

แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 – 2565)

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) ตลอดจนการดำเนินการตามแผน ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี (ปี 2560 - 2564) ซึ่งกำหนดให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง นำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจฯ ไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป้าหมาย 20 ปี และทิศทางระยะ 5 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

ดังนั้นเพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท. มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และ นำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ จึงมีการทบทวนแผนวิสาหกิจ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2563 เพื่อกำหนดแนวทางการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2564-2565 ที่จะนำไปสู่การบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืนในระยะยาว ต่อไป

การทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ดำเนินการตามข้อกำหนดเกณฑ์การพิจารณาในการจัดทำบันทึกข้อตกลง และประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจภายใต้ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model : SE-AM) ซึ่งกำหนดให้ดำเนินการเป็นประจำทุกปี โดยยึดกรอบทิศทาง นโยบาย และกลยุทธ์หลักของแผน วิสาหกิจ และทบทวน/ปรับปรุงในส่วนของสภาพแวดล้อมขององค์กร สมรรถนะหลักขององค์กร ปัจจัยความยั่งยืนของ องค์กร สภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่า การพิจารณาการบริหารความเสี่ยง ประเด็นการตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ เกณฑ์ชี้วัด และ เป้าหมาย เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

นโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี

รัฐบาลได้กำหนดยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี เพื่อใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และ ยั่งยืน เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการบริหารประเทศ ทอท. จึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาและ ปรับปรุงการดำเนินงานที่คำนึงถึงความสอดคล้องกับนโยบายภาครัฐ เพื่อถ่ายทอดแนวทางการพัฒนาสู่การปฏิบัติในแต่ ละช่วงเวลาอย่างต่อเนื่อง

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

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

นอกจากนี้ ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ได้พิจารณาให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศภายใต้แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 - 2564) ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์ที่ มุ่งเปลี่ยนผ่านประเทศไทยให้พ้นกับดักรายได้ปานกลาง (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 ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ด้านคุณภาพการให้บริการและการสร้างเครือข่ายการเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่งในรูปแบบอื่น ๆ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรและการสนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยในการดำเนินงาน

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (SODs) ต้องการให้ ทอท. พัฒนาศักยภาพท่าอากาศยานของไทยให้เป็นท่าอากาศยานนานาชาติชั้นนำในภูมิภาคเพื่อสร้างผลตอบแทนให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างยั่งยืน อีกทั้งเพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจของ ทอท. เป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของรัฐและมาตรฐานสากล ทอท. ต้องคำนึงถึงกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง อาทิ พระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ.2497 พระราชกฤษฎีกากำหนดอำนาจสิทธิประโยชน์ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พ.ศ.2545 พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2518 เป็นต้น รวมถึงการดำเนินการตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO)

การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

การกำหนดทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. จำเป็นต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้อง สรุปดังนี้

1. สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19

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

ด้วยลักษณะของโรคที่สามารถติดต่อกันได้ผ่านการสัมผัส ทำให้มีการติดต่อระหว่างคนสู่คนได้ โดยการที่ผู้คนเดินทางไปยังพื้นที่ต่างๆได้อย่างเสรี ทำให้เกิดการแพร่กระจายของโรคเป็นวงกว้าง ข้ามเขตแดนระหว่างประเทศ ทำให้หน่วยงานระหว่างประเทศ ร่วมมือกับรัฐบาลแต่ละประเทศ หาหนทางป้องกันการแพร่กระจายของโรคที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งหนึ่งในมาตรการควบคุมโรคได้แก่การจำกัดการเคลื่อนย้ายผู้คน เริ่มตั้งแต่โดยการจำกัดเส้นทางการบินหรือจำกัดการเข้าออกจากประเทศต้นทางและบางประเทศที่มีการแพร่กระจายของไวรัส รวมทั้งการยกเลิกเที่ยวบินระหว่างประเทศในบางเส้นทาง หรือการปิดน่านฟ้าเป็นการชั่วคราว ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินเป็นอย่างมาก

1.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ที่มีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจ

