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 การรักษาไว้ซึ่งจะทำการปรับปรุงระบบอย่างสม่ำเสมอ และดำเนินการไว้เป็นลายลักษณ์อักษร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

- การสร้างนวัตกรรม (Innovation) โดยให้ความสำคัญในการลงทุนพัฒนาเทคโนโลยีหรือการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาปรับใช้กับท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานและการปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมทั้งให้ความสำคัญกับการใช้นวัตกรรมเชิงการบริหารงานและการดำเนินงานเพื่อความยั่งยืน เช่น ท่าอากาศยานสิงคโปร์ชางงี ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง และท่าอากาศยานนานาชาติอินชอน ใช้นวัตกรรมในการพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็น “Smart Airport” และท่าอากาศยานอัมสเตอร์ดัมสคิปโฮลได้จัดตั้งหน่วยงานวิจัยและพัฒนาโดยร่วมทำงานกับองค์กรภายนอกเพื่อคิดค้นนวัตกรรมตอบสนองความยั่งยืนของท่าอากาศยาน

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

สิงคโปร์ข้างจี ทำอากาศยานนานาชาติฮ่องกง และทำอากาศยานนานาชาติอินชอนมีการจ่ายเงินปันผลในอัตราส่วนที่ค่อนข้างสูง

3. ผลการประเมินความเสี่ยงของ ทอท.

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

1. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ความต้องการการเดินทางลดลงอย่างกระทันหัน และแนวโน้มการเดินทางในอนาคตยังมีความไม่แน่นอนจนกว่าการแพร่ระบาดจะยุติลงหรือมีวัคซีนในการรักษา ดังนั้นจากแนวทางเดิมที่ ทอท. จำเป็นต้องเร่งรัดการขยายขีดความสามารถให้ทันต่อการเติบโตของแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารก่อนเกิดการแพร่ระบาดฯ นั้น ทอท. อาจจำเป็นต้องทบทวนแนวทางการขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับภาวะการเติบโตของแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารในปัจจุบัน เพื่อรักษาสมดุลระหว่างประมาณการรายได้และเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น

2. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นแรงกดดันที่ทำให้รูปแบบการโดยสารอากาศยานเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอย่างน้อยประมาณ 2 ปี จนกว่าจะมีวัคซีนในการรักษาโรค เช่น มาตรการการคัดกรองโรคที่เข้มข้น และการจัดให้มีระยะห่างของผู้โดยสารทั้งบนอากาศยานและในท่าอากาศยาน เกิดเป็นรูปแบบวิถีปกติใหม่ (New Normal) ในการเดินทาง ซึ่งกระบวนการให้บริการ (Service) การจัดการด้านความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ที่ดำเนินการอยู่ในปัจจุบัน อาจไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปและไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้โดยสารและท่าอากาศยานปลายทางได้

3. ในหลายปีที่ผ่านมาภัยพิบัติทางธรรมชาติและโรคระบาดเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และส่งผลกระทบต่อการทำงานธุรกิจ รวมทั้งกระบวนการให้บริการของท่าอากาศยานต่าง ๆ การเตรียมความพร้อมรองรับทั้งการเผชิญเหตุในช่วงเวลาที่เกิดเหตุการณ์ และแผนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญ

4. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้สายการบินต่าง ๆ และผู้ประกอบการ ไม่สามารถทำการบินหรือเปิดให้บริการได้ในช่วงระยะเวลาหลายเดือนที่ผ่านมา รายได้และสภาพคล่องของกิจการลดลงอย่างมากจนอาจกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ ทอท. จึงอาจมีความเสี่ยงจากการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้า (Credit Risk) โดยเฉพาะลูกหนี้สายการบินที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ทั้งนี้ นอกเหนือจากประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงกดดันให้เกิดความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจของ ทอท. คณส.ทอท.และ คคส. ยังได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะสนับสนุนให้ ทอท.สามารถเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ การที่ประเทศไทยสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการจัดการระบบสาธารณสุขของประเทศไทย จึงมีแนวโน้มว่าประเทศไทยจะกำหนดให้มีการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) นอกจากนี้จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่ทำให้ธุรกรรมต่าง ๆ ก้าวเข้าสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย เช่น การประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Meeting) การชำระเงินทางอิเล็กทรอนิกส์ (e-Payment) เป็นต้น ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญให้ ทอท.เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ การเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับผู้โดยสารจากประเทศที่สามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดฯ ได้ก่อนประเทศอื่น ๆ หรือการผลักดันโครงการ AOT Digital Platform เพื่อปรับเปลี่ยนรูปแบบการค้าเงินธุรกิจให้เข้าสู่ระบบดิจิทัลมากยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความท้าทายหรือความเสี่ยงในการเข้าถึงโอกาสดังกล่าว (Opportunity Risk หรือ Intelligent Risk) ดังนี้

1. ความพร้อมของ ทอท.ในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.เพื่อรองรับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคตเพื่อรองรับการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) ที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต

2. การบริหารจัดการ AOT Digital Platform (การให้บริการพาณิชย์ (Digital Airport) การให้บริการผู้โดยสาร (Digital Operation) การให้บริการขนส่งสินค้า (Digital Cargo) และการบริหารงานภายในองค์กร (Digital Office)) เพื่อเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้และพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท.ได้สอดคล้องกับแรงผลักดันในการเปลี่ยนผ่านธุรกรรมต่าง ๆ สู่ระบบดิจิทัล

4. ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

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

- 4.1 ทอท.ได้เปรียบจากการมีความพร้อมด้านดิจิทัลที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ

4.2 ทอท.ได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub

4.3 ทอท.ได้เปรียบจากการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน รองรับนโยบายของรัฐบาลและแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโตในอนาคต

4.4 ทอท.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป

5. 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

5.1 ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิเคราะห์เชิงธุรกิจโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสำหรับ Big Data เพื่อแข่งขันกับองค์กรบริหารท่าอากาศยานชั้นนำที่เริ่มพัฒนาไปสู่การใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Data-Driven Organization)

5.2 ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่เท่าทันต่อการเติบโตของธุรกิจ e-commerce ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการสร้างรายได้เกี่ยวกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

5.3 ทอท.มีความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ในที่ดินว่างเปล่า

5.4 ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและโครงสร้างของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป

5.5 ทอท.มีความท้าทายในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal)

5.6 ทอท.มีความท้าทายจากปริมาณการจราจรทางอากาศที่หดตัว ส่งผลต่อรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

5.7 ทอท.มีความท้าทายจากการขาดทุนของผู้ประกอบการสายการบินแห่งชาติ

6. ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ของ ทอท.หมายถึง บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.มีบทบาทและความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ทอท.รวมถึงบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานของ ทอท.ทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่ง ทอท.ต้องคำนึงถึงการตอบสนองต่อความต้องการหรือความคาดหวังอย่างเหมาะสม 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 โปร่งใสในการเรียกเก็บค่าธรรมเนียม สร้างสมดุลในการดำเนินงานระหว่างความปลอดภัย ประสิทธิภาพ ชีตความสามารถ และความสะดวกรวดเร็ว การบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิ การบริหารจัดการหลุมจอดให้มีประสิทธิภาพ การจัดหาพื้นที่สำนักงานและพื้นที่ให้บริการ Check in ให้เพียงพอ การกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมสนามบินที่เหมาะสม ความเพียงพอของพื้นที่จอดรถ และการบริหารจัดการการจราจรในพื้นที่จอดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- การประสานความร่วมมือกันระหว่าง ทอท.และสายการบินต่าง ๆ ตลอดจนผู้ประกอบการในท่าอากาศยาน รวมทั้ง การจัดกิจกรรมส่งเสริมการท่องเที่ยวร่วมกับภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ตลอดจนพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งที่เชื่อมต่อระหว่างท่าอากาศยานและตัวเมือง เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สายการบินและผู้โดยสาร

- การบริหารจัดการโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานอย่างมีมาตรฐานและประสิทธิภาพ พิจารณาจัดลำดับความสำคัญของแผนงานและการจัดสรรงบประมาณตามลำดับความสำคัญ รวมทั้งควรมีการกำหนดนโยบายและแผนพัฒนาท่าอากาศยานที่ชัดเจน เพื่อให้สายการบินเกิดความมั่นใจในการลงทุนทางธุรกิจในระยะยาว

- การประสานข้อมูลกับสายการบิน เพื่อมีความเข้าใจและทราบความต้องการของสายการบิน เพื่อรับฟังความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร พัฒนาระบบในการดูแลและวิธีปฏิบัติต่อลูกค้าที่เหมาะสม ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานให้เป็นไปในเชิงธุรกิจมากยิ่งขึ้น ตอบสนองให้ทันต่อพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินในเชิงหุ้นส่วนทางธุรกิจ การจัดทำแผนการตลาดเพื่อจูงใจสายการบิน เป็นต้น

- พัฒนาศักยภาพและทักษะของบุคลากร โดยเฉพาะทักษะด้านภาษาต่างประเทศของพนักงานอย่างต่อเนื่อง

1.2 ผู้โดยสาร

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

- การพัฒนาคุณภาพบริการ และความพร้อมของพนักงานในการสื่อสารและให้ข้อมูลเพื่ออำนวยความสะดวกหรือช่วยเหลือผู้โดยสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศให้บริการและต้อนรับอย่างอบอุ่น ตลอดจนมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอกับความต้องการ และการดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ซึ่งมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน

- ความสะดวกในการคมนาคมขนส่งเพื่อเข้า - ออกท่าอากาศยาน โดยการใช้รถยนต์ส่วนตัวหรือระบบขนส่งมวลชนทั้งทางถนนและทางราง 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 รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการให้เป็นอย่างดีมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และสายการบิน ร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน อาทิ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด, สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง, สภาก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย, 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

- สนับสนุนการท่องเที่ยวโดยผสมผสานความเป็นเอกลักษณ์วัฒนธรรมในแต่ละท้องถิ่น ผ่านการตกแต่งท่าอากาศยานในความรับผิดชอบในแต่ละภูมิภาค

- 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 หรือองค์กรธุรกิจ ที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ 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 3

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

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 เมื่อพิจารณาปัจจัยจาก ความยั่งยืนและปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จในการดำเนินงานโดยเทียบกับผู้ประกอบการหรือคู่แข่ง ในอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ทอท. จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับความสามารถของบุคลากรทั้ง ในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล และการพัฒนาทรัพยากรบุคคลในระยะสั้นและระยะยาว การดำเนิน ธุรกิจที่มุ่งเน้นการเติบโตทางการเงินที่มาจากการพัฒนาธุรกิจใหม่ ๆ และการบริหารจัดการด้านการเงินที่มี ประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารจัดการที่ดี โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ การสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับ

กลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

ในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ในการดำเนินงานของ ทอท. ได้พิจารณาจากปัจจัยแห่งความยั่งยืนดังกล่าว ร่วมกับความสามารถเปรียบเชิงยุทธศาสตร์จากการมีความพร้อมด้านดิจิทัลที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ การขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน รองรับนโยบายของรัฐบาลและแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เติบโตในอนาคต และจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub รวมทั้ง ทอท.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป

อย่างไรก็ตามการกำหนดยุทธศาสตร์จำเป็นต้องคำนึงถึงความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยเชิงลบที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กรในอนาคตพบว่า ทอท. เผชิญความท้าทายในการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการวิเคราะห์เชิงธุรกิจโดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีสำหรับ Big Data เพื่อแข่งขันกับองค์กรบริหารท่าอากาศยานชั้นนำที่เริ่มพัฒนาไปสู่การใช้ข้อมูลขับเคลื่อนการดำเนินงาน (Data-Driven Organization) และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท. ไม่เท่าทันต่อการเติบโตของธุรกิจ e-commerce อีกทั้งการมีข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ในที่ดินว่างเปล่า ซึ่งเป็นปัจจัยสนับสนุนการสร้างรายได้เกี่ยวกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน นอกจากนี้ ทอท.ยังเผชิญความท้าทายการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและโครงสร้างของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และปริมาณการจราจรทางอากาศที่หดตัว ส่งผลต่อรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของ ทอท. ตลอดจนการขาดทุนของผู้ประกอบการสายการบินแห่งชาติ

ในขณะเดียวกันจากบริบทและสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีพลวัตสูง และความปรกติใหม่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19 Accelerated New Normal) ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระยะยาวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศและของ ทอท. ดังนั้น ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่บทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศจึงจำเป็นต้องมียุทธศาสตร์การพัฒนาที่ครอบคลุมทุกมิติและทุกด้านการพัฒนาที่เกี่ยวข้อง

จากการวิเคราะห์ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร ประเด็นความได้เปรียบและความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์นำไปสู่การบริหารจัดการเชิงยุทธศาสตร์เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมต่อธุรกิจ ตลอดจนสภาพแวดล้อมการแข่งขันทั้งในปัจจุบันและในอนาคต ส่งผลให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ สามารถดำเนินธุรกิจให้

ประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งคำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ระยะ 20 ปีและกำหนดนโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในระยะยาวอย่างยั่งยืน 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. จึงได้กำหนดทิศทางและกรอบแนวทางในการดำเนินงานของ ทอท.ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีความสอดคล้องกับ แผนและนโยบายในระดับต่าง ๆ ได้แก่ นโยบายภาครัฐ ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี นโยบายประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy : DE) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (ปี 2560 - 2564) แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) และแนวนโยบายผู้ถือหุ้น (Statement of Directions : SODs) ซึ่งในการดำเนินงานตามแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) กำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึง การเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป โดย ทอท. ได้มีการพิจารณา แนวโน้มและความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของทอท.ในระยะยาว เพื่อประกอบการภาพมองอนาคต (Foresight) ในระยะต่อไปของ ทอท. ดังนั้น เพื่อให้แนวทางการพัฒนาของ ทอท. เกิดความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี ทอท.จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการ กำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ดังนี้

ทิศทางการทำงานของ ทอท.ระยะ 20 ปี

“ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน”

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี มีแนวคิดมาจากการดำเนินงานภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ ประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท.ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้ง การดำเนินงานของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ โดยการดำเนินงานที่ยึดหลักบรรษัทภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและ

ผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญที่ต้องการคำนึงถึงลูกค้า หน่วยธุรกิจ และภาครัฐ ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม และการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้น

ทอท.จึงต้องมีการวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาในระยะยาวและกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท.ให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกับยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป และถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง และสร้างความเข้าใจใช้เป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในอนาคตต่อไป

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

2. พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

3. ค่านิยม (Core Value)

3.1 ใ้ใจ (Service Mind)

จิตสำนึกในการให้บริการ : การให้บริการด้วยความเข้าใจความหมายของการให้บริการ

3.2 มั่นใจ (Safety & Security)

ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย : การคำนึงถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยเป็นหัวใจของการปฏิบัติงาน

3.3 ร่วมใจ (Teamwork)

การมีส่วนร่วมและการสื่อสารทั้งภายในองค์กรและหน่วยงานภายนอก : สร้างความสามัคคีทำงานเป็นทีม ให้มีความสำคัญกับเป้าหมายขององค์กรมากกว่าเป้าหมายส่วนตัว สร้างกระบวนการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

3.4 เปิดใจ (Innovation)

การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง : ส่งเสริมการเรียนรู้ ควบคู่กับความคิดริเริ่มและความตั้งใจที่จะศึกษาพัฒนาตนเองให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่

3.5 ภูมิใจ (Integrity)

ความโปร่งใสและสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม : การปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใสตรวจสอบได้และสำนึกในความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ต่อลูกค้า ต่อสังคม และประเทศชาติ

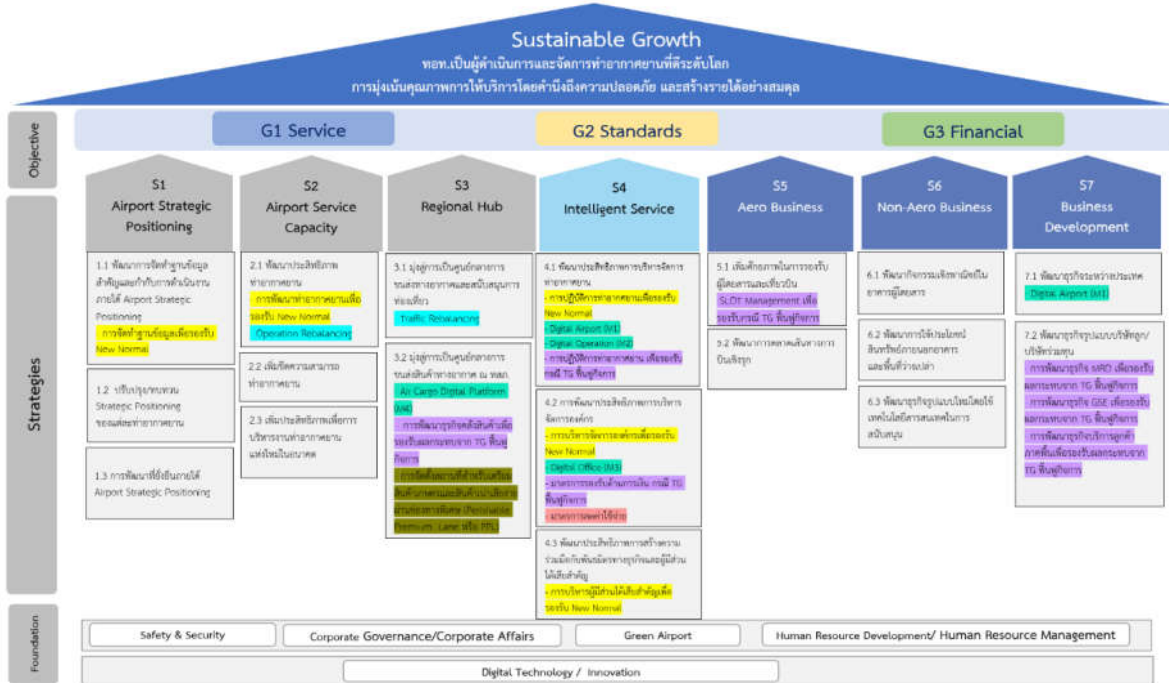
4. วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

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

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล		
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
	ปี 2564	ปี 2565
คะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน ทอท. ในภาพรวม	ทสภ. 4.32 ทดม. 3.98 ทภก. 4.17 ทชม. 4.48 ทหญ. 4.03 ทชร. 4.20	ทสภ. 4.34 ทดม. 4.00 ทภก. 4.19 ทชม. 4.50 ทหญ. 4.05 ทชร. 4.22
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน		
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
	ปี 2564	ปี 2565
<u>Safety</u> 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่องประเภทที่ 1 ด้านความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ	ร้อยละ 100	
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่มีสาเหตุหลัก มาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานใน ความรับผิดชอบของ ทอท.	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / 100,000 movements เท่ากับ 0	
<u>Security</u> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบโดย กพท.ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100	
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)		
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย	
	ปี 2564	ปี 2565
รักษาระดับวงเงินค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	ไม่เกิน 30,000 ล้านบาท	ไม่เกิน 33,000 ล้านบาท

5. ยุทธศาสตร์ (Strategies)

AOT Strategy House (2560 - 2565)



ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน ได้กำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) มุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านบริการ (Service) ด้านมาตรฐาน (Standards) และด้านการเงิน (Financial) พร้อมปรับเปลี่ยนองค์กรโดยนำ Digital Technology และ Innovation มาร่วมขับเคลื่อนด้วยความตระหนักใน พันธกิจหลักขององค์กร รวมทั้งการดำเนินงานในฐานะรัฐวิสาหกิจ หลักธรรมาภิบาล การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับทบทวน ได้กำหนด ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานในระยะสั้น

จากผลกระทบของเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทอท.จำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal)

ทั้งนี้ ทอท.กำหนดกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในระยะ 2 ปี เพื่อรองรับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

โดยมุ่งเน้นการดำเนินงาน ดังนี้

1. การดำเนินงานเพื่อรองรับความปกติใหม่จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19 Accelerated New Normal)

นอกจากระดับความรุนแรงของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และนโยบายปิดประเทศทั่วโลกได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. โดยทำให้จำนวนผู้โดยสารและเที่ยวบินลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่วันที่ 1 ก.พ.63 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน แล้ว ทอท.ต้องคำนึงถึงการเตรียมความพร้อมในการเปิดให้บริการและขีดความสามารถในการให้บริการเที่ยวบิน หากรัฐบาลมีนโยบายให้อากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยได้ตามปกติ ทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยาน และการปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารและสายการบิน โดยสอดคล้องกับมาตรการทางสาธารณสุขและกฎระเบียบ ข้อบังคับของ กพท. ในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และภายหลังจากสถานการณ์คลี่คลายลง โดยครอบคลุมการจัดการสิ่งอำนวยความสะดวก การจัดการพื้นที่ และจุดคัดกรอง รวมทั้งการกำหนดมาตรการและวิธีปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนการจัดหาอุปกรณ์เพื่อรองรับมาตรการที่เกี่ยวข้อง อาทิ เครื่องวัดอุณหภูมิ อุปกรณ์ป้องกันและการทำความสะอาด ตลอดจนสื่อสารประชาสัมพันธ์แก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ โดยคำนึงถึงมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยาน และการรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ

2. การบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานอย่างสมดุล (Rebalancing)

ภายหลังจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้หน่วยงานภาครัฐ และ กพท.กำหนดมาตรการยับยั้งการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยให้ระงับการทำการบินระหว่างประเทศ ส่งผลให้ ทอท.ต้องมีการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้เกิดประสิทธิภาพ โดยวางแนวทางการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อให้เหมาะสมต่อการดำเนินงานจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และวางแนวทางในการบริหารการจราจรทางอากาศอย่างสมดุล ให้สอดคล้องกับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคต ทั้งในการปรับการให้บริการผู้โดยสารและสายการบินเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน รวมทั้งการพิจารณาบริหารจัดการการจราจรทางอากาศที่เหมาะสมและเกิดสมดุลในการใช้งานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผ่านเครื่องมือทางการตลาดและการจัดสรรตารางการบิน

3. การดำเนินงานด้าน Digital Technology

สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต่างๆ ก้าวเข้าสู่รูปแบบดิจิทัลอย่างรวดเร็วและแพร่หลาย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นปัจจัยสนับสนุนที่สำคัญให้ ทอท.เข้าถึงโอกาสทางธุรกิจและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยการนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ผ่านโครงการ Digital Platform ซึ่งเป็นการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตลอดจนอุปกรณ์ที่มีอยู่ของ ทอท. ให้อยู่ในชุดข้อมูลเดียวกันในรูปแบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยสามารถนำมาแสดงผลแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์ข้อมูล และการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) ในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสามารถเป็นเครื่องมือในการทำงานร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

3.1 Digital Platform M1 : Digital Airport เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีในรูปแบบ Application บนอุปกรณ์พกพา เพื่อบริหารจัดการท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ และยกระดับคุณภาพการให้บริการซึ่งจะช่วยอำนวยความสะดวกผู้โดยสารในรูปแบบต่างๆ ตลอดจนการส่งเสริมกิจกรรมเชิงพาณิชย์ของผู้ประกอบการ

3.2 Digital Platform M2 : Digital Operation เพื่อบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานท่าอากาศยานใช้เป็นเครื่องมือให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยอาศัยความถูกต้องของข้อมูลแบบเรียลไทม์ การวิเคราะห์ข้อมูลขนาดใหญ่ เพื่อนำมาจัดสรรทรัพยากร การคาดการณ์และวางแผนในการปฏิบัติงานล่วงหน้า จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) เพื่อเป็นเครื่องมือในการประสานความร่วมมือระหว่างผู้ปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน

3.2 Digital Platform M3 : Digital Office เพื่อบูรณาการเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อใช้ในการทำงานของพนักงาน ทอท. เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในโลกดิจิทัล ในปัจจุบัน เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัลในกระบวนการทำงาน การสร้างกระบวนการในการทำงานในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในการคาดการณ์ ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

3.4 Digital Platform M4 : Digital Cargo เพื่อให้การใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ

4. การดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo)

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทำให้ปริมาณผู้โดยสารของ ทอท.ลดลงเป็นอย่างมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อรายได้ของ ทอท.อย่างมีนัยสำคัญ ทอท.ควรพัฒนาการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท.ให้เป็นมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

กับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อให้ ทสภ.เป็นจุดเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าของภูมิภาคโดยใช้ระบบเครือข่ายท่าอากาศยานในสังกัดของ ทอท. และจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ ดังนี้

4.1 การจัดทำ Platform ให้เกิดความเชื่อมต่อเชิงพาณิชย์ของผู้ให้บริการในอุตสาหกรรม การขนส่งสินค้าและโลจิสติกส์ และการบูรณาการด้านการสื่อสาร ลดขั้นตอนการเข้ารับบริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ ผ่านโครงการ Air Cargo Digital Platform (ACDP)

4.2 การจัดตั้งศูนย์ตรวจสอบคุณภาพสินค้าการเกษตรก่อนส่งออกไปยังประเทศปลายทาง เพื่อยกระดับมาตรฐานสินค้าและมาตรฐานการตรวจสอบสินค้าเกษตรให้แก่ผู้ส่งออกและเกษตรกรของไทย ส่งเสริมประเทศไทยเป็นศูนย์กลางนำเข้าและส่งออกสินค้าเกษตรในภูมิภาค การจัดตั้งศูนย์ขนถ่ายสินค้ายาและเวชภัณฑ์ (Pharmaceutical Center)

4.3 การจัดตั้งพื้นที่เพื่อการค้าอิเล็กทรอนิกส์ข้ามพรมแดน (Cross Border E-commerce) เพื่อให้บริการในลักษณะ Fulfillment Center เพื่อตอบรับการเติบโตของธุรกิจ E-commerce ที่มีความต้องการสถานที่จัดเตรียมสินค้าอย่างเป็นระบบ เพื่อความรวดเร็วในการจัดส่ง

4.4 การเชื่อมโยงระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค (AOT Local Logistics Link) เพื่ออำนวยความสะดวกบริการขนส่งสินค้าทางบกระหว่างท่าอากาศยาน และใช้ Air Cargo Digital Platform (ACDP) เป็นช่องทางให้บริการติดต่อสื่อสารและจัดการข้อมูลการดำเนินงาน

5. การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management) เพื่อรองรับผลกระทบจากการกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เนื่องจากการดำเนินงานของ บกท. จะไม่สามารถให้บริการเที่ยวบินที่เคยเป็นลูกค้าของ บกท.ในด้านต่าง ๆ เช่น การให้บริการอุปกรณ์บริการภาคพื้น, การให้บริการครัวการบิน และการบริการผู้โดยสาร เป็นต้น อันจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการให้บริการของ ทอท. ดังนั้น ทอท.จึงกำหนดแนวทางการปฏิบัติของ ทอท.เกี่ยวกับด้านการเงิน งบประมาณ และผลการบริหารจัดการหนี้สินที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการดำเนินงานระหว่าง ทอท.กับ บกท. แนวทางการดำเนินธุรกิจของ บกท.ให้สามารถดำเนินงานและให้บริการ ณ ท่าอากาศยานของ ทอท.ได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งทางอากาศ และกิจการอื่นที่สนับสนุนการขนส่งทางอากาศ ตลอดจนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ให้มีความพร้อมและมีศักยภาพในการปฏิบัติการท่าอากาศยาน โดยไม่หยุดชะงักและไม่กระทบต่อคุณภาพการบริการ

6. การดำเนินงานด้านการเงิน มีเป้าหมายเพื่อสร้างเสถียรภาพทางการเงินของ ทอท. โดยกำหนดมาตรการทางการเงินในการลดค่าใช้จ่าย จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ซึ่งคาดว่าจะ

ประมาณการรายได้ของ ทอท.จะได้รับผลกระทบลดลง ดังนั้น ทอท.จึงต้องพิจารณาทบทวนงบประมาณทั้งงบทำการ และงบลงทุน โดยให้ปรับลดลงหรือยกเลิกรายการที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนและไม่กระทบกับการให้บริการผู้โดยสารออกไปก่อน ดังนี้

6.1 มาตรการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับงบทำการ โดยดำเนินการตรวจสอบค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น เพื่อพิจารณาความจำเป็นในการใช้จ่ายงบประมาณ รวมทั้งปรับลดงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายพนักงาน ในบางรายการ อย่างไรก็ตาม ทอท.ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน และเงินเดือนพนักงาน เพื่อเป็นการช่วยเหลือภาระให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ ทอท.ปรับลดงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยเลื่อนรายการที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนออกไปก่อน รวมทั้งปรับลดค่าใช้จ่ายหมวดค่าซ่อมแซมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยตามรอบระยะเวลาของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน

6.2 มาตรการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับงบลงทุน โดยปรับลดงบประมาณในส่วนของงบดำเนินงานปกติลง เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารที่ลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้สามารถชะลองานจ้างออกไปได้ แต่ยังคงงบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการไว้เท่าเดิม

อย่างไรก็ตาม ทอท.ยังคงกรอบทิศทางงานดำเนินงานภายใต้ AOT Strategy House โดยมียุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 Airport Strategic Positioning การกำหนดแนวทาง (Roadmap) พัฒนาศักยภาพของท่าอากาศยาน ทอท. 6 แห่ง เพื่อมุ่งสู่ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานตามที่กำหนดไว้ โดยมุ่งเน้นการนำ Digital Technology มาใช้ในการดำเนินงานทั้งการปฏิบัติการท่าอากาศยานและการให้บริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน สามารถสรุปได้ดังนี้

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

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

ทภก. คือ “ประตูสู่อันดามัน” “Gateway to the Andaman” เพื่อเป็นประตูหลักสู่แหล่งท่องเที่ยวชายหาดที่สวยงาม ซึ่งให้บริการโดยรอยยิ้มและหัวใจที่อบอุ่นของคนไทย เป็นจุดหมายปลายทางที่เต็มไปด้วยร้านค้าปลีกสุดหรู ร้านอาหารระดับโลก และบริการชั้นเยี่ยมต่าง ๆ

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

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

ทขร. คือ “ศูนย์กลางภูมิภาคสำหรับธุรกิจที่เกี่ยวกับการบิน” “Regional Center for Aviation-related Business” เพื่อเป็นพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อให้บริการแก่กลุ่มประเทศลุ่มแม่น้ำโขงที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็ว รวมถึงภูมิภาคสาธารณรัฐประชาชนจีนตอนใต้

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 โดยมุ่งเน้นการนำฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการประสานความร่วมมือด้านข้อมูลจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมาประกอบการดำเนินงาน ทั้งการวิเคราะห์ข้อมูลและการใช้ปัญญาประดิษฐ์ (A.I.) ในการคาดการณ์ล่วงหน้าเพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลเพื่อกำหนดแผนงานสำคัญในการพัฒนาท่าอากาศยานให้เกิดประโยชน์และผลตอบแทนสูงสุด รวมทั้งตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ใช้บริการภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในปัจจุบันทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบิน พลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลต่อการดำเนินงานของ

ท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท. ดังนั้นการใช้ประโยชน์จากข้อมูลจำนวนมหาศาล ทั้งที่เป็นข้อมูลที่มีการบันทึกโดยบุคคล และข้อมูลที่มีการจัดเก็บโดยอุปกรณ์และไหลผ่านเครือข่าย (Internet of Things) มาวิเคราะห์ผ่านระบบประมวลผลขนาดใหญ่ เพื่อใช้ประโยชน์ในการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของท่าอากาศยาน การศึกษาข้อได้เปรียบและโอกาสของแต่ละท่าอากาศยาน รวมทั้งการศึกษาข้อมูลผู้ให้บริการแต่ละกลุ่ม เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญในการกำหนดแนวทางการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานแต่ละแห่ง ตลอดจนการปรับปรุงหรือทบทวนตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ ให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

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

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการนำ Digital Technology มาประกอบการพัฒนาขีดความสามารถท่าอากาศยานของ ทอท.ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและการเติบโตในตลาดโลก

โดยยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

ในการพัฒนาขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้นของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. นอกเหนือจากการมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ ทอท. จำเป็นต้องเน้นการพัฒนาาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) และการวางแนวทางในการบริหารจัดการท่าอากาศยานเชิงกายภาพอย่างสมดุล (Operation Rebalancing) เพื่อให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล โดยท่าอากาศยานทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มประสิทธิภาพระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน และการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศและสื่อสาร รวมทั้งอุปกรณ์ที่ทันสมัย

และมีประสิทธิภาพ โดยครอบคลุมการบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานทั้งในเขตการบินและนอกเขตการบิน เพื่อลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ ภาพลักษณ์ และความน่าเชื่อถือ

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

อุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ทอท. จำเป็นต้องให้ความสำคัญการบริหารขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร ทั้งผู้โดยสาร เที่ยวบิน และสินค้า โดยกำหนดรูปแบบการดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) โดยการดำเนินโครงการพัฒนาและก่อสร้างพื้นที่ต่อขยาย และสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรและสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่างๆ เพื่อรองรับ New Normal โดยคำนึงถึงความสมดุลในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบต่อผู้โดยสารและผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และการบริหารขีดความสามารถในการรองรับจากพื้นที่ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน (Capacity Management) โดยการบริหารจัดการการใช้ประโยชน์พื้นที่ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาช่วยสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคตท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและเกินขีดความสามารถในการรองรับไม่สามารถลงทุนขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ รวมทั้งการศึกษาแนวทางและโอกาสในการสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม ตลอดจนการพัฒนาแนวทางความร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการบินเพื่อเปลี่ยนผ่านไปยังจุดหมายปลายทางอื่น ๆ ศูนย์กลางการบินด้านธุรกิจ ศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ และศูนย์กลางการบินด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานทั้งด้านปฏิบัติการท่าอากาศยานและการให้บริการ ผ่านการใช้ Digital Technology ในการดำเนินธุรกิจในรูปแบบ Digital Platform

โดยยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

การพัฒนาเพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยาน ทอท. ให้มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบและวัตถุประสงค์ของการเดินทางในด้านการท่องเที่ยว โดยมุ่งเน้นการวางแนวทางในการบริหารการจราจรทางอากาศอย่างสมดุล (Traffic Rebalancing) เพื่อบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบต่อผู้โดยสารและผู้ประกอบการที่เพิ่มขึ้นในอนาคต

กับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคตเพื่อรองรับการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) ที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต เพื่อใช้โอกาสจากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็น ศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียน ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนสาธารณรัฐประชาชน จีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดีย และนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว โดยจำเป็นต้องพัฒนาระบบ การบริหารจัดการภายใน สร้างบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญบริการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนการปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการประสานงานภาครัฐและ ภาคเอกชนเพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศให้สามารถบรรลุผลได้อย่างเป็นรูปธรรม

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

ทอท.ได้รับอนุญาตจากกรมศุลกากรให้เป็นผู้จัดตั้งเขตปลอดอากร ทสภ. และเป็นผู้ประกอบกิจการใน เขตปลอดอากร โดยเขตปลอดอากรมีพื้นที่ให้บริการ 423 ไร่ หรือ 660,000 ตารางเมตร สามารถรองรับสินค้าได้ ประมาณ 3 ล้านตันต่อปี จึงต้องบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้สามารถตอบสนองกระบวนการขนส่ง สินค้าทางอากาศได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าทางอากาศ ของ ทอท.ให้เป็นมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งสินค้า ทางอากาศ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจการใน เขตปลอดอากร รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและ ระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและ ภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรม และเทคโนโลยี การนำ Digital Technology มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีดิจิทัล ทั้งด้านข้อมูลและระบบเครือข่ายที่ทันสมัยให้เหมาะสมและสามารถรองรับ การให้บริการเทคโนโลยีดิจิทัล ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง โดย การวิจัยและพัฒนาเพื่อนำแนวคิดเชิงนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน

โดยยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาเพื่อนำนวัตกรรมรวมทั้ง เทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการท่าอากาศยานในอนาคตมากยิ่งขึ้น เพื่อพัฒนา คุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น และการดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความ ปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล ซึ่งจะส่งผลต่อภาพลักษณ์และความพึงพอใจในภาพรวมของ ผู้ใช้บริการ ครอบคลุมการให้บริการในทุกมิติ ทั้งด้านการบริการที่เกี่ยวกับกิจการการบิน และบริการในกิจกรรม

ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยพัฒนา Platform ระบบปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกที่ใช้เทคโนโลยีให้สามารถใช้งานง่าย หรือ User Friendly เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกท่าอากาศยาน รวมทั้งมีการพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้รองรับกับความต้องการและไลฟ์สไตล์ของผู้ใช้บริการทุกกลุ่ม เพื่อลดความเหลื่อมล้ำและเสริมสร้างโอกาสให้คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกับคนทั่วไป ตลอดจนการปฏิบัติการท่าอากาศยานเพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงตามความปกติใหม่ (New Normal) และรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

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 รวมถึงกฎระเบียบและมาตรฐานที่บังคับใช้ รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่อาจจะเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการดำเนินการด้านการเงินเพื่อลดค่าใช้จ่าย และรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ตลอดจนการบริหารจัดการองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) ที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ต้องมีการพัฒนาความร่วมมือในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยคุณภาพ การบริการร่วมกับผู้ให้บริการร่วมภายในท่าอากาศยานทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานและมีมาตรฐานตามระดับคุณภาพบริการที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

การดำเนินงานของ ทอท. มีความเกี่ยวข้องกับการประสานงานกับภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคสังคมและชุมชน ทั้งในด้านนโยบาย ด้านการปฏิบัติงาน และด้านการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในระดับต่าง ๆ รวมถึงความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้เสียที่เกิดจากการดำเนินงานตามห่วงโซ่ธุรกิจและกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process) ของ ทอท. ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพและกระบวนการประสาน

ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม โดยเฉพาะการสื่อสาร การดำเนินงานร่วมกันเพื่อรองรับความปกติใหม่ (New Normal) เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท. เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินและการพัฒนา ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยนำ Digital Technology เข้ามาช่วยสนับสนุนในการดำเนินธุรกิจ ทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

โดยยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

ทอท. มีภารกิจหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานเพื่อรองรับกิจการการบินที่ครอบคลุมการให้บริการ ในกระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางทางอากาศแก่ผู้โดยสารและสายการบิน จึงต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านการบริการผู้โดยสารและการบริการสายการบินด้วยการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารและดำเนินงาน ท่าอากาศยานในภาพรวม การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Planning) เพื่อรองรับผลกระทบ จากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ประกอบด้วย การบริหารและจัดสรร ตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้าน ความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึง ความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิด ประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

การสร้างรายได้และผลตอบแทนหลักของ ทอท. ร้อยละ 60 มาจากรายได้จากการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับ กิจการการบิน (Aeronautical Revenue) ซึ่งขึ้นอยู่กับปริมาณการจราจรในด้านเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้า ดังนั้น ทอท. ต้องดำเนินการพัฒนาตลาดด้านการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งครอบคลุมการขนส่ง ผู้โดยสารและสินค้า โดยการเพิ่มความถี่ จำนวนเที่ยวบิน และจำนวนสายการบินให้เข้ามาทำการบิน ณ ท่าอากาศยาน ในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ในอนาคตมากขึ้น ควบคู่กับการดำเนินงานด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาฐานลูกค้าเดิม ภายใต้การจัดทำฐานข้อมูลและการใช้ประโยชน์จากการวิเคราะห์ข้อมูล ขนาดใหญ่เพื่อประกอบการวางแผนและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ การบูรณาการข้อมูลรวมทั้งการจัดทำแผน ตลาดเชิงรุกร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการบูรณาการระบบ Digital Technology เพื่อต่อยอดและเพิ่มช่องทางการดำเนินธุรกิจ การเพิ่มบริการที่มีความหลากหลายและสอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าและผู้ที่มาใช้บริการท่าอากาศยาน การกำกับประสิทธิภาพของกิจการสัมปทาน รวมถึงการใช้ประโยชน์ทรัพย์สินที่มีอยู่ เพื่อสร้างรายได้

โดยยุทธศาสตร์ที่ 6 Non - Aeronautical Business มีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร

รูปแบบการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานในปัจจุบัน นอกจากการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ด้านกิจการการบินซึ่งเป็นภารกิจหลัก ท่าอากาศยานชั้นนำได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Business) เนื่องจากเป็นการพัฒนาบริการเกี่ยวเนื่องที่ตอบสนองความต้องการที่หลากหลายและความคาดหวังของผู้โดยสารและสายการบินที่มาใช้บริการ อีกทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้และผลประกอบการที่มีผลิตภาพสูง (High Productivity) ทั้งนี้ ทอท. พิจารณาดำเนินการภายใต้แนวคิดที่สอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning และข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profiles) ของแต่ละท่าอากาศยาน เพื่อนำไปกำหนดแผนพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบินที่เป็นรูปแบบเฉพาะของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ให้สามารถยกระดับคุณภาพการบริการที่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และผู้ให้บริการ โดยให้ความสำคัญในการใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) เพื่อการวางแนวทางการพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และการเตรียมการเพื่อรองรับการพัฒนาและการขยายพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่เพิ่มขึ้นจากการพัฒนาและขยายท่าอากาศยานในอนาคต ตลอดจนการศึกษาวិเคราะห์แนวคิดการพัฒนาและการนำรูปแบบบริการภายในท่าอากาศยานที่ทันสมัย การสร้างประสบการณ์ใหม่ ๆ ให้แก่ลูกค้า และสามารถสร้างรายได้และผลตอบแทนที่เหมาะสมแก่องค์กรได้ในระยะยาว

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

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

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยเฉพาะการพัฒนา Platform ในการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่

ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุน การดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และสร้างผลตอบแทนจาก การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ ๆ จากสินทรัพย์ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) เพื่อสร้างประสบการณ์และสิทธิ ประโยชน์ใหม่ๆ ให้แก่ผู้โดยสาร ตลอดจนการศึกษาแนวโน้มเทคโนโลยีสารสนเทศในอนาคตมาประยุกต์ใช้ ในการยกระดับธุรกิจให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ผ่าน Digital Technology เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตร ทางธุรกิจในการต่าง ๆ ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ เพื่อประเมินผลการดำเนินงานพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ ทั้งธุรกิจ ที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน สามารถกำหนดได้ดังนี้