1.1.1 เศรษฐกิจโลก

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

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

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

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

นอกจากนี้ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ประเมินโรคระบาดต่างๆ ที่เกิดขึ้น จะเข้าสู่ช่วงวิกฤตรุนแรงในระยะเวลา 1 - 3 เดือน และมีผลต่อระยะเวลาในการฟื้นตัวภาคการท่องเที่ยว/การบินที่แตกต่างกัน โดยโรคระบาดที่ใกล้เคียงกับ COVID - 19 อย่างโรคซาร์ส และโรคเมอร์ส นั้น มีผลกระทบในวงกว้างต่อธุรกิจการบิน และธุรกิจจะฟื้นตัวได้นั้นต้องใช้เวลาอย่างน้อย 6 - 7 เดือน แต่ในกรณีของการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ปริมาณการจราจรทางอากาศจะสามารถฟื้นตัวสู่ภาวะปกติได้อาจต้องใช้เวลา 3 ปีเป็นอย่างน้อย (ปี 2566)

1.2.2 เศรษฐกิจไทย

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ประมาณการอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยปี 2563 หดตัวร้อยละ 5.3 (หดตัวต่ำกว่าที่กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์ไว้ที่ร้อยละ 6.7) ปัจจัยหลักที่ทำให้ประเทศไทยเติบโตต่ำสุดในภูมิภาคอาเซียนมาจากเศรษฐกิจของประเทศพึ่งพาภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวในสัดส่วนรวมกันเกินร้อยละ 70 ของ GDP โดยประเทศไทยพึ่งพาการส่งออกสินค้าไปประเทศจีนเป็นหลัก (อันดับ 1 จากคู่ค้าทั้งหมด) และรายได้จากการท่องเที่ยวของไทย 1 ใน 4 มาจากนักท่องเที่ยวจีน สำหรับปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลกระทบกับเศรษฐกิจของประเทศ เช่น กำลังซื้อภายในประเทศที่ลดลงจากสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐ - จีน ปัญหารถยนต์ที่ต่อเนื่องเป็นปีที่ 2 และภาระหนี้ครัวเรือนที่สูงใกล้เคียงกับเพดานที่กำหนดไว้ที่ร้อยละ 80 ของ GDP เป็นต้น โดยนโยบายการคลังผ่านการใช้จ่ายภาครัฐจะเป็นเครื่องมือหลักที่ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยในปี 2563 นี้

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 มีผลกระทบต่อภาคเศรษฐกิจรุนแรงกว่าโรคระบาดที่ผ่านมา เนื่องมาจากประเทศจีนมีความสำคัญกับเศรษฐกิจโลกมากขึ้น โดยเฉพาะประเทศไทยที่มีสัดส่วนการพึ่งพาภาคการส่งออกและการท่องเที่ยวต่อ GDP ที่สูงและคู่ค้าหลักเป็นประเทศจีน ทำให้เกิดผลกระทบมากกว่าประเทศอื่นในภูมิภาคอาเซียน นอกจากนี้ ปัญหารถยนต์ หนี้ภาครัฐครัวเรือนและการว่างงานเนื่องจากโครงสร้างของเศรษฐกิจอาจทำให้คนเก็บออมเงินไว้ใช้จ่ายสินค้าเพื่อการอุปโภคบริโภคหรือใช้จ่ายในยามจำเป็นเท่านั้น และลดการใช้จ่ายเพื่อเดินทางท่องเที่ยว ซึ่งส่งผลให้การขนส่งทางอากาศลดลงตามไปด้วย แต่อย่างไรก็ตามธุรกิจขนส่งสินค้าภายในประเทศที่ยังสามารถดำเนินธุรกิจได้จะเป็นโอกาสที่ ทอท.จะปรับกลยุทธ์การดำเนินงาน โดยทอท.ประเมินว่า

(1) ระยะสั้น การเดินทางท่องเที่ยวภายในประเทศจะเป็นตลาดหลักที่ฟื้นตัวมากกว่าการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศในช่วงปี 2563 - 2564 นี้ โดยเฉพาะนักเดินทางเพื่อธุรกิจ แต่ยังคงคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง อาทิ ความเชื่อมั่นของผู้มาใช้บริการ ผลกระทบจากการว่างงานและกำลังซื้อของภาคครัวเรือน เป็นต้น

นอกจากนี้ ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศที่ยังสามารถดำเนินการได้ตามปกติ แนวโน้ม ธุรกิจ e-Commerce ที่เติบโตร้อยละ 8 - 10 ต่อปี รวมทั้งพฤติกรรมผู้บริโภคมุ่งไปสู่ยุค On Demand จะทำให้ ทอท. สามารถพัฒนาต่อยอดธุรกิจบริการดิจิทัลผ่าน AOT Digital Platform ให้ประสบความสำเร็จได้และช่วยให้ธุรกิจใน ภาพรวมของ ทอท.สามารถฟื้นตัวได้ทันภายในปี 2564