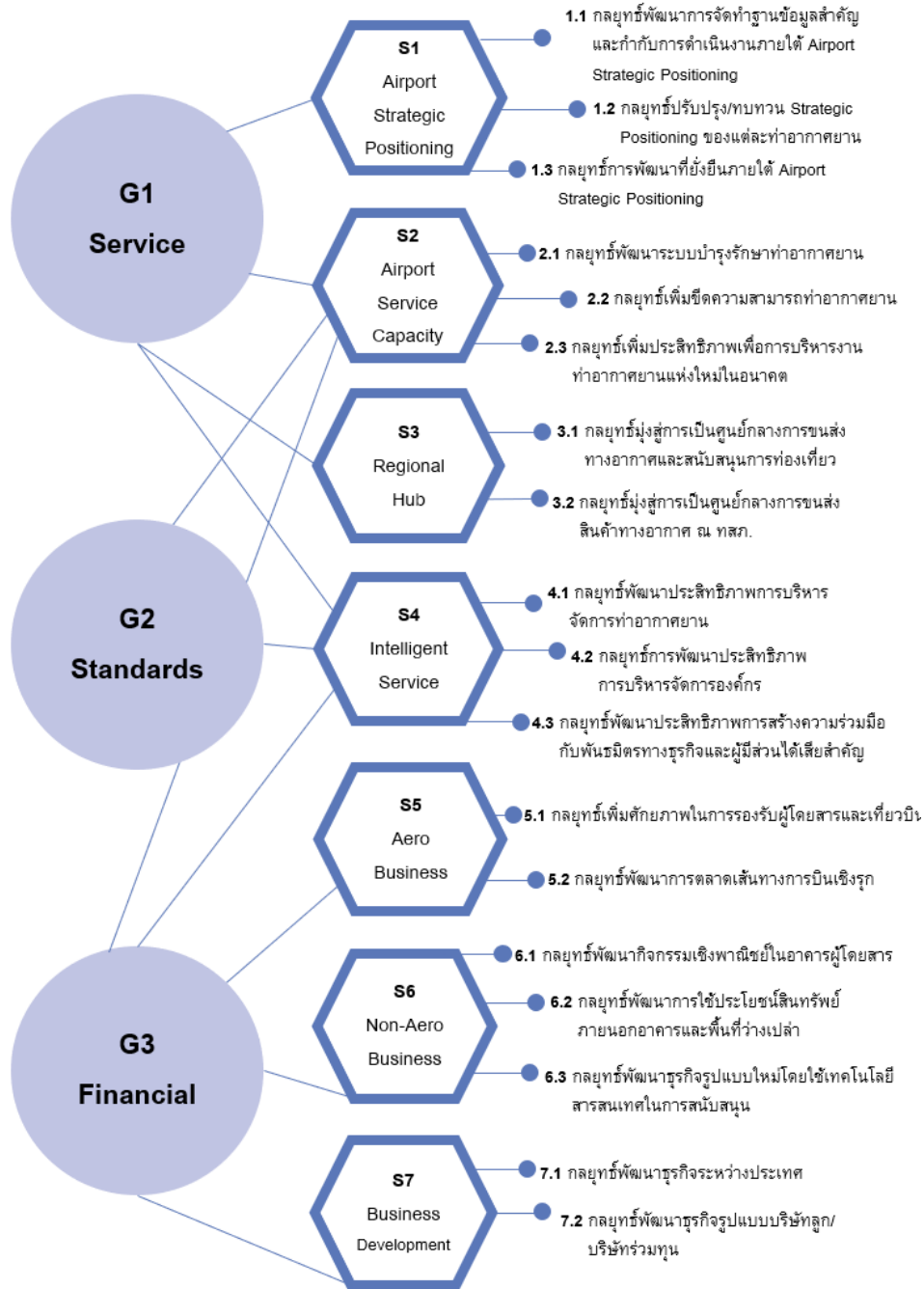
กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

การดำเนินงานเพื่อมุ่งสู่ความยั่งยืน มีปัจจัยทางธุรกิจเป็นส่วนสำคัญในการสร้างผลประกอบการที่ต่อเนื่อง และมั่นคง โดย ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศ ในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาค อื่นๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ การพัฒนาความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยานชั้นนำเพื่อ เพิ่มโอกาสทางธุรกิจในด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนา ธุรกิจเกี่ยวเนื่องในระดับสากล รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนใน ธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

รูปแบบการดำเนินงานของท่าอากาศยานชั้นนำระดับโลกให้ความสำคัญกับการสร้างผลตอบแทนหรือ รายได้จากการดำเนินงานจากการดำเนินธุรกิจเกี่ยวเนื่องหรือกิจกรรมที่ไม่เกี่ยวกับการบิน ซึ่งมีการพัฒนารูปแบบ การดำเนินธุรกิจที่หลากหลาย แตกต่างกันตามความเหมาะสมของลักษณะภูมิประเทศ ประชากร โอกาสทางธุรกิจ และการตลาด ทอท. จึงต้องมีการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อ สร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม และการพัฒนาธุรกิจเพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย การขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท. ในธุรกิจที่ เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว ทั้งนี้ ทอท. ต้องศึกษา พัฒนาระบบงาน และขั้นตอนการดำเนินงาน การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถเทียบเคียงและแข่งขันได้ในระดับสากล รวมทั้งเตรียม ความพร้อมในด้านบุคลากรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อให้สามารถรองรับการดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่ กำหนด

ภาคผนวก



รูปแสดงความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ย่อยภายใต้แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560-2565)

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) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

การกำหนดเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี “ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศและช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน” 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 บูรณาการโครงข่ายระบบขนส่งยกระดับการให้บริการและการกำกับดูแลระบบคมนาคมขนส่งให้เทียบเท่าสากล 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 การขยายขีดความสามารถ

ในการรองรับปริมาณผู้โดยสารของท่าอากาศยานให้เพียงพอกับความต้องการ การบูรณาการและเชื่อมโยงโครงข่าย การขนส่งรูปแบบต่างๆ 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

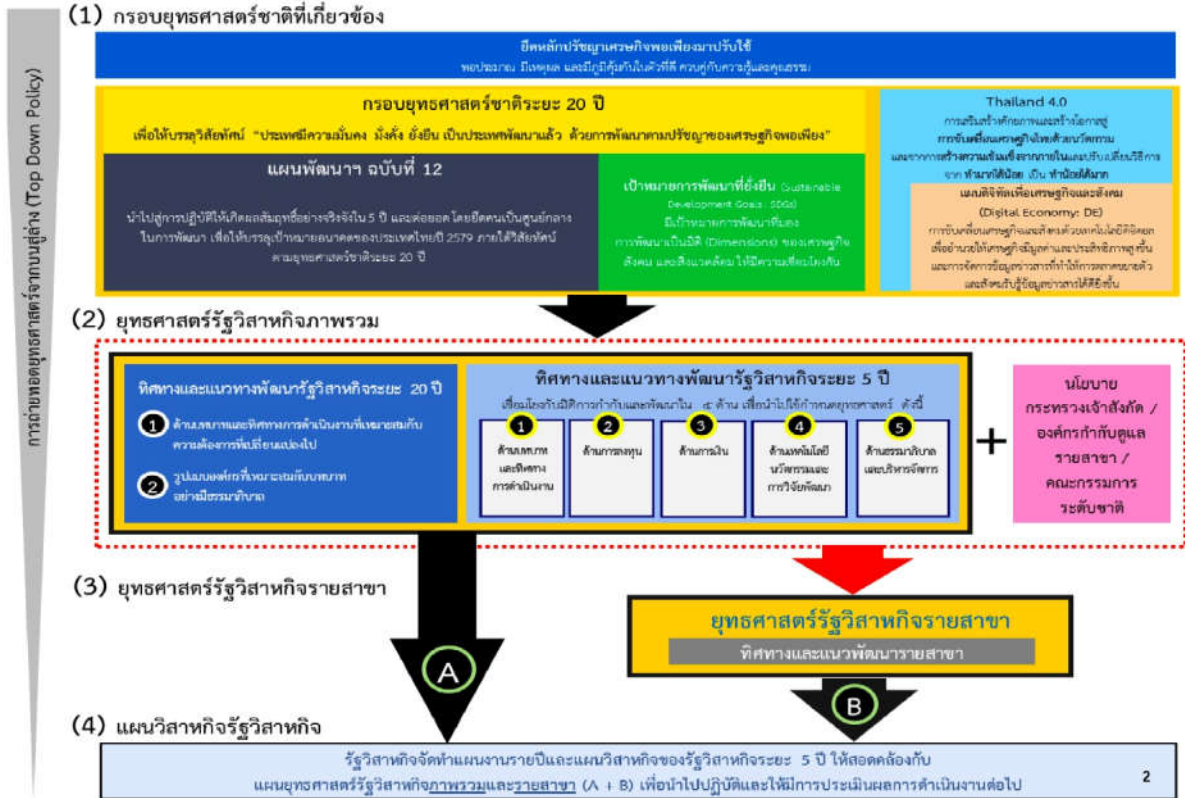
ทอท. กำหนดกรอบแนวทางการดำเนินงานภายใต้ ยุทธศาสตร์ Intelligent Service โดยมีกลยุทธ์พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ที่มุ่งเน้นการพัฒนาบริการด้วย นวัตกรรมและเทคโนโลยี

มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงาน การนำเทคโนโลยีสารสนเทศ (ICT) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการ ทำอากาศยาน ควบคู่กับการมุ่งเน้นการพัฒนาด้านมาตรฐานและคุณภาพบริการอย่างต่อเนื่อง



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

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

รูปแสดงกรอบในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ




รูปแสดงความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ และยุทธศาสตร์ชาติ

ครอบคลุมยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี  แผนพัฒนาฉบับ 12	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2		ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
	ด้านความมั่นคง	ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน		ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน	ด้านการสร้างโอกาส ความเสมอภาค และเท่าเทียมกันทางสังคม	ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ
 นโยบายด้านรัฐวิสาหกิจ	สร้างเสริมความมั่นคงแห่งชาติ (ม.5)	การพัฒนาความรู้ (ม.1) การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ (ม.3) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (ม.7)	วิทยาศาสตร์และนวัตกรรม (ม.8) การพัฒนาภาคเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจ (ม.9) ความร่วมมือระหว่างประเทศ (ม.10)	การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพคนมนุษย์ (ม.1)	(ปรับทัศนภาพ/ผู้สูงอายุ/สถาบันทางสังคม) (ม.1) การสร้างความเป็นธรรมและลดความเหลื่อมล้ำในสังคม (ม.2)	การเติบโตเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน (ม.4)	การบริหารจัดการภาครัฐป้องกันทุจริต (ม.6)
	สร้างความมั่นคง ส่วนพลังงานและโครงสร้างพื้นฐาน และสาธารณูปโภค เช่น การจัดการด้านความปลอดภัยของทางอากาศยาน การสำรองด้านสาธารณสุขโลก (ประปาและไฟฟ้า) เพื่อรองรับกรณีที่เกิดภาวะฉุกเฉิน เป็นต้น	ลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบสาธารณูปโภคในโลกคล่องตัวกับยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เช่น ด้านพลังงาน ด้านคมนาคมขนส่ง เพื่อเชื่อมโยงไปสู่ภูมิภาค ด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ดิจิทัลอุตสาหกรรม เป็นต้น	นำเทคโนโลยีและนวัตกรรม มาใช้เพิ่มขีดความสามารถในการบริการและการบริการจัดการ ลงทุนพัฒนาเมืองและพื้นที่เศรษฐกิจเพื่อกระจายบทบาทลงทุนไปสู่ภูมิภาค เช่น ระบบรถไฟทางคู่ ระบบสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน เช่น ไฟฟ้า พลังงาน น้ำ SFS ฯลฯ พลังงาน เป็นต้น	พัฒนาศักยภาพคนบุคลากรของรัฐบาลให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง เช่น การพัฒนา Core Competency ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตามแนวทาง Thailand 4.0 และ DE เป็นต้น ร่วมพัฒนาศักยภาพคนไทย เช่น สร้างความรู้เรื่องทางการเงิน (Financial Literacy) ด้านภาษาอังกฤษ วิทยาศาสตร์ และเทคโนโลยี การบริการ กู้ฯ เป็นต้น	สร้างโอกาสในการเข้าถึงบริการสาธารณะที่เท่าเทียม มีคุณภาพ และราคาที่เหมาะสม โดยเฉพาะบริการ การดูแลสุขภาพ การจัดการขยะมูลฝอย เป็นต้น	ลงทุนและดำเนินงาน โครงสร้างพื้นฐาน ผลกระทบ ต่อสิ่งแวดล้อม มุมมอง และสังคมเป็นสำคัญ เช่น การลดปล่อยคาร์บอน การจัดการน้ำเสีย อุตสาหกรรมเชิงนิเวศ เป็นต้น	เสริมสร้างคุณธรรมและจริยธรรมในแก่บุคลากรและองค์กร สร้างระบบธรรมาภิบาลที่มีภาพโปร่งใส ป้องกันการทุจริต ปรับการบริหารจัดการให้ไม่เน้นปริมาณ โดยมิกระทบความยั่งยืนที่เหมาะสม


ประเทศไทย 4.0

การเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสสู่ "การขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม" (Value-Based Economy) และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิถีการจาก "ทำมาค้าขาย" เป็น "ทำมาค้าขาย" เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากขั้นที่ 3 ไปสู่ขั้นที่ 4




1 Productive Growth Engine

มุ่งเน้นองค์ความรู้ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างแท้จริง ตลอดจนแนวทางใหม่ในแบบอัตโนมัติอย่างก้าวกระโดด เพื่อเป็นกลไกขับเคลื่อนการสร้างและยกระดับผลผลิตภาพ



2 Inclusive Growth Engine

กลไกขับเคลื่อนที่คนส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง ส่งเสริมการเติบโตอย่างครอบคลุม

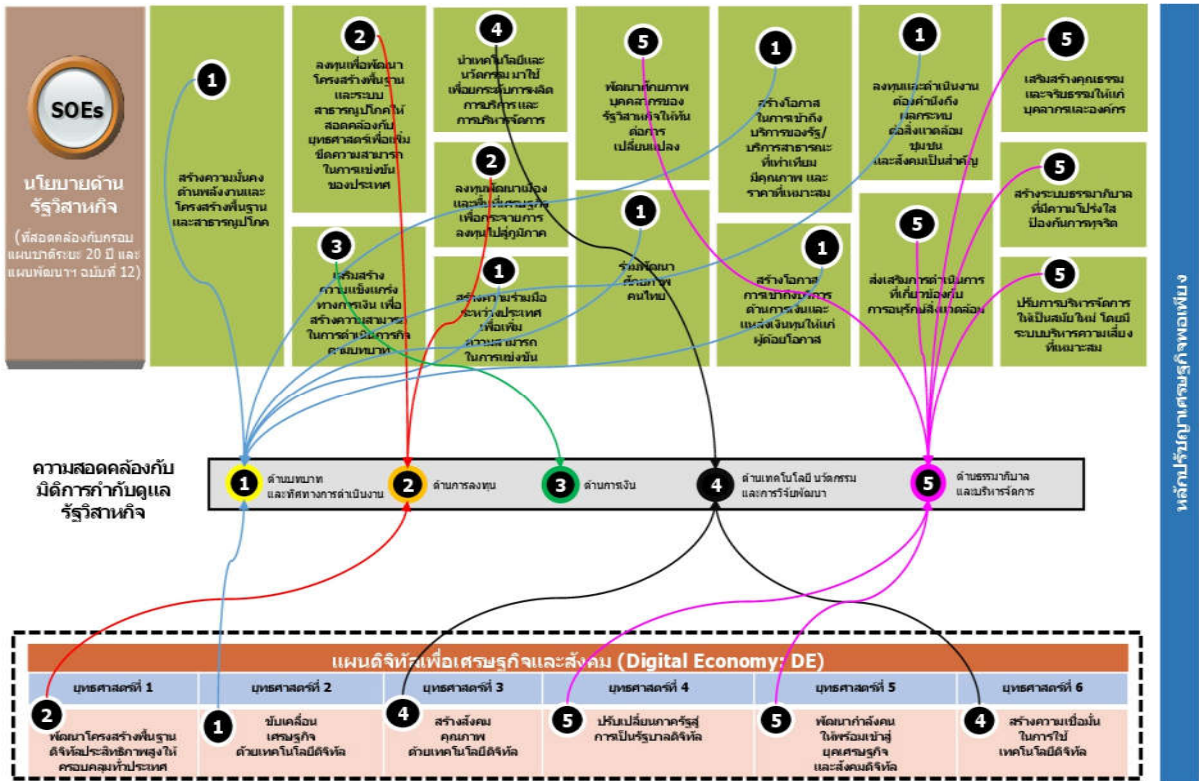


3 Green Growth Engine

กลไกการขับเคลื่อนที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ส่งเสริมการพัฒนาที่ยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม



ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	ยุทธศาสตร์ที่ 4	ยุทธศาสตร์ที่ 5	ยุทธศาสตร์ที่ 6
พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ • การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ICT ต่างๆ ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ	ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล • เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจตลอดห่วงโซ่มูลค่า โดยเฉพาะด้านดิจิทัลอุตสาหกรรม และเทคโนโลยีที่สอดคล้องกับแนวโน้มเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ เช่น Fintech	สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล • การสร้าง Digital Platform ให้แก่ผู้บริการ • การสนับสนุนส่งเสริมเทคโนโลยีสารสนเทศ	ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล • จัดให้มีการสร้างระบบที่ขับเคลื่อนโดยความต้องการของประชาชนหรือผู้ใช้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการที่อำนวยความสะดวกต่อประชาชน นักธุรกิจ และนักท่องเที่ยว • ปรับเปลี่ยนการทำงานของภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ให้มีประสิทธิภาพและซอร์ซทาบิล โดยเป็นบุคลากรที่ทำงานในหน้าที่การงานที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน • สนับสนุนให้มีภาคีเอกชนร่วม • พัฒนา Platform บริการพื้นฐานภาครัฐ	พัฒนาสังคมให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล • พัฒนาบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศให้สามารถทำงานในภาคเศรษฐกิจ ตลอดจนสามารถส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตขององค์กร • ส่งเสริมการพัฒนาทักษะความเชี่ยวชาญเทคโนโลยีเฉพาะด้าน ให้แก่บุคลากรในสาขาอาชีพด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ปฏิบัติงานในภาครัฐและเอกชน เพื่อรองรับการเติบโตทางอนาคต	สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล • สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและกฏหมายที่รองรับการเติบโตของเศรษฐกิจและสังคม • เสริมสร้างการสื่อสารประชาสัมพันธ์การสื่อสารภาครัฐบนช่องทางสื่อสังคมออนไลน์



รูปแสดงกรอบแนวคิดของยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจภาพรวม 5 ด้าน

“รัฐวิสาหกิจมีบทบาทในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ โดยสามารถเร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์และมีความแข็งแกร่งทางการเงิน โดยเน้นการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาพัฒนางานและเพิ่มประสิทธิภาพ ภายใต้ระบบธรรมาภิบาลที่โปร่งใสและมีคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้”



รูปแสดงเป้าหมายและทิศทางการพัฒนาธุรกิจภาพรวม พ.ศ.2560 - 2564

1 ยุทธศาสตร์ที่ 1:

กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ

เป้าประสงค์:

- รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีบทบาทและทิศทางการดำเนินงานชัดเจน สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ
- รัฐวิสาหกิจดำเนินงานตามบทบาทและทิศทางที่กำหนดได้อย่างครบถ้วน

แนวทางพัฒนา:

- กำหนดบทบาทและทิศทางดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจที่จะช่วยในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้มีความชัดเจน
- กำหนดบทบาทและทิศทางโดยคำนึงถึงสภาพเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป เช่น เทคโนโลยีและโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น
- นำบทบาทและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจนไปดำเนินการให้เป็นไปตามแผนยุทธศาสตร์ที่กำหนด

2 ยุทธศาสตร์ที่ 2:

บริหารแผนการลงทุนสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ

เป้าประสงค์:

- ภาครัฐมีแผนการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของรัฐวิสาหกิจระยะ 5 ปี
- โครงการลงทุนมีแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมครบถ้วนทุกโครงการ

แนวทางพัฒนา:

- มีการจัดทำแผนการลงทุนที่ชัดเจน สอดคล้องกับบทบาทและทิศทางตามยุทธศาสตร์ โดยนำแนวทางการบูรณาการระหว่างรัฐวิสาหกิจ (Synergy) มาประกอบการพิจารณาโครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจด้วย
- จัดทำโครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ 5 ปี โดยคำนึงถึงลำดับความพร้อมและความสำคัญ
- พิจารณาแหล่งเงินทุนโครงการของรัฐวิสาหกิจให้ครบถ้วนและเหมาะสมกับโครงการ
- สนับสนุนให้มีการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือก เช่น PPP กองทุนรวม โครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

3 ยุทธศาสตร์ที่ 3:

เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อความยั่งยืนในระยะยาว

เป้าประสงค์:

- รัฐวิสาหกิจมีฐานะทางการเงินที่แข็งแกร่งในระยะกลางและระยะยาว
- รัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาทางการเงินได้รับการแก้ไขจนแล้วเสร็จ
- ภาครัฐมีกลไกในการสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจในการดำเนินงานตามบทบาท

แนวทางพัฒนา:

- จัดให้มีปริมาณการผลประกอบการและฐานะทางการเงินระยะ 5 ปี โดยไม่มีการเสนอแนวทางการสร้างความแข็งแกร่งทางการเงินให้สามารถดำเนินการตามบทบาทได้ตามเป้าหมาย
- สร้างความมั่นคงด้านรายได้ ควบคุมรายจ่ายให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์
- แก้ไขปัญหาหนี้สินของรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาด้านการเงิน โดยเฉพาะรัฐวิสาหกิจที่ขาดทุนต่อเนื่องต้องจัดทำแผนพลิกฟื้นทางการเงินเพื่อให้เกิดความยั่งยืนทางการเงิน
- มีระบบสนับสนุนทางการเงินแก่รัฐวิสาหกิจ เช่น PSO/PSA เป็นต้น เพื่อให้รัฐวิสาหกิจมีความแข็งแกร่งทางการเงินเพียงพอในการให้บริการตามนโยบายรัฐ
- ต้องมีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ชัดเจนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

4 ยุทธศาสตร์ที่ 4:

สนับสนุนการปรับโครงสร้างและเทคโนโลยีให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ Thailand 4.0 และแผน DE

เป้าประสงค์:

- รัฐวิสาหกิจในนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการดำเนินงานและการให้บริการแก่ประชาชน
- รัฐวิสาหกิจในนวัตกรรมในการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ
- รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้เกิดนวัตกรรมและเทคโนโลยีในด้านที่เกี่ยวข้อง

แนวทางพัฒนา:

- ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำแผนรองรับเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลง (Disruptive Technology) ร่วมกับภาคราชการ เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องมาไม่ปรากฏในกรณีผลิตและการบริการทั้งในเชิงรุกและเชิงรับ
- รัฐวิสาหกิจมีการพัฒนากระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมมาช่วยในการปรับปรุงกระบวนการจัดการภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ
- ส่งเสริมการปรับโครงสร้างและเทคโนโลยีที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีการประเมินและรายงานผลตามมาตรฐานสากล
- ให้รัฐวิสาหกิจมีส่วนร่วมสนับสนุนการพัฒนา นวัตกรรมและการวิจัยที่เกี่ยวเนื่องร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและภาคส่วนอื่นในการดำเนินงานตามบทบาท
- ให้รัฐวิสาหกิจจัดทำฐานข้อมูล เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และเปิดเผยให้สาธารณะได้ใช้ร่วมกัน (Open Data) สนับสนุนระบบสารสนเทศ รวมถึงการวิจัยด้วย

5 ยุทธศาสตร์ที่ 5:

ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลที่มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม

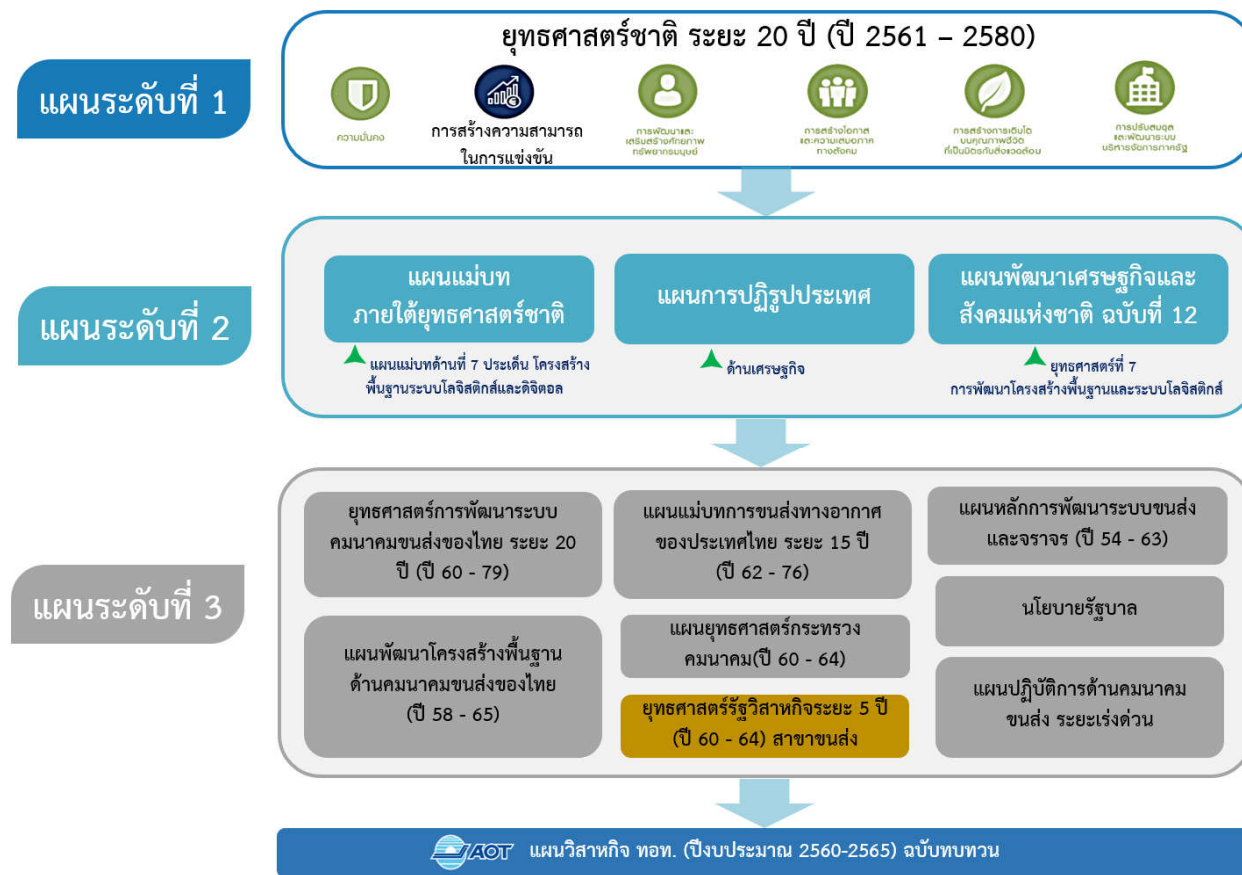
เป้าประสงค์:

- รัฐวิสาหกิจทุกแห่งมีระบบการบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาลเป็นองค์กรคุณธรรม
- ครอบคลุมต่อรัฐวิสาหกิจมีความชัดเจนสอดคล้องกับรูปแบบและบทบาทของรัฐวิสาหกิจ
- รัฐวิสาหกิจมีบุคลากรที่มีศักยภาพ

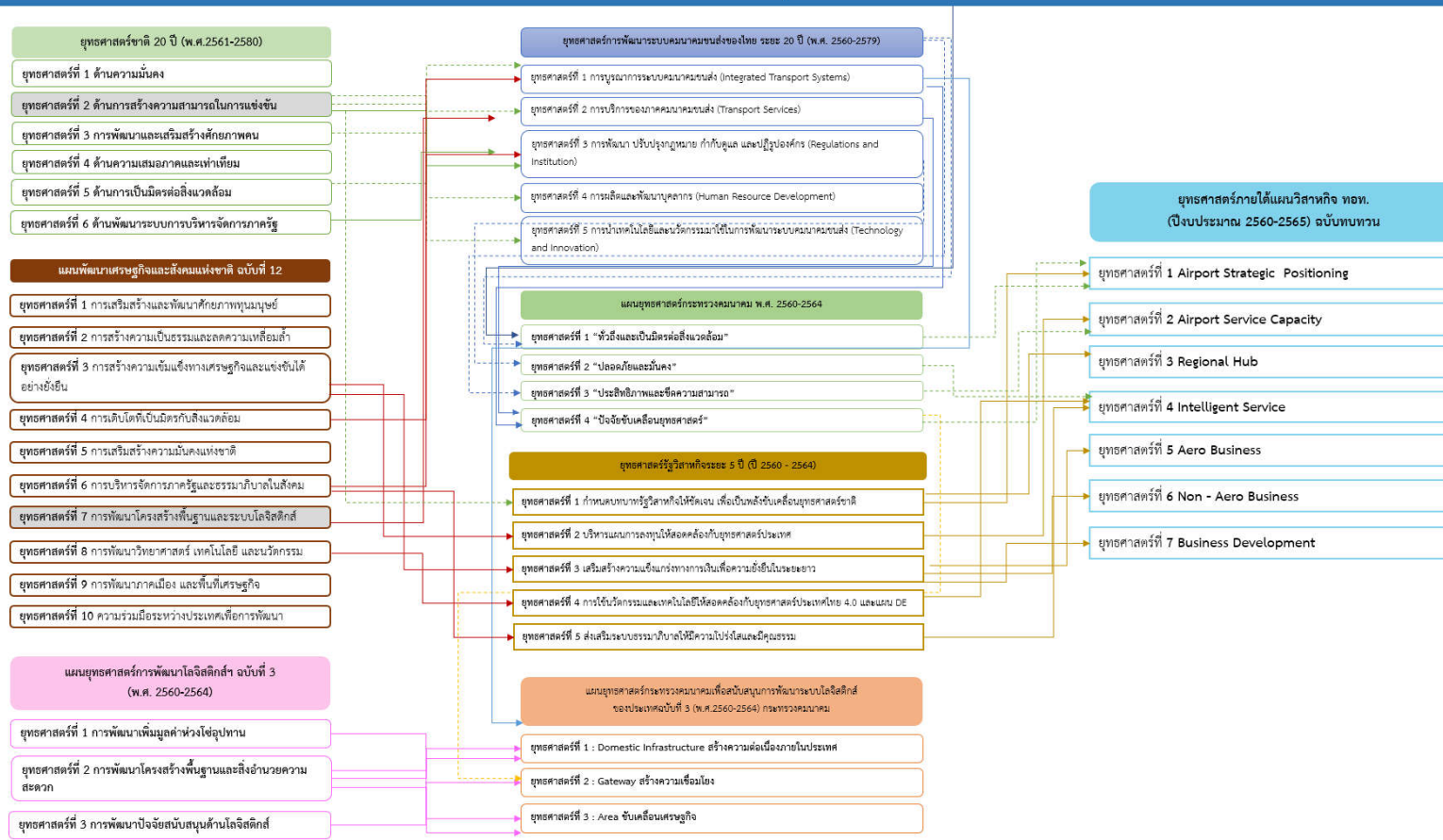
แนวทางพัฒนา:

- รัฐวิสาหกิจทบทวนระบบการบริหารจัดการและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจตามหลักเกณฑ์การบริหารจัดการองค์กรที่ดีและหลักธรรมาภิบาลสากล
- รัฐวิสาหกิจกำกับดูแลองค์กรและบุคลากร รวมทั้งบริษัทในเครือ ให้มีการตรวจสอบและติดตามการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร และสามารถอธิบายความจำเป็นในการตัดสินใจได้
- รัฐวิสาหกิจมีระบบการบริหารความเสี่ยง กระบวนการบริหารความเสี่ยง และสารสนเทศสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญ
- รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการให้บริการ การจัดการข้อร้องเรียนจากผู้บริโภค และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีช่องทางการสื่อสารสร้างสัมพันธ์ รวมทั้งนำระบบ IT มาปรับใช้และมีการเปิดเผยข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่สาธารณะ ทั้งนี้ กระบวนการดังกล่าวจะจัดทำฐานข้อมูลกลางของรัฐวิสาหกิจเพื่อกำกับและติดตามการดำเนินการและเผยแพร่แก่สาธารณะ
- รัฐวิสาหกิจมีการทบทวนปรับปรุงระบบและกระบวนการในการจัดซื้อจัดจ้างให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส รัดกุม และเป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการจัดซื้อจัดจ้าง มีการตรวจสอบติดตามผลและปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจนำระบบที่สนับสนุนความโปร่งใสมาใช้ เช่น Integrity Pact (IP) CoSt เป็นต้น
- รัฐวิสาหกิจมีกระบวนการติดตามประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรและกระบวนการบริหารงานบุคคลที่สร้างความผูกพันต่อองค์กรและมีความโปร่งใส และยุติธรรม
- รัฐวิสาหกิจมีการจัดทำสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สำหรับคณะกรรมการและผู้บริหารสูงสุด ที่สอดคล้องกับบทบาทและภารกิจ เพื่อให้สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายตามยุทธศาสตร์
- รัฐวิสาหกิจมีนโยบายและแนวทางการส่งเสริมคุณธรรมและจริยธรรมในองค์กร รวมทั้งมีกลไกกำกับ ติดตาม และส่งเสริมบุคลากรในองค์กรให้มีคุณธรรมและจริยธรรม
- รัฐวิสาหกิจสรรหาและพัฒนาบุคลากรในทุกระดับให้มีความรู้และสมรรถนะสอดคล้องกับบทเปลี่ยนแปลงตามยุทธศาสตร์ประเทศไทย 4.0 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสมัยใหม่ และการสร้างภาวะผู้นำเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงบริษัทสำคัญ (Mega Trend) ของโลก อาทิ การเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

รูปแสดงความเชื่อมโยงระหว่างแผนระดับต่างๆ และแผนวิสาหกิจของ ทอท.



แผนผังความเชื่อมโยงระดับยุทธศาสตร์



พลวัตการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Dynamism and the Impact)

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง โดยมีปัจจัยการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญ (Global Influences) เป็นแนวโน้มที่สามารถส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงระดับมหภาคต่อเนื่องในอนาคตรยะยาว ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจ เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และชีวิตความเป็นอยู่ของคนในสังคมทั่วโลกในระดับที่แตกต่างกัน ส่วนใหญ่เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มาพร้อมกับความท้าทายและความไม่แน่นอน ซึ่งหากองค์กรขาดแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและขาดความคล่องตัวในการดำเนินงาน อาจส่งผลให้การดำเนินภารกิจต้องหยุดชะงักชั่วคราวหรืออาจรุนแรงถึงขั้นต้องหยุดการดำเนินงานถาวร ซึ่งจะทำให้การเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศชะลอตัวลงได้

ในการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563 ทอท.ได้คำนึงถึงแนวโน้มสำคัญและความท้าทายที่เกิดจากผลกระทบของ Global Influences เพื่อประกอบการวางทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยได้ทบทวนและพิจารณาปัจจัยในมิติใหม่ๆ ทั้งในบริบทของแนวนโยบาย เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม รวมถึงผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่จะมีต่อภาคสังคมและธุรกิจในอนาคต จึงได้วิเคราะห์พลวัตการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences) ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระยะยาวในสถานการณ์ปกติ และความปรกติใหม่จากวิกฤติการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19 Accelerated New Normal) ซึ่งเป็นแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงระยะยาวภายหลังการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยการเปลี่ยนแปลงทั้ง 2 ส่วนมีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศและของ ทอท. ดังนี้

1. ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงในบริบทโลก (Global Influences)

1.1 การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร (Demographic Shift)

การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรผู้สูงอายุ (Aging Society) เป็นประเด็นการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรศาสตร์ที่สำคัญของโลก เนื่องจากการขาดความสมดุลระหว่างอัตราการเกิดที่ลดลง (Fertility Rate) และการมีอายุขัยที่สูงขึ้น (Life Expectancy) จากการมีวิทยาการทางการแพทย์สมัยใหม่ที่ก้าวหน้า รวมถึงความสามารถในการเข้าถึงบริการและความช่วยเหลือต่างๆ สะดวกมากขึ้น ทำให้ประชากรมีชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น โดยในปี 2562 มีจำนวนประชากรโลกอายุตั้งแต่ 65 ขึ้นไปทั้งสิ้น 703 ล้านคน จากข้อมูลขององค์การสหประชาชาติ (UN) คาดการณ์

ว่าในปี 2593 ประชากรผู้สูงอายุจะเพิ่มจำนวนเป็น 2 เท่าของปัจจุบัน กล่าวคือ 1 ใน 6 ของประชากรโลกจะเป็นผู้สูงอายุ⁴⁰ ซึ่งในปีดังกล่าว ประชากรโลกจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) นับเป็นความท้าทายที่ทุกประเทศทั่วโลกต่างต้องเผชิญ

สำหรับสถานการณ์ในประเทศไทย ปัจจุบันอยู่ในช่วงการเปลี่ยนผ่านจากสังคมผู้สูงอายุ (Aging Society) ไปสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) ในปี 2563 ประเทศไทยมีสัดส่วนประชากรผู้สูงอายุร้อยละ 17.7 ของจำนวนประชากรทั้งหมด คาดการณ์ว่าจากนี้ไปอีก 20 ปีข้างหน้า สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุจะเพิ่มมากขึ้นเป็น 3 เท่าจากปัจจุบัน ทำให้ประเทศไทยจะกลายเป็นสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged Society) แนวโน้มดังกล่าวนำมาซึ่งความท้าทายในบริบทใหม่ ทั้งการลดลงของจำนวนแรงงานที่อาจส่งผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ความจำเป็นที่รัฐบาลต้องให้ความช่วยเหลือเชิงนโยบายและสนับสนุนการบริการพื้นฐานต่างๆ ให้เพียงพอเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้สูงอายุ การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการที่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของกลุ่มผู้สูงอายุในทุกระดับ รวมถึงการเตรียมพร้อมขององค์กรภาครัฐและเอกชนต่างๆ เพื่อรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติอย่างทัน่วงที

- ความท้าทายของสังคมผู้สูงอายุต่อการบริการของท่าอากาศยาน

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

⁴⁰United Nations, World Population Aging Report 2019

ท่าอากาศยานชั้นนำของโลกตระหนักในความสำคัญของการจัดให้มีบริการสำหรับกลุ่มผู้โดยสารสูงอายุ จึงเริ่มมีการปรับเปลี่ยนการออกแบบสิ่งอำนวยความสะดวกด้วยอารยสถาปัตย์ (Universal Design) ซึ่งเป็นการออกแบบที่คำนึงถึงการใช้บริการของผู้โดยสารทุกคน โดยไม่ได้จำกัดเฉพาะสำหรับคนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ทำให้ผู้สูงอายุตลอดจนผู้ทุพพลภาพสามารถรับบริการได้อย่างสะดวกสบาย ทั้งนี้ การปรับเปลี่ยนดังกล่าวจำเป็นต้องมีการวางแผนอย่างครอบคลุมทุกจุดสัมผัสที่จะทำให้การรับบริการของผู้สูงอายุเป็นไปอย่างราบรื่นและปลอดภัยทุกกระบวนการผู้โดยสาร

1.2 การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลก (Economic Power Shifts Eastward)

ประชากรโลกมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่เป็นการเติบโตในอัตราที่ลดลง คาดการณ์ว่า ในปี 2593 จะมีจำนวนประชากรโลกทั้งสิ้นประมาณ 9,770 ล้านคน จากปัจจุบันปี 2563 มีจำนวน 7,700 ล้านคน ส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และประเทศกำลังพัฒนา โดยภูมิภาคเอเชียมีสัดส่วนประชากรที่ใหญ่ที่สุดในโลก คิดเป็นร้อยละ 60 ของจำนวนประชากรโลกทั้งหมด ซึ่งการเติบโตดังกล่าวถูกขับเคลื่อนมาจากสัดส่วนประชากรประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดีย คิดเป็นร้อยละ 37 ของจำนวนประชากรโลกทั้งหมด และในปี 2567 ประเทศสาธารณรัฐอินเดียจะกลายเป็นประเทศที่มีจำนวนประชากรหนาแน่นที่สุดในโลก นำหน้าประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน

การเปลี่ยนขั้วเศรษฐกิจโลกเป็นการสลับสับเปลี่ยนบทบาทของประเทศที่มีอิทธิพลทางเศรษฐกิจ การค้า และการลงทุนของโลก จากกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว โดยเฉพาะกลุ่มประเทศ G7 (สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สหพันธ์รัฐเยอรมัน สหราชอาณาจักร สาธารณรัฐฝรั่งเศส สาธารณรัฐอิตาลี และแคนาดา) เปลี่ยนผ่านไปสู่ประเทศตลาดเกิดใหม่ อาทิ กลุ่มประเทศ E7 (สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดีย สหพันธ์สาธารณรัฐบราซิล สหพันธ์รัฐรัสเซีย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหรัฐเม็กซิโก และสาธารณรัฐตุรกี) ซึ่งเป็นกลุ่มประเทศที่มีเศรษฐกิจเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีทรัพยากรที่สมบูรณ์ มีโอกาสและศักยภาพในการพัฒนาเศรษฐกิจในอนาคต ทั้งมิติการค้า การลงทุน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน โดยในปี 2593 กลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ E7 จะขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลกด้วยสัดส่วน GDP กว่าร้อยละ 50 ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดียจะเป็นประเทศที่มีบทบาทต่อเศรษฐกิจโลกมากที่สุด สนับสนุนโดยการคาดการณ์สัดส่วน GDP ของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดียที่เติบโตอย่างก้าวกระโดดนำหน้ากลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกาในปี 2593 กล่าวคือ ประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดียจะมีสัดส่วน GDP คิดเป็นร้อยละ 20 และ 15 ของ GDP โลก ตามลำดับ ในขณะที่กลุ่มประเทศยุโรปและสหรัฐอเมริกาจะมีสัดส่วน GDP คิดเป็นร้อยละ 12

และ 9 ของ GDP โลก ตามลำดับ ทำให้เกิดโครงสร้างทางเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ จากเดิมที่เป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานราคาถูกจะก้าวไปสู่การเป็นตลาดบริโภคแห่งใหม่ของโลก

- สาธารณรัฐประชาชนจีนและสาธารณรัฐอินเดีย: ตลาดที่มีศักยภาพ

การเติบโตทางเศรษฐกิจเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหลักของการเดินทางทางอากาศไปยังจุดหมายปลายทางทั่วโลกของนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนและสาธารณรัฐอินเดีย ซึ่ง World Travel & Tourism Council คาดการณ์ว่า ทั้งสองประเทศมีอัตราการเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมด้านการท่องเที่ยว (Travel & Tourism Direct GDP) สูงกว่าอัตราการเติบโต Travel & Tourism Direct GDP ของโลก กล่าวคือ ระหว่างปี 2561-2571 ประเทศสาธารณรัฐอินเดียจะมีการเติบโตของ GDP ด้านการท่องเที่ยวร้อยละ 7.1 และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีนจะเติบโตร้อยละ 6.7 ในขณะที่การเติบโตในระดับจะอยู่ที่ร้อยละ 3.8 และในระยะ 25 ปีข้างหน้า นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนจะมีสัดส่วนสูงที่สุดในโลก (ร้อยละ 18.2) แทนที่นักท่องเที่ยวสหรัฐอเมริกา (ร้อยละ 13.9) และนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐอินเดียอันดับ 3 ของโลก คิดเป็นร้อยละ 6.4

นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนและสาธารณรัฐอินเดียเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีกำลังซื้อเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการสำรวจของ ทอท.พบพฤติกรรมการใช้จ่ายใช้สอยที่สามารถนำมาวิเคราะห์ศักยภาพเพื่อจัดสินค้าและบริการที่สอดคล้องได้ นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนนิยมเดินทางมากับบริษัทนำเที่ยว และมักเปรียบเทียบราคาสินค้าก่อนตัดสินใจเลือกซื้อ โดยมีค่าใช้จ่ายในการ Shopping ประมาณ 35,000 บาทต่อคน และนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐอินเดียสามารถแบ่งกลุ่มตามวัตถุประสงค์ของการเดินทางมายังประเทศไทย เช่น กลุ่มท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ, กลุ่มคูรัก, กลุ่มจัดงานแต่งงาน, กลุ่มถ่ายทำภาพยนตร์ และกลุ่มเพื่อการประชุมและธุรกิจ เป็นต้น โดยมีค่าใช้จ่ายในการ Shopping ประมาณ 50,000 บาทต่อคน

- แนวโน้มนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนและสาธารณรัฐอินเดียที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานของ ทอท.

นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนยังคงเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานของ ทอท.มีสัดส่วนสูงที่สุด เส้นทางบินใหม่ที่เปิดระหว่างประเทศไทยและเมืองรองต่างๆของประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ส่งผลให้นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนสามารถเดินทางมายังประเทศไทยสะดวกมากยิ่งขึ้น และในปี 2562 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนเดินทางเข้าสู่ประเทศไทยกว่า 10 ล้านคน

ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐประชาชนจีนมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนจุดหมายปลายทางจาก ทสภ. เป็น ทชม.และ ทภก. ซึ่งเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของประเทศไทยมากยิ่งขึ้น

นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐอินเดียเป็น 1 ใน Top 5 สัญชาตินักท่องเที่ยวที่เดินทางผ่านท่าอากาศยานของ ทอท.มากที่สุด และในปี 2562 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐอินเดียเดินทางเข้าสู่ประเทศไทยกว่า 1.9 ล้านคน ถือเป็นอันดับสองรองจากปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ นักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐอินเดียส่วนใหญ่ใช้บริการ ทสภ., ทชม. และ ทภก. เป็นหลัก โดยมีแนวโน้มใช้บริการ ทชม.เพิ่มมากขึ้น ซึ่งนักท่องเที่ยวชาวสาธารณรัฐอินเดียยังมีโอกาสในการเติบโตอีกมาก โดยการเจรจาสิทธิการบินและความตกลงในการทำการบินมายังประเทศไทย เป็นปัจจัยที่จะส่งเสริมให้มีเที่ยวบินตรงจากประเทศสาธารณรัฐอินเดียมายังประเทศไทยหลากหลายเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

1.3 การขยายตัวความเป็นเมือง (Urbanization)

การขยายตัวความเป็นเมืองเป็นพลวัตที่มีนัยสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรม และการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน เนื่องจากเมืองขนาดใหญ่มีความสำคัญต่อการเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การค้า การลงทุน และการจ้างงาน รวมถึงการเป็นแหล่งท่องเที่ยวสำคัญ โดยรูปแบบการใช้ชีวิตแบบวิถีคนเมืองส่วนใหญ่เน้นการอุปโภคบริโภคที่มีลักษณะเฉพาะ การขยายตัวของเขตเมืองเริ่มปรากฏชัดเมื่อประมาณปี 2533 จากการเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากรที่มีความหนาแน่นมากขึ้น โดยร้อยละ 43 ของประชากรทั้งหมดอาศัยอยู่ในเขตเมือง ในขณะที่ปี 2562 สัดส่วนดังกล่าวเพิ่มเป็นร้อยละ 55 ของประชากรทั้งหมด คิดเป็นจำนวนประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองทั้งสิ้น 4,300 ล้านคน และคาดการณ์ว่าในปี 2593 สัดส่วนประชากรที่อาศัยอยู่ในเมืองจะสูงถึงร้อยละ 68 โดยประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองที่เพิ่มขึ้นกว่า 2,500 ล้านคนในอีก 30 ปีข้างหน้า ร้อยละ 90 จะอาศัยอยู่ในภูมิภาคเอเชียและภูมิภาคแอฟริกา นอกจากนี้ สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดีย และสหพันธ์สาธารณรัฐไนจีเรีย เป็น 3 ประเทศหลักที่มีการขยายตัวความเป็นเมืองสูงที่สุด คิดเป็นร้อยละ 52 ของจำนวนประชากรโลกที่อาศัยอยู่ในเขตเมืองในปี 2593

ทุกภูมิภาคทั่วโลกต่างเผชิญสถานการณ์การขยายตัวของเมืองเช่นเดียวกัน เนื่องด้วยการพัฒนาเทคโนโลยีต่างๆส่งผลให้วิถีชีวิตของประชากรในเมืองมีความสะดวกสบายมากขึ้น อาทิ ระบบคมนาคมขนส่ง ระบบสาธารณสุขโภชนาการ เสื้อผ้า และที่อยู่อาศัย แต่อาจมีอัตราการเติบโตที่แตกต่างกันไปตามระดับการพัฒนา ประชากรที่เคยอาศัยอยู่ในชนบทเริ่มย้ายเข้ามาอาศัยในเมืองเพิ่มมากขึ้น เพื่อชีวิตความเป็นอยู่ที่ดี ทั้งด้านรายได้และความสะดวกสบาย

ในขณะเดียวกัน เมื่อเขตเมืองเริ่มมีความหนาแน่นและแออัดมากขึ้น นโยบายของแต่ละประเทศต่างมุ่งการกระจายรายได้และการพัฒนาไปสู่ชนบทมากขึ้น เพื่อยกระดับไปสู่สังคมเมืองที่มีระดับการพัฒนาและการเติบโตอย่างเท่าเทียม

1.4 ความก้าวหน้าการพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technological Advancement)

ปัจจุบันเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทสำคัญในทุกมิติและมีอิทธิพลต่อชีวิตประจำวันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ด้วยความแพร่หลายของอินเทอร์เน็ต ความก้าวหน้าทางการวิจัย และนวัตกรรม จนทำให้เทคโนโลยีมีความอัจฉริยะเพิ่มมากขึ้น การดำเนินธุรกิจและอุตสาหกรรมต่างๆเริ่มนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการดำเนินงาน การบริหารจัดการ และการให้บริการ รวมถึงประเด็นการเป็น Data Driven Company ด้วยการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ซึ่งเป็นสิ่งที่มีมูลค่ามหาศาลในภาคธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร มีความแม่นยำมากกว่าการวิเคราะห์ด้วยประสบการณ์และการขอความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญที่อาจไม่ยืดหยุ่นและเท่าทันสถานการณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับการใช้ข้อมูล Big Data ขององค์กร เนื่องจากข้อมูลทำให้กระบวนการตัดสินใจมีหลักฐานและเหตุผลประกอบที่หนักแน่นมากกว่า เป็นความท้าทายสำหรับองค์กรต่างๆที่ต้องเร่งศึกษา ทำความเข้าใจ และเตรียมความพร้อมรองรับการเปลี่ยนแปลง นำมาปรับใช้เป็นกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและมุ่งสู่การเป็นองค์กรที่เติบโตอย่างยั่งยืน โดยแนวโน้มเทคโนโลยีสำคัญที่จะมีบทบาทต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต สามารถจำแนกได้ ดังนี้

1.4.1 เทคโนโลยี 5G

การเข้ามาของเทคโนโลยี 5G เป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของการสื่อสารด้วยความสามารถรับส่งข้อมูลปริมาณมากอย่างรวดเร็ว มีความน่าเชื่อถือสูง สามารถเชื่อมต่อเข้ากับอุปกรณ์จำนวนมากพร้อมกันได้ นับเป็นการก้าวข้ามข้อจำกัดทางการสื่อสารที่มีอยู่ในปัจจุบัน ทั้งนี้ เทคโนโลยี 5G จะผลักดันให้เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องได้รับการพัฒนาและใช้งานอย่างแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็น Professional Service Robot, Artificial Intelligence (AI) และ Internet of Things (IoT) กล่าวคือ “เทคโนโลยี 5G คือพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาเทคโนโลยี” รวมถึงเปลี่ยนแปลงลักษณะการให้บริการเครือข่ายสัญญาณ โดยจากเดิมที่ผู้ประกอบการโทรคมนาคมให้บริการกับทุกภาคอุตสาหกรรมในแบบเดียวกัน (Horizontal Industry) เป็นการให้บริการการสื่อสารเฉพาะสำหรับแต่ละอุตสาหกรรม (Vertical Industry) เช่น สื่อบันเทิง อุตสาหกรรมการผลิต สาธารณูปโภค สาธารณสุข การคมนาคมขนส่ง ระบบการจัดการเมือง

คาดการณ์ว่าภายในปี 2563 นี้ ไม่ต่ำกว่า 100 องค์กรทั่วโลกเริ่มทดสอบการนำ 5G มาใช้ในการดำเนินงาน และองค์กรที่จะเป็นผู้นำการใช้งาน (First Mover) จะเป็นท่าอากาศยาน ท่าเรือ และศูนย์การคมนาคมขนส่งอื่นๆ⁴¹ เนื่องจากเป็นโครงสร้างพื้นฐานสำคัญที่สะท้อนศักยภาพในการแข่งขันระดับประเทศ กล่าวได้ว่า 5G จะเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตผู้คนให้เป็นไปในลักษณะ "Smart Life" ไปจนถึงระดับเมือง (Smart City) และระดับประเทศ (Smart Country)

1.4.2 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

1.4.3 กลุ่มเทคโนโลยี Extended Reality

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

⁴¹ Deloitte Global TMT Predictions for 2020

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

1.4.4 เทคโนโลยี Blockchain

Blockchain เป็นเทคโนโลยีซอฟต์แวร์แบบเพียร์ทูเพียร์ (Peer-to-Peer) เชื่อมต่อแบบโครงข่ายโดยตรงระหว่างเครื่องคอมพิวเตอร์ ไม่มีคนกลาง และมีการตรวจสอบความถูกต้องและความปลอดภัยซึ่งกันและกันตลอดชุดของข้อมูล เนื่องจากทุกคนในเครือข่ายล้วนแต่มีสำเนาของชุดของข้อมูลเดียวกัน จึงทำให้สามารถปกป้องข้อมูลโดยที่ไม่อนุญาตให้ใครปลอมแปลงหรือเปลี่ยนแปลงได้ เว้นแต่เครือข่ายส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการแก้ไขและมีการตรวจสอบความถูกต้องของการเปลี่ยนแปลง (Transaction)

ความสามารถของ Blockchain เริ่มเป็นที่รู้จักเมื่อถูกนำมาใช้งานในรูปแบบของ Bitcoin และสกุลเงินดิจิทัล (Cryptocurrency) ต่างๆ ทำให้เกิดการยกระดับการทำธุรกรรมอิเล็กทรอนิกส์ทางการเงินที่ไม่จำเป็นต้องผ่านตัวกลางอีกต่อไป สามารถเข้าถึงข้อมูลธุรกรรมได้อย่างทันที (Real-time) และมีความปลอดภัยในระดับสูงมากในอนาคต Blockchain จะเข้ามามีอิทธิพลมากขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจการเงินและเทคโนโลยี อาทิ การนำ Blockchain มาพัฒนาระบบลงคะแนนเสียงเลือกตั้ง บริการลายเซ็นออนไลน์ การซื้อขายที่ดินและอสังหาริมทรัพย์ หุ่นศิลปะต่างๆ หรือ การระบุอัตลักษณ์ทางดิจิทัล (Digital Identity) เป็นต้น

1.4.5 เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตเพื่อทุกสิ่ง (Internet of Things: IoT)

เทคโนโลยี IoT เป็นการที่อุปกรณ์หรือสิ่งต่างๆเชื่อมต่อเครือข่ายอินเทอร์เน็ตและสามารถเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกันได้อย่างทันที (Real-time) เพื่อให้สามารถจัดเก็บ รวบรวม แม้กระทั่งแลกเปลี่ยนข้อมูลโดยไม่ต้องผ่านมนุษย์ หรือทำให้มนุษย์สามารถสั่งการและควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆผ่านทางเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 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

1.4.6 เทคโนโลยี Sensor

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

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

2. ความปรกติใหม่จากวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID – 19 Accelerated New Normal)

ในปี 2563 นี้ วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นความท้าทายที่ทุกประเทศทั่วโลกต้องเผชิญในหลายมิติ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ การรับมือด้านสาธารณสุขฉุกเฉิน การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของประชาชนเพื่อปรับตัวรับกับสถานการณ์ กล่าวได้ว่าทุกภาคธุรกิจต่างได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ โดยเฉพาะภาคอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ซึ่งเป็นรายได้หลักของประเทศไทยและเป็นการขับเคลื่อนการเดินทางและการขนส่งทางอากาศ สามารถสรุปแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงสำคัญได้ ดังนี้

2.1 การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (From Globalization to Regionalization)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แสดงให้เห็นว่า การพึ่งพิงระบบการผลิตระหว่างประเทศ ไม่ว่าจะเป็นการตั้งฐานการผลิต (Manufacturing site) ในประเทศที่อัตราค่าแรงต่ำ หรือการพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบสำคัญจากต่างประเทศ เช่น การนำเข้าวัตถุดิบจำพวกโลหะจากประเทศจีน ซึ่งเป็นผู้ส่งออก

รายใหญ่ให้กับอุตสาหกรรมทั่วโลกมากถึงร้อยละ 50 – 70 ของความต้องการใช้วัตถุดิบจำพวกโลหะ⁴² การพึ่งพาแหล่งส่งออกหรือผู้ผลิตเพียงรายเดียวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจหยุดชะงักเนื่องจากฐานการผลิตต้องปิดทำการชั่วคราว รวมถึงการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศล่าช้าจากนโยบายปิดพรมแดนชั่วคราวของเกือบทุกประเทศทั่วโลก

ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ก่อนเกิดวิกฤตครั้งนี้ หลายประเทศเริ่มให้ความสำคัญนโยบายพึ่งพาตนเอง (Inward-looking policy) หรือปกป้องทางการค้า (protectionism) เห็นได้ชัดเจนจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐอเมริกาและประเทศจีน ซึ่งสหรัฐอเมริกามีนโยบายส่งเสริมให้บริษัทสัญชาติอเมริกันกลับมาผลิตในประเทศมากขึ้นและกีดกันการค้าจากต่างประเทศ ประเด็นนี้กลับมาชัดเจนยิ่งขึ้นไปอีกด้วยวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด – 19 ในอนาคตผู้ประกอบการทั่วโลกอาจทบทวนและปรับเปลี่ยนการวางรากฐาน Supply Chain ให้มีความยืดหยุ่น (Resilience) และมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานต่อสถานการณ์ที่เข้ามากระทบได้ดียิ่งขึ้น⁴³ กล่าวคือ ประเทศต่าง ๆ จะให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของ Supply Chain ที่ทำให้ภาคการผลิตและบริการสามารถดำเนินต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงักและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจ รวมถึงการกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตและขายสินค้าโดยไม่พึ่งพาแต่ประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป โดยผลกระทบเห็นได้ชัดเจนในภูมิภาคเอเชียที่เริ่มมีการย้ายฐานการผลิตจากประเทศจีนสู่ประเทศอื่นในภูมิภาค⁴⁴ ที่มีอัตราการขยายตัวของชนชั้นกลางสูง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีกำลังและความต้องการใช้จ่ายสูงในระยะยาว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ขับเคลื่อนภาคการผลิตในภูมิภาค นอกจากนี้ ประเทศที่รัฐบาลพึ่งพาการส่งออกและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหลัก จะมีการทบทวนนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศให้หันมาพึ่งพาการบริโภคและการลงทุนในประเทศที่สมดุลมากยิ่งขึ้น

2.2 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Digital Acceleration)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีเทคโนโลยีได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและธุรกิจในทุกภาคส่วน หลายองค์กรอยู่ระหว่างการเริ่มก้าวเข้าสู่การเป็น Digital Organisation หรือองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ในขณะที่ยังคงมีองค์กรอีกจำนวนมากที่ยังคงติดขัดกับการปรับกระบวนการดำเนินงาน ปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Digital Organisation อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เปรียบเสมือนสิ่งกระตุ้นให้ประชาชนและภาคธุรกิจเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีให้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันมากยิ่งขึ้น เช่น การค้า

⁴²McKinsey & Company. 2020. *Could The Next Normal Emerge From Asia?*

⁴³ McKinsey & Company. 2020. *The Future Is Not What It Used To Be: Thoughts On The Shape Of The Next Normal.*

⁴⁴McKinsey Global Institute, July 2019, “China and the world: Inside the dynamics of a changing relationship,”

ผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce), การทำงานระยะไกลด้วยเครื่องมือหรือซอฟต์แวร์การสื่อสารที่ทันสมัย (Remote Office), การศึกษาทางไกลที่ใช้กันแพร่หลายในทุกระดับการศึกษา (Remote Classroom) ในขณะที่สื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) ก็เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยบรรเทาความเครียดจากสถานการณ์ได้เป็นอย่างดี การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสอดคล้องกับผลสำรวจทางสถิติโดยสำนักงานสถิติแห่งชาติ ซึ่งเปิดเผยว่า ประชากรไทยใช้สื่อสังคมออนไลน์เป็นอันดับแรกในการผ่อนคลายความวิตกกังวล⁴⁵ นอกจากนี้ การสำรวจในประเทศจีนยังพบว่า จำนวนซอฟต์แวร์และแอปพลิเคชันเพื่อการติดต่อประสานงานภายในองค์กรเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และการขยายคลาวด์เซิร์ฟเวอร์ (Cloud Server) เพื่อรองรับการส่งข้อมูลเพิ่มขึ้นถึง 20,000 เซิร์ฟเวอร์⁴⁶, การเปลี่ยนไปใช้บริการธุรกิจผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้น ส่งผลให้ธุรกิจรับส่งพัสดุด่วน (Parcel Delivery) และธุรกิจขนส่งอาหาร (Online Food Delivery) โดยเฉพาะ Online Food Delivery เติบโตขึ้นมากกว่า 3 เท่าเมื่อเปรียบเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน⁴⁷

ด้วยความคุ้นชินที่พัฒนาไปสู่การเปลี่ยนพฤติกรรมหันมาใช้เทคโนโลยีอย่างถาวร หลังวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อก้าวทันพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยร้านค้าและห้างสรรพสินค้าต้องเร่งพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตลาดการค้าขายออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จะเกิด Platform ที่ช่วยในการสื่อสารทางไกล จัดประชุมสัมมนา หรืออำนวยความสะดวกในการจัดแสดงนิทรรศการเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาจะหันไปใช้สื่อออนไลน์มากขึ้นหลังจากที่ต้องนำสื่อออนไลน์มาทดแทนการสอนทั้งหมดระหว่างช่วงที่มีการแพร่ระบาดสูง นอกจากนี้ ผู้คนอาจจะหลีกเลี่ยงการใช้เงินสดหรือธนบัตร เนื่องจากสามารถเป็นพาหะของเชื้อโรคได้ ทำให้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีทางการเงินเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้น ซึ่งรายงานของธนาคารเพื่อการชำระเงินระหว่างประเทศ (Bank of International Settlement; BIS) ระบุว่า วิกฤตการณ์ครั้งนี้ จะช่วยให้สกุลเงินดิจิทัล หรือ คริปโทเคอร์เรนซี (Cryptocurrency) ที่มีการคิดค้นก่อนหน้าและดำเนินการผ่านเทคโนโลยีบล็อกเชน (Blockchain) จะเป็นที่นิยมมากขึ้น

ในขณะเดียวกัน การพึ่งพาเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากจากการปรับตัวเพื่อรับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ไม่ว่าจะในมิติการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินชีวิตประจำวันนั้น

⁴⁵สำนักงานสถิติแห่งชาติ (National Statistical Office)

⁴⁶ Forrester Research, March 12, 2020, "Lessons from enterprise collaboration experiments in China in the wake of COVID-19,"

⁴⁷ ธนาคารแห่งประเทศไทย

ก่อให้เกิดข้อมูลในปริมาณมหาศาล ซึ่งฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Company) เป็นปัจจัยสำคัญของการทำธุรกิจในยุค 4.0 ธุรกิจที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า แนวโน้มธุรกิจได้อย่างแม่นยำ จะส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพในการให้บริการได้ เช่น ในประเทศจีน ธนาคารและ Fintech หลายแห่งนำข้อมูลพฤติกรรมจำนวนมาก เช่น ข้อมูลการขายของออนไลน์ พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า การใช้โปรโมชัน การเล่นเกม หรือข้อมูลตำแหน่งที่อยู่จากโทรศัพท์มือถือ มาวิเคราะห์ในหลากหลายแง่มุมโดยใช้ machine learning ซึ่งเป็นแขนงหนึ่งของปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence: AI) มาวิเคราะห์ความเต็มใจหรือความสามารถในการชำระหนี้ (willingness and ability to pay) เพื่อประกอบการตัดสินใจปล่อยสินเชื่อ อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากข้อมูลนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยและกฎหมายที่ป้องกันการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ปัจจุบันมีความรัดกุมแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ดังนั้นในอนาคต จะมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกฎหมายคุ้มครองด้านข้อมูลให้ครอบคลุมการใช้งานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.3 การปรับเปลี่ยนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Personal Wellness)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด - 19 ส่งผลกระทบต่อให้พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป จนกลายเป็นวิถีชีวิตแบบใหม่ที่จะกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ (New Norm) ของสังคมในที่สุด โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของการปกป้องตนเองให้ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว ซึ่งปฏิเสธไม่ได้ว่า โควิด-19 ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตมนุษย์อย่างน้อยสำคัญ 2 ประเด็นหลัก คือ สุขภาพและสุขอนามัย (Health & Hygiene) และความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability) ดังนี้

2.3.1 สุขภาพและสุขอนามัย (Health & Hygiene)

รัฐบาลหลายประเทศทั่วโลกจะมีการพัฒนาสวัสดิการด้านสาธารณสุขของประชาชนให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น สหรัฐอเมริกาถือกรณีศึกษาด้านผลกระทบจากนโยบายสาธารณสุขที่ไม่มีระบบประกันสุขภาพครอบคลุมประชากรทุกคน ส่งผลให้ผู้ที่ไม่มีโอกาสเป็นพาหะนำโรคไม่สามารถเข้ารับการรักษาได้ เนื่องจากไม่สามารถจ่ายค่าตรวจได้ ทำให้การควบคุมโรคเป็นไปอย่างยากลำบาก เกิดการแพร่ระบาดสูงที่สุดในโลก ในขณะที่การดำเนินชีวิตประจำวัน ผู้คนจะให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ ระมัดระวังในการใช้ชีวิตประจำวันมากขึ้นกว่าเดิม⁴⁸ เห็นได้จาก

⁴⁸ McKinsey & Company. 2020. *The Future Is Not What It Used To Be: Thoughts On The Shape Of The Next Normal*.

การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม เช่น การเปิดประตูโดยหลีกเลี่ยงการใช้มือ การทักทายโดยไม่จับมือกัน หลีกเลี่ยงการอยู่ในที่แออัด เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงในพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้า เช่น ซื้อและพกพาผลิตภัณฑ์น้ำยาฆ่าเชื้อถุงมือ หน้ากากอนามัย ที่สะท้อนผ่านยอดการใช้จ่ายของผู้บริโภคที่สูงขึ้นในการซื้อสินค้าและเวชภัณฑ์ ไปจนถึงให้การยอมรับบริการทางการแพทย์แบบใหม่ เช่น เภสัชกรรมทางไกล (Telepharmacy) หรือการให้บริการจากเภสัชกรคำปรึกษาจากแพทย์ผ่านทางเทคโนโลยีสื่อสารและจัดส่งยาและเวชภัณฑ์ไปยังผู้ป่วย เพื่อหลีกเลี่ยงการเดินทางออกจากที่พักอาศัย

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ส่งผลให้ภาครัฐต้องพิจารณาจัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะที่ประชาชนจะสามารถใช้บริการได้โดยยังสามารถระยะห่างทางสังคม (Social Distancing) แม้ว่าผู้คนจะต้องการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางไปใช้ยานพาหนะส่วนตัวหรือการขนส่งสาธารณะที่ไม่มีความหนาแน่นและใช้เวลาเดินทางสั้นลงมากกว่าการเดินทางที่ยาวนานและแออัด แต่ต้นทุนการปรับเปลี่ยนอาจสูงสำหรับผู้มีรายได้น้อยถึงปานกลาง ทำให้ปัญหาความแออัดของการบริการยังคงมีอยู่โดยทั่วไป ซึ่งภาครัฐและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการให้บริการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านสุขอนามัยและความสวัสดิภาพของสังคมโดยรวมให้ดียิ่งขึ้น เช่น ในธุรกิจท่าอากาศยาน สามารถสร้างความมั่นใจในการใช้บริการด้วยการใช้อุปกรณ์ตรวจอุณหภูมิร่างกายของผู้ใช้บริการท่าอากาศยานเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง การนำเทคโนโลยีเข้ามาให้อำนวยความสะดวกในกระบวนการผู้โดยสารเพื่อลดการสัมผัสของผู้โดยสารและสิ่งของในท่าอากาศยาน เช่น Sensor, Digital Identity⁴⁹ ที่มีการใช้อย่างเต็มรูปแบบ ณ ท่าอากาศยาน Atlanta's Hartsfield-Jackson การจัดที่นั่งของอากาศยานให้ไม่ติดติดกันเกินไปไม่แออัด เนื่องจากการเดินทางทางอากาศมีความเสี่ยงต่อการติดต่อของเชื้อโรคได้

2.3.2 ความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability)

ความมั่นคงทางการเงินเป็นความกังวลของทั้งภาครัฐและประชาชน เนื่องจากธุรกิจทั่วโลกต่างหยุดชะงักลงด้วยวิกฤตการณ์ฯ และเศรษฐกิจไม่สามารถฟื้นตัวได้ในทันทีแม้ว่าการแพร่ระบาดจะจบลงแล้ว ผู้คนจะระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น องค์การการค้าโลก (World Trade Organization) คาดการณ์ว่าเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว สัดส่วนคนยากจน (Global Poverty Rate) เพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 8.6 จากเดิมที่คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 7.8 ส่งผลให้ธุรกิจการท่องเที่ยว ธุรกิจการจัดประชุมและสัมมนาใช้เวลานานในการฟื้นตัว นอกจากนี้ เทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) จะเป็นที่ถูกใช้งานอย่างหลากหลายยิ่งขึ้น ในขณะเดียวกัน ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจาก

⁴⁹ Deloitte Insights. 2020. *Transportation Trends 2020*.

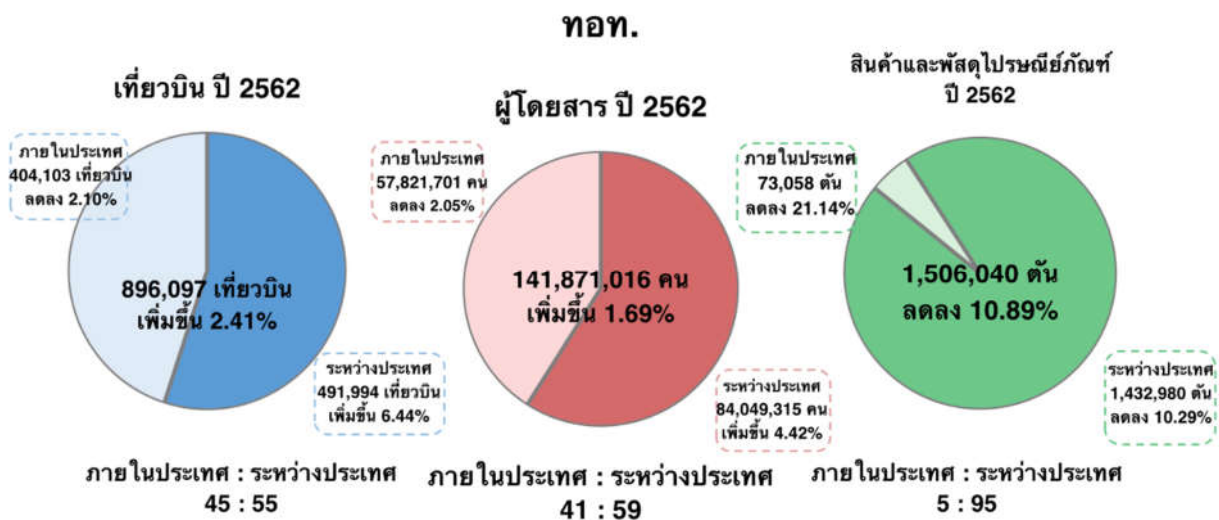
วิกฤตการณ์ฯ จะเร่งดำเนินการฟื้นตัวด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การขนส่งทางอากาศที่จะถึงแม้จะไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้เนื่องจากนโยบายการปิดประเทศของภาครัฐ แต่การขนส่งสินค้ายังสามารถดำเนินต่อไปได้และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขนส่งยา เวชภัณฑ์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ขนส่งอาหารและของใช้จำเป็นไปยังพื้นที่ขาดแคลน และขนส่งสินค้าด่วนพิเศษเพื่อให้ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้และยังสามารถสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ สะท้อนให้เห็นว่าหากท่าอากาศยานสามารถพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการขนส่งสินค้าคลังสินค้าของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สามารถรองรับสินค้าประเภทพิเศษต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างรายได้ที่มีความหลากหลายตามประเภทของสินค้าจากพื้นที่เชิงพาณิชย์ในคลังสินค้าได้เพิ่มเติม และเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจท่าอากาศยานไม่ให้พึ่งพากับรายได้จากเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเพียงแหล่งเดียว ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสาร

ผลการดำเนินงานของ ทอท.

1. ผลการดำเนินงานด้านปริมาณจราจรทางอากาศ ปีงบประมาณ 2562 (ต.ค.61 - ก.ย.62)

ทอท.

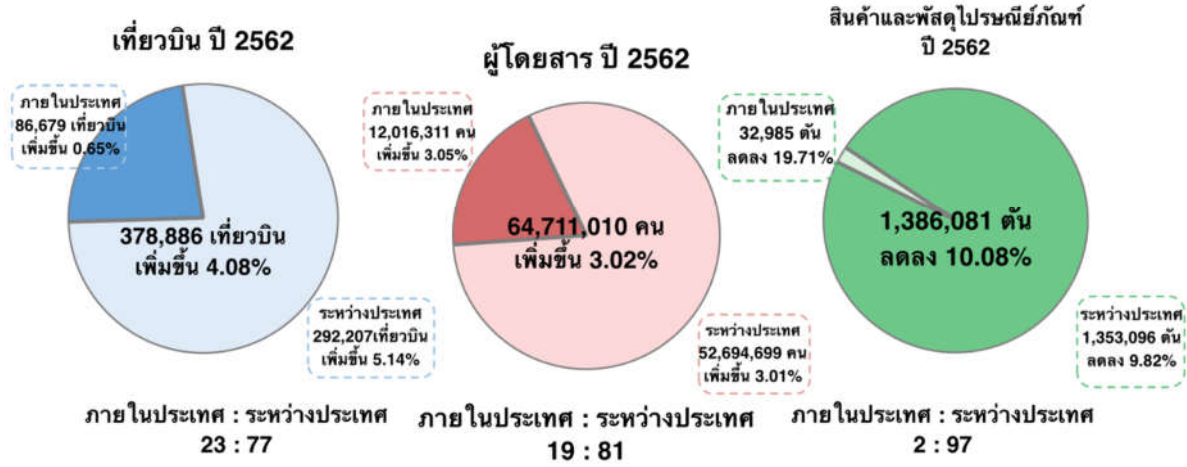
ทอท.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	182	32	166	123	8



ทสภ.

ทสภ.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	166	16	166	104	4

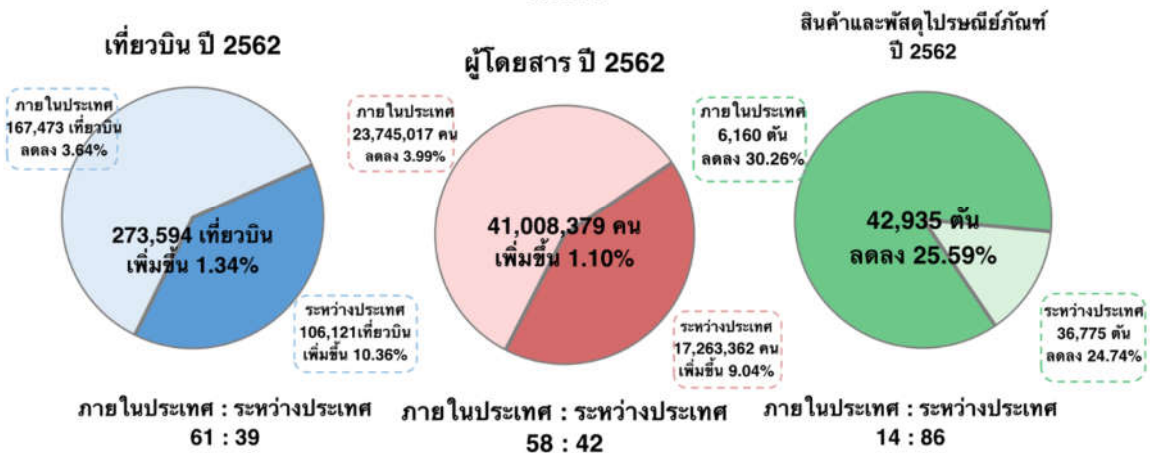
ทสภ.



ทดม.

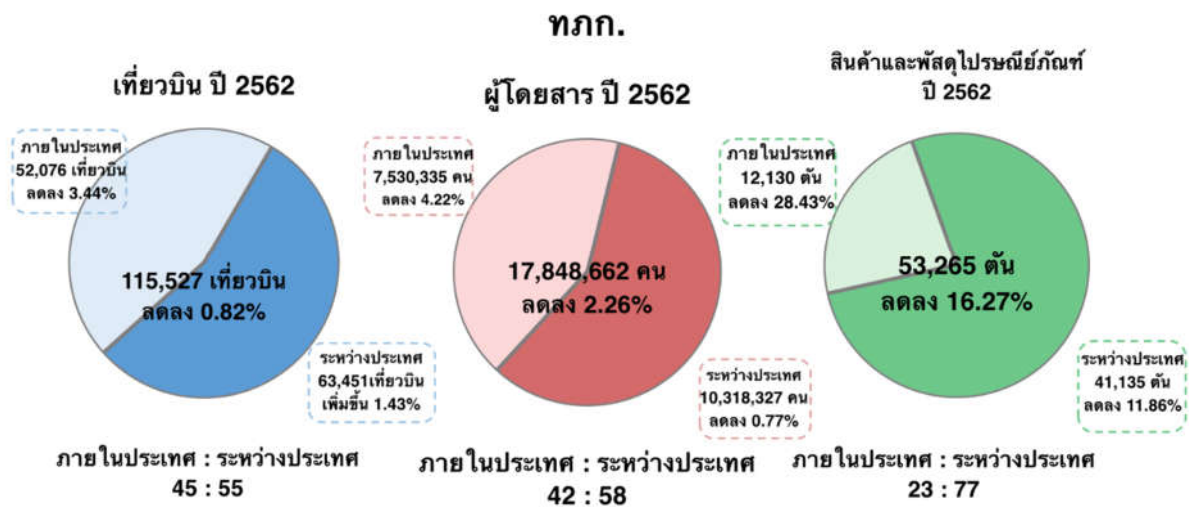
ทดม.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	78	26		78	14

ทดม.



ทกก.

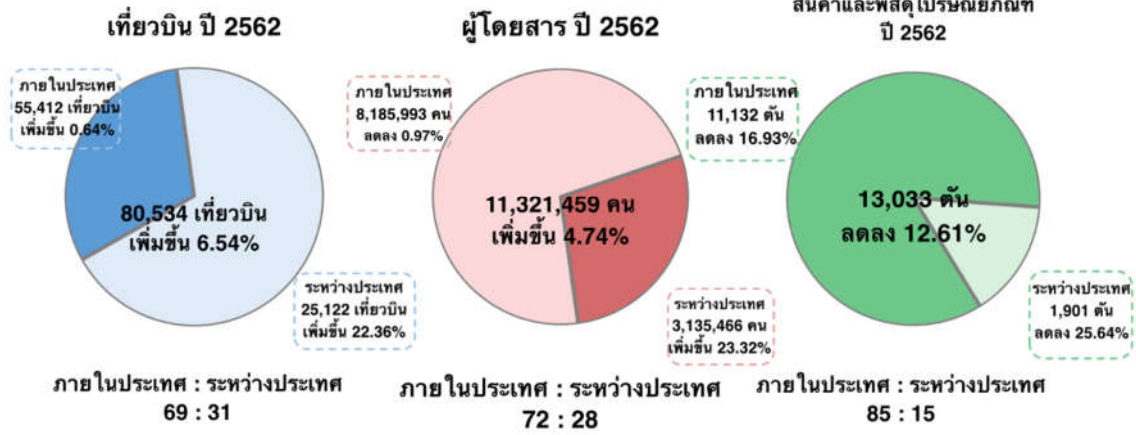
ทภก.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	57	12	57	52	7



ทชม.

ทชม.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	29	18	29	26	8

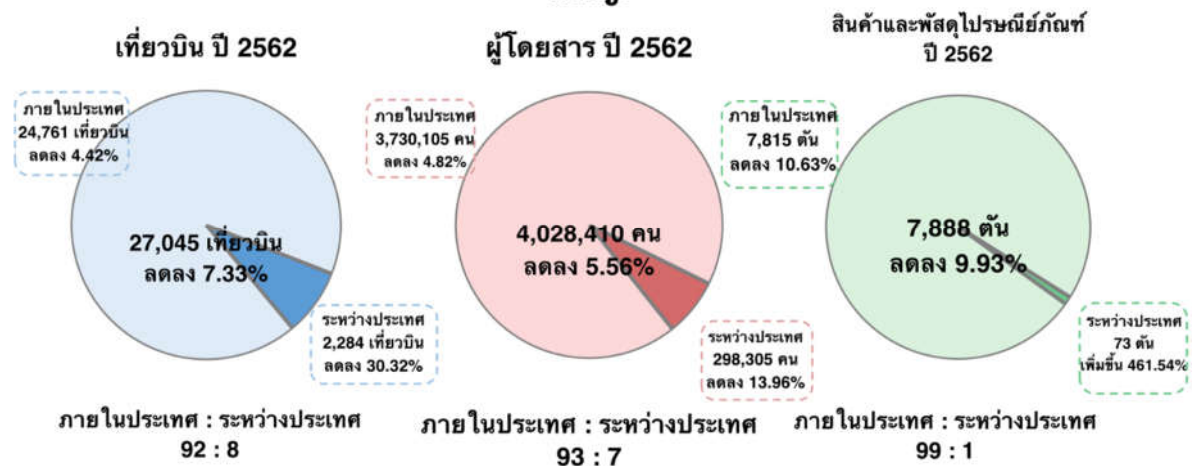
ทชม.



ทหญ.

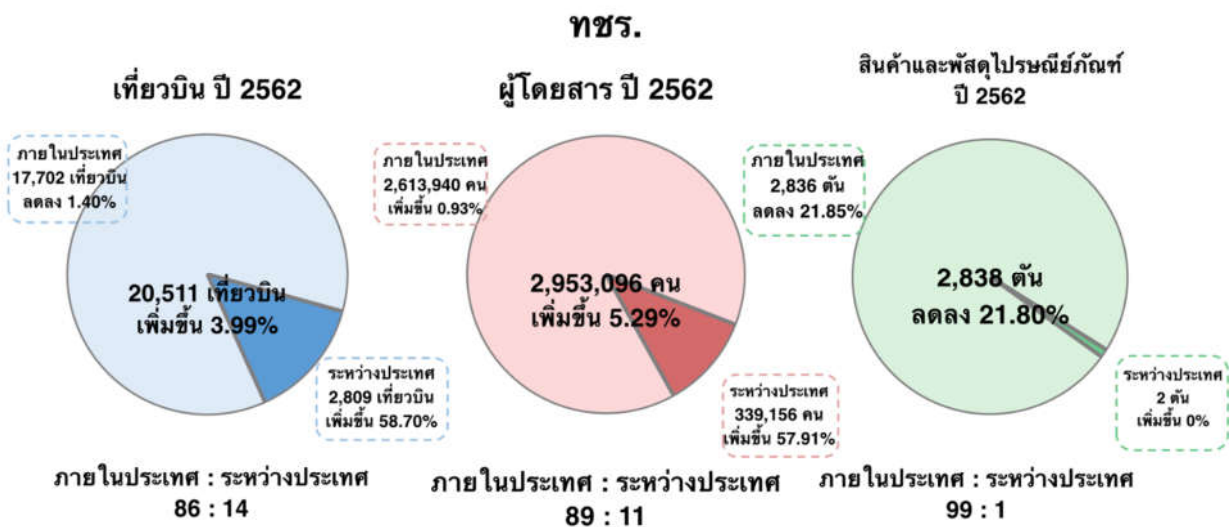
ทหญ.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	4	9	4	9	5

ทหญ.



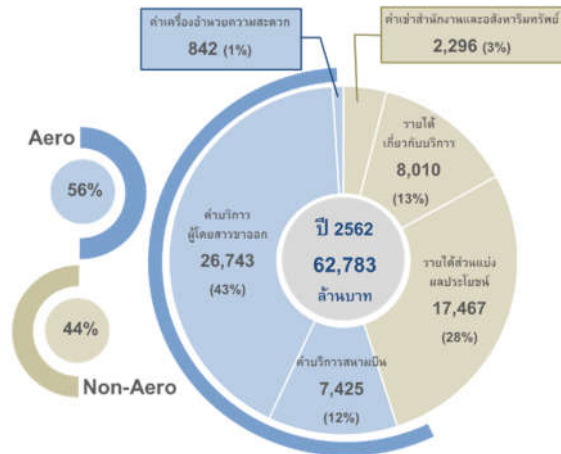
ทชร.

ทชร.	เส้นทาง		จุดหมายปลายทาง	สายการบิน	
	ระหว่างประเทศ	ในประเทศ		ระหว่างประเทศ	ในประเทศ
	10	6	10	7	6



2. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

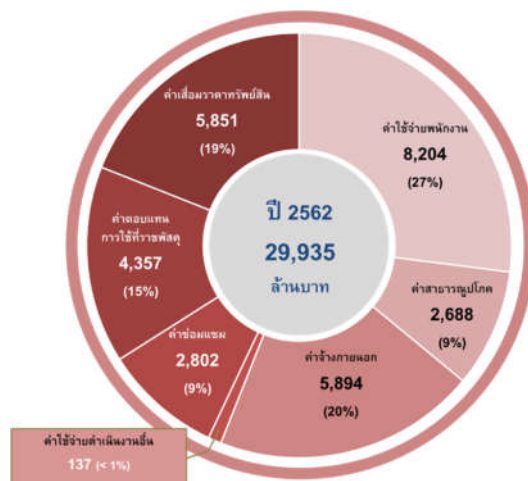
รายได้



รายได้	2562	2561	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ	สาเหตุ
ค่าบริการสนามบิน	7,425.75	7,303.66	122.09	1.67	เพิ่มขึ้นจากผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ
ค่าบริการผู้โดยสารขาออก	26,742.55	25,850.04	892.51	3.45	
ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก	841.84	832.56	9.28	1.11	
รายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน	35,010.14	33,986.26	1,023.88	3.01	
ค่าเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์	2,296.46	2,264.96	31.51	1.39	
รายได้เกี่ยวกับบริการ	8,009.68	7,575.76	433.92	5.73	เพิ่มขึ้นจากรายได้กิจการบริการภาคพื้น และค่าบริการตรวจสอบผู้โดยสารล่วงหน้า
รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์	17,467.13	16,710.43	756.70	4.53	เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้โดยสาร และการปรับเพิ่มอัตราส่วนแบ่งรายได้ตามสัญญา

รายได้	2562	2561	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ	สาเหตุ
รายได้ไม่เกี่ยวกับกิจการ การบิน	27,773.27	26,551.15	1,222.12	4.60	
รวมรายได้	62,783.41	60,537.41	2,246.00	3.71	

ค่าใช้จ่าย



ค่าใช้จ่าย	2562	2561	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ	สาเหตุ
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ พนักงาน	8,204.21	7,001.73	1,202.48	17.17	เพิ่มขึ้นจากการรับรู้ต้นทุนบริการในอดีต ตาม พรบ. คุ้มครองแรงงาน (ฉบับที่ 7) พ.ศ.2562
ค่าสาธารณูปโภค	2,688.27	2,603.19	85.08	3.27	
ค่าจ้างภายนอก	5,893.85	5,623.03	270.82	4.82	
ภาษีโรงเรือนและที่ดิน	137.23	158.13	(20.90)	(13.22)	

ค่าใช้จ่าย	2562	2561	เพิ่ม (ลด)	ร้อยละ	สาเหตุ
ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา	2,802.28	2,486.74	315.54	12.69	
ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ	4,357.48	3,875.62	481.86	12.43	เพิ่มขึ้นจากการปรับปรุงอัตราค่าตอบแทนฯของ ทดม. และ ทภภ. เป็นร้อยละ 5.5
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	5,851.47	5,641.67	209.80	3.72	
รวมค่าใช้จ่าย	29,934.79	27,390.11	2,544.68	9.29	

3. คู่เทียบ

3.1 ผู้บริหารท่าอากาศยานคู่เทียบ

เกณฑ์การเลือกคู่เทียบ

1. ผู้บริหารท่าอากาศยานที่ติดอันดับ 1 ใน 50 ของโลก (World's 100 best airport)
2. ผู้บริหารท่าอากาศยานที่มีท่าอากาศยานในความรับผิดชอบมากกว่า 1 ท่าอากาศยาน

(ท่าอากาศยานหลัก และท่าอากาศยานภูมิภาค)

	ทอท.	FRA	Schiphol Group NV
World's 100 best airport 2018	36	10	12
World's 100 best airport 2019	46	12	14
ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ	6	24 (4 แห่งถือหุ้น 100% FRA,LJU,FOR,POA)	8 - AMS และ

	ทอท.	FRA	Schiphol Group NV
			regional 3 แห่ง EIN, LEY, RTA ถือ หุ้น 100% - International 4 แห่ง (เฉพาะ JFK terminal 4 ถือ หุ้น 100%)
	"ผู้ดำเนินการและ จัดการท่าอากาศยาน ที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพ การให้บริการโดย คำนึงถึงความ ปลอดภัยและสร้าง รายได้อย่างสมดุล"	Fraport: from Frankfurt to the World We are Europe's best airport operator and set standards worldwide	Our Vision 2050: Quality of Network, Quality of Life and Quality of Service. Safety and a Robust organisation are the key enablers that support the three Qualities.
การกำกับดูแล	state owned public limited company	public limited company	private company
ปริมาณการจราจรทางอากาศ (จำนวน ผู้โดยสาร)	141.9 ล้านคน	87.8 ล้านคน (เฉพาะท่าอากาศยาน 4 แห่งที่ถือหุ้น 100%)	80.5 ล้านคน (AMS และ 3 regional airport)
ปริมาณการจราจรทางอากาศ (จำนวน เที่ยวบิน)	896,100	682,804	652,334

	ทอท.	FRA	Schiphol Group NV
		(เฉพาะท่าอากาศยาน 4 แห่งที่ถือหุ้น 100%)	(AMS และ 3 regional airport)
ปริมาณการจราจรทางอากาศ (ปริมาณสินค้า และพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์)	1.47 ล้านตัน	2.19 ล้านตัน (เฉพาะ ท่าอากาศยาน 4 แห่งที่ ถือหุ้น 100%)	1.57 ล้านตัน (AMS)
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	56:44		60:40
ROA	12.96		
ROE	16.81		8.3%
Current Ratio	3.086		

3.2 ท่าอากาศยานคู่แข่ง

เกณฑ์การเลือกคู่แข่ง

1. จำนวนผู้โดยสาร
2. ตำแหน่งยุทธศาสตร์ (Positioning)

ทศก.

	ท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ	Changi Airport	Incheon Airport
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนผู้โดยสาร (คน)	64,711,010	68.3 ล้านคน	71,169,722

	ท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ	Changi Airport	Incheon Airport
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนเที่ยวบิน (เที่ยวบิน)	378,886	382,000	404,104
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: ปริมาณสินค้าและ พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ (ตัน)	1,349,857	2.01 ล้านตัน	1,382,048
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ประตูสู่นานาชาติ (International Gateway)	Major Air Hub in Asia	
จำนวนสายการบินที่ให้บริการ	115	105	90 สายการบิน
การเชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง	62 ประเทศ 230 จุดหมาย ปลายทาง	100 ประเทศ 380 จุดหมาย ปลายทาง	59 ประเทศ 188 จุดหมาย ปลายทาง
ลักษณะทางกายภาพ	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 2 ทางวิ่ง ความยาว 3,700 ม. และ 4,000 ม.	อาคารผู้โดยสาร 4 หลัง 3 ทางวิ่ง ความยาว 4,000 ม. 4,000 ม. และ 4,000 ม.	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 3 ทางวิ่ง ความยาว 3,750 ม. 3,750 ม. และ 4,000 ม.
ศักยภาพ	68 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 45 ล้านคน/ปี	85 ล้านคน/ปี	62 ล้านคน/ปี
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้ที่ ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	N/A	N/A	N/A

ทตม.

	ท่าอากาศยาน ดอนเมือง	Kansai International Airport (KIX)	Gimpo International Airport (GMP)
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนผู้โดยสาร (คน)	41,008,379	31.9 ล้านคน	25,448,416
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนเที่ยวบิน (เที่ยวบิน)	273,594	206,776	140,422
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: ปริมาณสินค้าและ พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ (ตัน)	42,906	N/A	253,395
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ท่าอากาศยานที่ รวดเร็วและไม่ ยุ่งยาก (Fast and hassle free airport)	to be an airport that gives customers impression that remains impressive	Biz airport of Northeast Asia
จำนวนสายการบินที่ให้บริการ	14	86	17
การเชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง		101 จุดหมาย ปลายทาง	12 จุดหมายปลายทาง
ลักษณะทางกายภาพ	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 2 ทางวิ่ง ความยาว 3,700 ม. และ 3,500 ม.	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 2 ทางวิ่ง ความยาว 4,000 ม. และ 3,500 ม.	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 2 ทางวิ่ง ความยาว 3,600 ม. และ 3,200 ม.

	ท่าอากาศยาน ดอนเมือง	Kansai International Airport (KIX)	Gimpo International Airport (GMP)
ศักยภาพ	48 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 30 ล้านคน/ปี	29 ล้านคน/ปี	31 ล้านคน/ปี
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	N/A	N/A	N/A

ทกก.

	ท่าอากาศยานภูเก็ต	Palma de Mallorca Airport	Jeju International Airport
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนผู้โดยสาร (คน)	17,484,662	29,721,123	31,316,394
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนเที่ยวบิน (เที่ยวบิน)	115,527	217,218	175,366
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: ปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ (ตัน)	54,102	9,021	258,847
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ประตูสู่อันดามัน (Gateway to the Andaman)	The gateway for the millions of tourists who visit the island.	A friendly airport, an airport you want to visit again.
จำนวนสายการบินที่ให้บริการ	53	69	24
การเชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง		167 จุดหมาย ปลายทาง	40 จุดหมายปลายทาง

	ท่าอากาศยานภูเก็ต	Palma de Mallorca Airport	Jeju International Airport
ลักษณะทางกายภาพ	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 3,000 ม.	อาคารผู้โดยสาร 4 หลัง 2 ทางวิ่ง	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 2 ทางวิ่ง
ศักยภาพ	20 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 12.5 ล้านคน/ปี	66 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 25 ล้านคน/ปี	26 ล้านคน/ปี
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	N/A	N/A	N/A

ทชม.

	ท่าอากาศยาน เชียงใหม่	New Chitose Airport (CTS)	Edinburgh Airport (EDI)
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนผู้โดยสาร (คน)	11,321,459	N/A	14,747,830
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนเที่ยวบิน (เที่ยวบิน)	80,534	N/A	131,000
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: ปริมาณสินค้าและ พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ (ตัน)	13,032	N/A	N/A

	ท่าอากาศยาน เชียงใหม่	New Chitose Airport (CTS)	Edinburgh Airport (EDI)
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ประตูสู่วัฒนธรรม ล้านนา (Gateway to Lanna Heritage)	Gateway to Hokkaido, the scenic north of Japan.	Explore Scotland, famous for its historic castles, majestic highland cattle and beautiful lochs
จำนวนสายการบินที่ให้บริการ	30	48	37
การเชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง		43 จุดหมายปลายทาง	158 จุดหมายปลายทาง
ลักษณะทางกายภาพ	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 3,100 ม.	อาคารผู้โดยสาร 2 หลัง 2 ทางวิ่ง ความยาว 3,000 ม. และ 3,000 ม.	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 2,560 ม.
ศักยภาพ	24 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 8 ล้านคน/ปี	22 ล้านคน/ปี	12 ล้านคน/ปี
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้ที่ ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	N/A	N/A	N/A

ททญ.

	ท่าอากาศยาน หาดใหญ่	London City Airport (LCY)	Colombo Bandaranaike International Airport (CMB)
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนผู้โดยสาร (คน)	4,028,410	5,100,025	9,962,670
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนเที่ยวบิน (เที่ยวบิน)	27,045	80,751	71,973
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: ปริมาณสินค้าและ พัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ (ตัน)	7,888	N/A	261,367
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ประตูสู่ภาคใต้สุด ของไทย (Gateway to the Southern- most Thailand)	The doorstep of London's financial district.	The main airport serving Sri Lanka.
จำนวนสายการบินที่ให้บริการ	9	10	37
การเชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง		42 จุดหมายปลายทาง	45 จุดหมายปลายทาง
ลักษณะทางกายภาพ	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 3,050 ม.	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 1,199 ม.	อาคารผู้โดยสาร 3 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 3,350 ม.
ศักยภาพ	12 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 2.55 ล้านคน/ปี	N/A	6 ล้านคน/ปี
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้ที่ ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	N/A	N/A	N/A

ทขร.

	ท่าอากาศยาน แม่ฟ้าหลวง เชียงราย	Senai International Airport (JHB)	Halifax Stanfield International Airport (YHZ)
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนผู้โดยสาร (คน)	2,953,096	4,254,922	4,188,443
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: จำนวนเที่ยวบิน (เที่ยวบิน)	20,511	N/A	N/A
ปริมาณการจราจรทางอากาศ: ปริมาณสินค้า และพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ (ตัน)	2,830	15,010	N/A
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์	ศูนย์กลางภูมิภาค สำหรับธุรกิจที่ เกี่ยวกับการบิน (Regional center for aviation related business)	The major aviation hub and the main air transportation gateway to Iskandar Malaysia	The hub aviation complex for Atlantic Canada
จำนวนสายการบินที่ให้บริการ	11	7	18
การเชื่อมต่อจุดหมายปลายทาง		17 จุดหมายปลายทาง	43 จุดหมายปลายทาง
ลักษณะทางกายภาพ	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 3,000 ม. อาคารคลังสินค้า	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 1 ทางวิ่ง ความยาว 3,800 ม. อาคารคลังสินค้า อาคารอากาศยาน เจ็ทส่วนตัว	อาคารผู้โดยสาร 1 หลัง 2 ทางวิ่ง ความยาว 3,200 ม. และ 2,346 ม.

	ท่าอากาศยาน แม่ฟ้าหลวง เชียงราย	Senai International Airport (JHB)	Halifax Stanfield International Airport (YHZ)
ศักยภาพ	12 เที่ยวบิน/ชั่วโมง 3 ล้านคน/ปี	4 ล้านคน/ปี	3.4 ล้านคน/ปี
อัตราส่วน รายได้เกี่ยวกับกิจการการบินต่อ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจกรรมการบิน	N/A	N/A	N/A

3.3 คู่เทียบในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

เกณฑ์การเลือกคู่เทียบ

1. อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

	ทอท.	บвт.	บท.
วิสัยทัศน์	"ผู้ดำเนินการและ จัดการ ท่าอากาศยานที่ดี ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพ การให้บริการโดย คำนึงถึงความ ปลอดภัยและสร้าง รายได้อย่างสมดุล"	"เป็นองค์กรที่ ให้บริการการ เดินอากาศด้วย คุณภาพสูงสุดอย่าง ยั่งยืน"	"เป็นสายการบิน แห่งชาติที่มีการบริหาร จัดการอย่าง มี ประสิทธิภาพ และมี กำไรอย่าง ยั่งยืน ให้บริการดี เลิศ ด้วยเสน่ห์ความ เป็นไทย"


	ทอท.	บвт.	บท.
โครงสร้างองค์กร/ธุรกิจ	บริษัทรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กระทรวงการคลังถือหุ้น %	หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ ในสังกัดกระทรวงคมนาคม	บริษัทรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ กระทรวงการคลังถือหุ้น 51.03%
ประเภทของผู้มีส่วนได้เสีย	<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้ำ - ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน - พันธมิตรทางธุรกิจ - หน่วยงานที่กำกับดูแล - ชุมชนและสังคม - พนักงาน 		<ul style="list-style-type: none"> - ลูกค้ำ - สังคมและชุมชน - คู่ค้า/เจ้าหนี้, ลูกหนี้ และคู่แข่งทางการค้า - ผู้ได้บังคับบัญชา/พนักงาน - ประเทศชาติ - ผู้ถือหุ้น
ROA	12.96		(2.5)
ROE	16.81		(74.6)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

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

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน
จุดแข็ง	S1: บุคลากรมีประสบการณ์ ความชำนาญและความสามารถในการบริหารท่าอากาศยานในด้านบริการ ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย	<ul style="list-style-type: none"> - พนง.ทอท.ได้รับเชิญให้เป็นวิทยากรแก่หน่วยงานภายนอก ได้แก่ บริษัท รักษาความปลอดภัย เอ็ม เอ ไอ อินเทอร์เน็ตเซ็นแนล จำกัด, บริษัท พลังร่วม จำกัด และ บริษัท AOTGA จำกัด - ในวันที่ 17 พ.ค.62 ICAO ได้ทำการตรวจประเมินข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัย ณ ทดม. โดยผลการตรวจสอบอย่างไม่เป็นทางการปรากฏว่า การดำเนินงานของ ทดม. เป็นไปด้วยความเรียบร้อย สอดคล้องกับมาตรฐานความปลอดภัยสากล - ทอท.จัดทำแผนรักษาความปลอดภัยสนามบิน (Airport Security Programme) ให้สอดคล้องกับแผนรักษาความปลอดภัยในการบินพลเรือนแห่งชาติ (National Civil Aviation Security Programme:NCASP) ที่จัดทำโดยสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และมาตรฐานสากลขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)
	S2: มีโครงสร้างและการเตรียมความพร้อมในด้านดิจิทัล	<ul style="list-style-type: none"> - ทอท.ได้วางโครงสร้างองค์กรเพื่อเตรียมพร้อมด้าน Digital ด้วยการจัดตั้ง ฝพข. เพื่อดูแลจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยากรท่าอากาศยาน และวิเคราะห์ฐานข้อมูลท่าอากาศยาน - ทอท.มีโครงการ “AOT Digital Airports” ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่เชื่อมโยงระบบ IT ทั้งหมดในสนามบินให้สื่อสารระหว่างกัน เพื่ออำนวยความสะดวกและให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ ด้วย Modules การให้บริการหลักๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการพาณิชย์ (Digital Airports), ด้านการปฏิบัติการเพื่อผู้โดยสาร (Digital Operation), ด้านการบริหารงานภายในองค์กร (Digital Office) และด้านสินค้า (Digital Cargo)

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน
		- ทอท.ประสานงานตามข้อตกลง MOU กับสำนักงานเศรษฐกิจการคลังเพื่อพัฒนาฐานข้อมูลและเครื่องมือในการวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ของภาคการท่องเที่ยว เพื่อนำมาเป็นปัจจัยนำเข้าสำหรับกำหนดยุทธศาสตร์
	S3: มีความมั่นคงทางการเงินและการลงทุน	- ทอท.มีสภาพคล่องทางการเงินในการดำเนินกิจการสูง เมื่อเปรียบเทียบกับท่าอากาศยานคู่แข่ง โดยวิเคราะห์จาก Current Ratio มีอัตราส่วนสูง ส่งผลให้สามารถนำเงินไปพัฒนาท่าอากาศยาน ทั้งโครงสร้างพื้นฐาน และการบริการ รวมทั้งใช้สำหรับขยายท่าอากาศยานต่อไปในอนาคต นอกจากนี้ยังนำไปลงทุนในธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเนื่องกับกิจการการบิน (Non-aeronautical business)
	S4: ท่าอากาศยานตั้งอยู่ในสภาพภูมิศาสตร์ที่เหมาะสม	- การจัดอันดับท่าอากาศยานที่เป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางระหว่างประเทศมากที่สุดของโลก 50 แห่ง ทสภ. อยู่อันดับที่ 14 ในปี 2562 - การจัดอันดับท่าอากาศยานที่เป็นจุดเชื่อมต่อเส้นทางระหว่างประเทศของสายการบินต้นทุนต่ำ (LCC) มากที่สุดของโลก ทดม. อยู่อันดับที่ 49 ในปี 2562
	S5: มีทรัพย์สินถาวรที่นำไปสู่การสร้างรายได้ เช่น อาคารและพื้นที่ว่างเปล่า	ทอท.มีโครงการพัฒนาอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า ดังนี้ - การพัฒนาพื้นที่ MRO ณ ทชร. (โครงการ PPP) - การพัฒนาที่ราชพัสดุที่มีศักยภาพ ณ ทสภ., ทชม., ทหญ., ทชร. เพื่อกำหนดและปรับปรุงอัตราค่าภาระและคัดเลือกผู้ประกอบการมาดำเนินการในพื้นที่ - การพัฒนาโครงการบนที่ดินแปลงถนนวัดศรีวารีน้อย 723 ไร่
จุดอ่อน	W1: การลงทุนพัฒนาบุคลากรมีอย่างต่อเนื่อง แต่ผลผลิตภาพของบุคลากรน้อยกว่าคู่แข่ง	- ค่าใช้จ่ายพนักงานของ ทอท.เพิ่มขึ้นทุกปี โดยปี 2559 มีอัตราส่วน 40% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด และในปี 2562 มีอัตราส่วน 44% ของค่าใช้จ่ายทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ถ้านำผลผลิตภาพแรงงาน (Labour Productivity) เปรียบเทียบกับท่าอากาศยานคู่แข่ง ทอท.มีค่าคะแนนต่ำกว่า เช่น HKIA ค่าคะแนน 1.000 CAG ค่าคะแนน 0.762


SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน
		<p>BKK ค่าคะแนน 0.313</p> <p>- โครงสร้างองค์กรเป็นแบบไซโล มีลำดับชั้นการพิจารณา ทำให้ใช้เวลาในการดำเนินการนานกว่าองค์กรเอกชน</p>
	<p>W2: การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานไม่ทันต่อการเติบโตของธุรกิจ</p>	<p>ปัจจุบัน ทอท.บริหารท่าอากาศยานเกิดขีดความสามารถในการรองรับ ในเกือบทุกท่าอากาศยาน</p> 
	<p>W3: การพัฒนาขีดความสามารถด้านเทคโนโลยีสารสนเทศไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง</p>	<p>- ทอท. ยังคงอยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการเก็บข้อมูล หรือ โครงการ “AOT Digital Airports” ส่งผลให้ขาดข้อมูลที่จำเป็น และทันต่อสถานการณ์บางส่วนสำหรับการตัดสินใจ</p>
	<p>W4: การพัฒนาคุณภาพการให้บริการไม่เทียบเท่ากับท่าอากาศยานในภูมิภาค</p>	<p>วัดจากคะแนนประเมินผลด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (ASQ) ในปี 2562 ของท่าอากาศยานที่เข้าร่วมโครงการกว่า 350 แห่งทั่วโลก พบว่า ค่าคะแนน ASQ ของท่าอากาศยาน ทอท. ส่วนใหญ่ ได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย และอยู่ในระดับต่ำๆ เมื่อเทียบกับท่าอากาศยานชั้นนำในภูมิภาค</p>

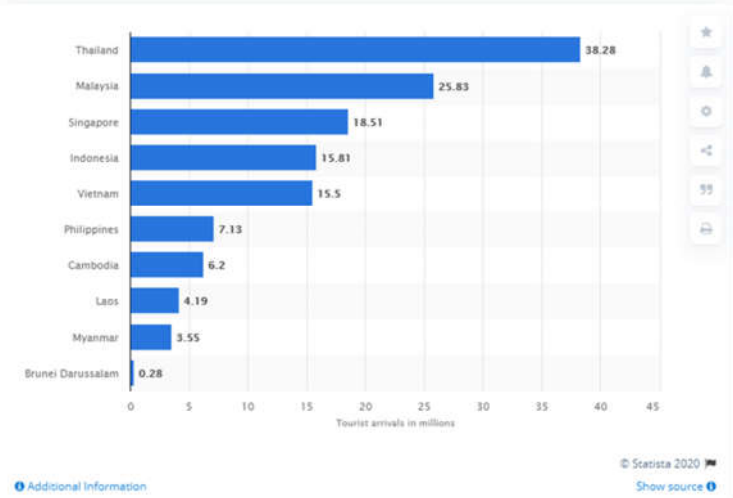
SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน																																
		<table border="1"> <caption>เหตุผลสนับสนุน (ข้อมูลจากกราฟ)</caption> <thead> <tr> <th>รหัสท่าอากาศยาน</th> <th>จำนวนท่าอากาศยาน</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>2-SIN</td><td>5.00</td></tr> <tr><td>3-ICN</td><td>5.00</td></tr> <tr><td>4-PVG</td><td>5.00</td></tr> <tr><td>22-TPE</td><td>4.95</td></tr> <tr><td>36-HKG</td><td>4.87</td></tr> <tr><td>57-ART</td><td>4.77</td></tr> <tr><td>58-ULU</td><td>4.78</td></tr> <tr><td>99-CNX</td><td>4.43</td></tr> <tr><td>118-OKK</td><td>4.41</td></tr> <tr><td>143-BKK</td><td>4.32</td></tr> <tr><td>191-CEI</td><td>4.20</td></tr> <tr><td>201-HKT</td><td>4.17</td></tr> <tr><td>260-HDY</td><td>4.05</td></tr> <tr><td>283-DMM</td><td>3.88</td></tr> <tr><td>Average</td><td>4.24</td></tr> </tbody> </table>	รหัสท่าอากาศยาน	จำนวนท่าอากาศยาน	2-SIN	5.00	3-ICN	5.00	4-PVG	5.00	22-TPE	4.95	36-HKG	4.87	57-ART	4.77	58-ULU	4.78	99-CNX	4.43	118-OKK	4.41	143-BKK	4.32	191-CEI	4.20	201-HKT	4.17	260-HDY	4.05	283-DMM	3.88	Average	4.24
รหัสท่าอากาศยาน	จำนวนท่าอากาศยาน																																	
2-SIN	5.00																																	
3-ICN	5.00																																	
4-PVG	5.00																																	
22-TPE	4.95																																	
36-HKG	4.87																																	
57-ART	4.77																																	
58-ULU	4.78																																	
99-CNX	4.43																																	
118-OKK	4.41																																	
143-BKK	4.32																																	
191-CEI	4.20																																	
201-HKT	4.17																																	
260-HDY	4.05																																	
283-DMM	3.88																																	
Average	4.24																																	
	<p>W5: การพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่เทียบเท่ากับท่าอากาศยานในภูมิภาค</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ทอท.อยู่ระหว่างการพัฒนาโครงสร้างอาคารเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าเฉพาะทางอากาศ เช่น ยา/เวชภัณฑ์, สินค้าเน่าเสียง่าย, ศูนย์ขนถ่ายสินค้าเร่งด่วน (Express Center) ในขณะที่ท่าอากาศยานในภูมิภาคได้มีโครงสร้างพื้นฐานด้านการขนส่งสินค้าเฉพาะเรียบร้อยแล้ว เช่น Pharmaceutical Cargo Center ที่ Changi - จากการจัดอันดับ 20 ท่าอากาศยานที่มีปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศสูงสุด มีท่าอากาศยานจากภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกถึง 8 ท่าอากาศยาน อย่างไรก็ตามท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.ไม่อยู่ในการจัดอันดับ 																																
	<p>W6: ไม่ได้ใช้ประโยชน์จากพื้นที่ว่างเปล่า</p>	<p>ทอท.ยังมีพื้นที่สำหรับพัฒนาในเชิงพาณิชย์อยู่บางส่วน เช่น</p> <ul style="list-style-type: none"> - ทสภ. จำนวน 615 ไร่ - ทหญ. จำนวน 378 ไร่ - ทชร. จำนวน 943 ไร่ 																																
<p>โอกาส</p>	<p>O1: ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปี 2562 : จากผลการสำรวจสุดยอดจุดหมายปลายทางโลกของมาสเตอร์การ์ด (Mastercard Global Destination Cities Index 2019) ที่นักท่องเที่ยวต่างชาติต้องการมากที่สุด พบว่า กรุงเทพฯ เป็นเมืองอันดับ 1 ต่อเนื่องกันเป็นปีที่ 4 สำหรับภูเก็ตและ พัทยา ติด 1 ใน 20 																																

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน
		<p>- ปี 2562 : ประเทศไทยได้รับรางวัล “จุดหมายยอดเยี่ยมต่างประเทศประจำปี 2019” ที่งาน SATTE Awards ในนิวยอร์ก อินเดีย</p>
	<p>O2: ความต้องการเดินทางทางอากาศเพิ่มสูงขึ้นในระยะยาว</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แนวโน้มปริมาณผู้โดยสารมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องโดย Airbus ได้คาดการณ์ว่า การจราจรทางอากาศทั่วโลกจะมีอัตราเติบโตเฉลี่ยจากปี 2562 ถึงปี 2581 ร้อยละ 4.3 ทุกปี - ปริมาณการจราจรทางอากาศระหว่างกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาจะมีสัดส่วนสูงที่สุด ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger – Kilometer : RPK) ขนาดใหญ่ที่สุดในโลก โดยมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปี จากปี 2561- ปี 2581 อยู่ที่ร้อยละ 5.4 - แนวโน้มความต้องการอากาศยานทั่วโลกเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากคาดการณ์ของ Airbus2 ปริมาณอากาศยานในปี 2581 จะมีจำนวน 47,680 ลำ โดยเป็นอากาศยานลำใหม่ถึง 39,210 ลำ ซึ่งส่วนใหญ่ร้อยละ 76 เป็นอากาศยานขนาดเล็ก (Small Unit) จากข้อมูลของ Boeing3 ปัจจุบัน - อากาศยานแบบทางเดินเดี่ยว (Single aisles) หรืออากาศยานแบบลำตัวแคบ (Narrow body) มีสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 70 ของอากาศยานโดยสารทั้งหมดทั่วโลก4 และคาดว่าจะเพิ่มสูงขึ้นถึงร้อยละ 75 ของจำนวนคาดการณ์อากาศยานโดยสารในปี 2581 ซึ่งเป็นผลมาจากสายการบินต้นทุนต่ำ (LCC) ที่ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
	<p>O3: การขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศมีแนวโน้มเติบโตเพิ่มขึ้นมากกว่า 2 เท่า ในปี พ.ศ.2580 โดย e-commerce เป็นส่วนสำคัญในอนาคตที่ผลักดันการพัฒนาของ air freight</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศจะเพิ่มขึ้นมากกว่า 2 เท่าใน 20 ปีข้างหน้า - จำนวนอากาศยาน Freighter จะขยายตัวประมาณร้อยละ 70 ในอีก 20 ปีข้างหน้า - e-commerce เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นทั่วโลก ตลาดใหญ่ที่สุดคือ จีน รองลงมาคือ U.S. ส่งผลให้ Air Cargo เติบโตเพิ่มขึ้น - e-commerce เติบโตทุกกลุ่มประเภทสินค้า โดยกลุ่ม Travel โตร้อยละ 7.9

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน
	<p>O4: การพัฒนาของเทคโนโลยีใหม่ที่นำมาใช้ภายในท่าอากาศยาน และการเข้าถึงและเปิดรับเทคโนโลยีมากขึ้นของผู้ใช้งาน ทำให้การนำ Digital Self-Service มาให้บริการในท่าอากาศยาน จะได้รับการยอมรับจากผู้โดยสารมากขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ท่าอากาศยานทั่วโลกกำลังพัฒนาการให้บริการด้วยการนำเทคโนโลยีมาใช้มากขึ้น นอกจากเพิ่มประสิทธิภาพขีดความสามารถแล้ว ยังเพิ่มประสิทธิภาพการบริการสอดคล้องกับวิถีชีวิตผู้ใช้บริการมากขึ้นด้วย - ท่าอากาศยานมีแนวโน้มที่จะต้องการศึกษาและเข้าใจพฤติกรรมของผู้ใช้บริการมากขึ้น ทำให้เริ่มมีการนำ Business Intelligence มาใช้ และมองถึงประโยชน์ของใช้ AI ในการทำ Predictive Analytics ทำให้ท่าอากาศยานหลายแห่งเริ่มมี Data Strategy เพื่อสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา AI - Global: ประชากรโลกมากกว่าครึ่ง (59%) สามารถเข้าถึงการใช้งาน Internet และเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอินเดียที่มีอัตราการเติบโตของจำนวนผู้ใช้งาน Internet มากกว่าร้อยละ 20 (ณ ม.ค. 63) ในขณะที่ การใช้งาน Internet ผ่านมือถือ มีสัดส่วนมากกว่าครึ่งหนึ่ง (53%) ของอุปกรณ์ทั้งหมดที่ใช้งาน Internet ได้ ระยะเวลาการใช้งาน Internet เฉลี่ยประมาณ 6-7 ชม.ต่อวัน - Local (Thailand): มีสัดส่วนครัวเรือนที่เข้าถึง Internet สูงถึงร้อยละ 68 ซึ่งเป็นแนวโน้มการเติบโตอย่างต่อเนื่องระยะ 10 ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ใช้งาน Internet ผ่านมือถือ และกลุ่มคนที่มีการใช้งาน Internet ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ 11 ปีขึ้นไป ระยะเวลาการใช้งาน Internet ประมาณ 9 ชม.ต่อวัน
	<p>O5: นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบิน และการเพิ่มโครงข่ายท่าอากาศยานที่จะสนับสนุนภาคการท่องเที่ยว ซึ่งในปัจจุบันรายได้จากการท่องเที่ยวมีส่วนถึงร้อยละ 17 ของ GDP และมีแนวโน้มสูงขึ้นในอนาคต</p>	<ul style="list-style-type: none"> - แผนแม่บทการขนส่งทางอากาศของประเทศไทย กำหนดเป้าหมายการพัฒนา (Milestone) ของธุรกิจการบินของประเทศออกเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 (พ.ศ. 2562-2571) พัฒนาเป็น Transfer Hub และระยะที่ 2 (พ.ศ. 2572-2576) พัฒนาเป็น Global Aviation Hub เป็นปัจจัยสนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. ในการเพิ่มขีดความสามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่จะเติบโตอย่างต่อเนื่องในอนาคต และเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจอื่นๆที่เกี่ยวข้อง - ภาครัฐ (โดย ทย.) เร่งพัฒนาโครงข่ายท่าอากาศยานในภูมิภาคของประเทศ กำหนดแผนลงทุนพัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานระยะ 10 ปี

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน
		<p>- ทอท. อยู่ระหว่างหารือหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อดำเนินการขออนุญาตก่อสร้าง ทำอากาศยานเชียงใหม่ แห่งที่ 2 และทำอากาศยานพังงา ให้ถูกต้องตามขั้นตอนตามข้อเสนอแนะของแผนแม่บทการจัดตั้ง สนามบินพาณิชย์ของประเทศ โดย กพท.</p> <p>- รายได้จากการภาคการท่องเที่ยวคิดเป็นร้อยละ 17 ของ GDP ซึ่งสัดส่วนเพิ่มขึ้นต่อเนื่องจากในอดีต ได้รับการสนับสนุนจากมาตรการของรัฐ เนื่องจากมีบทบาทสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย</p>
	<p>O6: การขนส่งระบบรางที่ช่วยแบ่งเบาการเดินทางในประเทศและเพิ่มโอกาสในการเพิ่มการเดินทางระหว่างประเทศ</p>	<p>- โครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมที่ถือเป็นสิ่งใหม่ของไทยคือ ‘รถไฟความเร็วสูง’ โดยปัจจุบันมีโครงการพัฒนารถไฟฟ้าความเร็วสูงในประเทศไทย ดังต่อไปนี้</p> <p>1) โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน โดยปัจจุบันได้ทำการเซ็นสัญญากับ บริษัทรถไฟความเร็วสูงสายตะวันออกเชื่อมสนามบิน จำกัด (กลุ่มกิจการร่วมค้า บริษัท เจริญโภคภัณฑ์โฮลดิ้ง จำกัด และ พันธมิตร หรือ CPH) ในเดือน ต.ค.62 ซึ่งคาดว่าจะเปิดบริการช่วงสถานีพญาไท-สุวรรณภูมิ-อุตะเถา ปลายปี 2566 ถึงต้นปี 2567 ส่วนสถานีพญาไท-ดอนเมือง อาจเปิดใช้ในช่วงปลายปี 2567-2568</p> <p>2) เส้นทางรถไฟความเร็วสูงกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ซึ่งเป็นความร่วมมือกับญี่ปุ่น โดยขณะนี้อยู่ระหว่างหารือรูปแบบการลงทุนร่วมกับญี่ปุ่น ซึ่งญี่ปุ่นอยากให้ไทยลงทุนเองทั้งหมด และเขาจะเป็นผู้หาแหล่งเงินกู้ให้</p> <p>3) เส้นทางรถไฟความเร็วสูงกรุงเทพฯ-ปาดังเบซาร์ โดยแบ่งการก่อสร้างออกเป็นช่วงๆ ตั้งแต่กรุงเทพฯ-หัวหิน, หัวหิน-สุราษฎร์ธานี และสุราษฎร์ธานี-ปาดังเบซาร์</p> <p>4) เส้นทางรถไฟความเร็วสูงกรุงเทพฯ-หนองคาย เป็นความร่วมมือระหว่างรัฐบาลประเทศไทยและสาธารณรัฐประชาชนจีนและเป็นการพัฒนาระบบรถไฟความเร็วสูงเชื่อมโยงภูมิภาค โดยแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 คือ กรุงเทพฯ - หนองคาย ปัจจุบันอยู่ระหว่างก่อสร้าง ซึ่งคาดว่าจะเสร็จในปีที่ 2566 และ ระยะที่ 2 นครราชสีมา - หนองคาย อยู่ระหว่างศึกษาความเหมาะสมโครงการฯ</p>

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน																															
		<p>- ปัจจุบัน ประเทศไทยมีโครงการการพัฒนาและขยายรถไฟรางคู่ ซึ่งจะช่วยเชื่อมต่อการเดินทางในประเทศให้สะดวกมากขึ้น ได้แก่ โครงการขยายเส้นทางรถไฟทางคู่เด่นชัย-เชียงใหม่ โครงการขยายเส้นทางรถไฟทางคู่เด่นชัย-เชียงรายได้ของ โครงการขยายเส้นทางรถไฟทางคู่หาดใหญ่ – ปาดังเบซาร์</p>																															
อุปสรรค	<p>T1: ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น</p>	<p>ผู้ประกอบการ (เอกชน) เริ่มเข้ามามีบทบาทในธุรกิจท่าอากาศยานทั้งในประเทศไทย เช่น อุตะภา บ.แอบอน และการพัฒนาท่าอากาศยานในประเทศเพื่อนบ้านประเทศไทย อาทิ ท่าอากาศยานกรุงพนมเปญ ท่าอากาศยานเสียมราฐ และ สีหนุวิลล์ ซึ่งรัฐบาลกัมพูชาได้ใช้นโยบายร่วมทำงานกับภาคเอกชน หรือ PPP (Public-Private Partnership) ในการพัฒนาท่าอากาศยานในประเทศทั้งสามแห่ง ร่วมกับกลุ่ม VINCI Airports จากฝรั่งเศส</p>																															
	<p>T2: การท่องเที่ยวของประเทศเพื่อนบ้านมีศักยภาพมากขึ้น</p>	 <p>South East Asian region receives the highest number of travellers with China topping the list, according to the World Tourism Organisation report .</p> <p>'Figures are in millions'</p> <table border="1"> <tbody> <tr><td>China</td><td>59.27</td></tr> <tr><td>Thailand</td><td>32.58</td></tr> <tr><td>Malaysia</td><td>26.75</td></tr> <tr><td>Japan</td><td>24.03</td></tr> <tr><td>India</td><td>14.56</td></tr> <tr><td>South Korea</td><td>13.23</td></tr> <tr><td>Singapore</td><td>12.91</td></tr> <tr><td>Vietnam</td><td>10.01</td></tr> <tr><td>Philippines</td><td>5.96</td></tr> <tr><td>Cambodia</td><td>5.01</td></tr> <tr><td>Laos</td><td>3.31</td></tr> <tr><td>Sri Lanka</td><td>2.05</td></tr> <tr><td>Nepal</td><td>0.75</td></tr> <tr><td>Mongolia</td><td>0.40</td></tr> <tr><td>Brunei</td><td>0.21</td></tr> <tr><td>Bhutan</td><td>0.21</td></tr> </tbody> </table>	China	59.27	Thailand	32.58	Malaysia	26.75	Japan	24.03	India	14.56	South Korea	13.23	Singapore	12.91	Vietnam	10.01	Philippines	5.96	Cambodia	5.01	Laos	3.31	Sri Lanka	2.05	Nepal	0.75	Mongolia	0.40	Brunei	0.21	Bhutan
China	59.27																																
Thailand	32.58																																
Malaysia	26.75																																
Japan	24.03																																
India	14.56																																
South Korea	13.23																																
Singapore	12.91																																
Vietnam	10.01																																
Philippines	5.96																																
Cambodia	5.01																																
Laos	3.31																																
Sri Lanka	2.05																																
Nepal	0.75																																
Mongolia	0.40																																
Brunei	0.21																																
Bhutan	0.21																																

SWOT	หัวข้อ	เหตุผลสนับสนุน																						
		<p>Tourist arrivals in the ASEAN region in 2018, by country (in millions)</p>  <table border="1" data-bbox="891 352 1621 852"> <thead> <tr> <th>Country</th> <th>Tourist arrivals (in millions)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Thailand</td> <td>38.28</td> </tr> <tr> <td>Malaysia</td> <td>25.83</td> </tr> <tr> <td>Singapore</td> <td>18.51</td> </tr> <tr> <td>Indonesia</td> <td>15.81</td> </tr> <tr> <td>Vietnam</td> <td>15.5</td> </tr> <tr> <td>Philippines</td> <td>7.13</td> </tr> <tr> <td>Cambodia</td> <td>6.2</td> </tr> <tr> <td>Laos</td> <td>4.19</td> </tr> <tr> <td>Myanmar</td> <td>3.55</td> </tr> <tr> <td>Brunei Darussalam</td> <td>0.28</td> </tr> </tbody> </table>	Country	Tourist arrivals (in millions)	Thailand	38.28	Malaysia	25.83	Singapore	18.51	Indonesia	15.81	Vietnam	15.5	Philippines	7.13	Cambodia	6.2	Laos	4.19	Myanmar	3.55	Brunei Darussalam	0.28
Country	Tourist arrivals (in millions)																							
Thailand	38.28																							
Malaysia	25.83																							
Singapore	18.51																							
Indonesia	15.81																							
Vietnam	15.5																							
Philippines	7.13																							
Cambodia	6.2																							
Laos	4.19																							
Myanmar	3.55																							
Brunei Darussalam	0.28																							
	<p>T3: ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และนโยบายภาครัฐที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ข้อจำกัดด้านกฎหมายศุลกากร ทำให้ทสภ.มีข้อติดขัดในการเป็น Free zone อย่างแท้จริง - พรบ ที่ดิน ส่งผลให้ที่ดินว่างเปล่ามีข้อจำกัดในการพัฒนา เช่น ไม่สามารถนำไปประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ได้ หรือพัฒนารายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินและเป็นประโยชน์ต่อสาธารณะ เช่นที่ดินแปลงถนนวัดศรีวารีน้อย 723 ไร่ อีกทั้งเกิดความไม่สะดวกในการดูแลรักษาที่ดินเพื่อป้องกันการบุกรุก - ค่า PSC ที่มีข้อกำหนดกำกับทำให้ไม่สามารถเพิ่มได้ 																						
	<p>T4: ภัยพิบัติทางธรรมชาติ และภัยพิบัติที่มนุษย์สร้างขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> - ผลกระทบของจำนวนผู้โดยสารของ ทอท.จากภัยพิบัติธรรมชาติ และภัยพิบัติที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น จากสถานการณ์โรคระบาด Sars, การชุมนุมปิดสนามบิน และภัยพิบัติน้ำท่วม เป็นต้น - ผลกระทบของจำนวนผู้โดยสารของ ทอท.จากสถานการณ์โรคระบาด COVID19 																						