(2) ระยะกลาง (ปี 2563 – 2565) จากการเดินทางท่องเที่ยวระหว่างประเทศจะเน้นเส้นทาง การบินพิสัยใกล้ (Short haul) ทอท.อาจได้เปรียบจากทำเลที่ตั้งทางยุทธศาสตร์ของประเทศที่จะรองรับการท่องเที่ยวก ภายในภูมิภาค ซึ่งมีแนวโน้มว่าในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ได้อย่างรวดเร็วและดีกว่าภูมิภาคอื่น

นอกจากนี้ การให้บริการและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านโครงสร้างพื้นฐานต้องได้ มาตรฐาน ยืดสุขภาพอนามัย และการรักษาระยะห่าง (social distancing) ของผู้ใช้บริการเป็นหลัก รวมทั้งต้อง ปรับเปลี่ยนการรองรับผู้ใช้บริการจากรูปแบบกรุปทัวร์ขนาดใหญ่ เป็นกรุปขนาดเล็ก หรือรูปแบบการเดินทางแบบคน เดียวมากขึ้น

1.2 ผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ต่ออุตสาหกรรมการบิน

1.2.1 ผลกระทบต่อปริมาณการจราจรทางอากาศ

สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ส่งผลให้การจราจรทางอากาศหยุดชะงัก ทั่วโลก โดยองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (The International Civil Aviation Organization: ICAO) รายงาน ณ เมษายน 2563 ว่ามีการจำกัดการเดินทางในจุดหมายปลายทางทั่วโลก 90 แห่ง จำนวนผู้โดยสารระหว่าง ประเทศลดลงถึงร้อยละ 94 ในหลายประเทศต้องประกาศยกเลิกเที่ยวบินเพื่อลดความเสี่ยงการแพร่กระจายของเชื้อ ไวรัส ส่งผลให้เกิดการสูญเสียรายได้ ซึ่งทำให้สายการบินหลายแห่งมีความจำเป็นต้องปิดกิจการลง

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ได้ ประเมินผลกระทบของสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ต่อการสูญเสียปริมาณผู้โดยสารของ สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกตลอดทั้งปี คิดเป็นร้อยละ 13 โดยคิดเป็นมูลค่า 2.7 พันล้านเหรียญดอลลาร์สหรัฐ

จากรายงานของสภาท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (The Airports Council International: ACI²) ได้ประมาณการว่าในปี 2563 ท่าอากาศยานทั่วโลกจะสูญเสียรายได้ เป็นจำนวน 97.4 พันล้านเหรียญดอลลาร์ สหรัฐ โดยจากสถานการณ์โรคระบาดในปัจจุบันส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารในปี 2563 ลดลงจากที่ได้เคยคาดการณ์ การเติบโตปริมาณผู้โดยสารในปี 2563 ไว้ที่ร้อยละ 3.4 โดยปริมาณผู้โดยสารทั่วโลกจะอยู่ที่ประมาณ 9.5 พันล้านคน โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกได้รับผลกระทบมากที่สุด รองลงมาเป็นยุโรปและอเมริกาเหนือตามลำดับ

²<https://blog.aci.aero/covid-19-an-existential-threat-to-the-global-airport-business/>

1.2.2 ผลกระทบต่อธุรกิจการบิน

จากผลการวิจัยของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ประเมินว่าความต้องการเดินทางที่ลดลงเพราะการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ทำให้มีความเสี่ยงที่จะเกิดการสูญเสียตำแหน่งงานในอุตสาหกรรมการบินได้ถึง 25 ล้านตำแหน่ง ในจำนวนนี้ 11.2 ล้านตำแหน่งอยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และความต้องการเดินทางโดยเครื่องบินจะลดลงถึงร้อยละ 70 ในช่วงเดือน เมษายน - มิถุนายน 2563³

ผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมการบินจำเป็นต้องอาศัยมาตรการลดค่าใช้จ่ายรับมือกับผลกระทบที่เกิดกับสถานะการเงินของหน่วยงาน เนื่องจากการหยุดชะงักของการเดินทางโดยอากาศ ทำให้ผู้ประกอบการและบริษัทที่ประกอบกิจการเกี่ยวข้องกับการบินทั่วโลกต้องสูญเสียรายได้ และมีความจำเป็นต้องมีมาตรการต่างๆออกมาเพื่อลดผลกระทบด้านการเงินที่ส่งผลกระทบต่อสถานะการดำเนินงานของบริษัท เช่น สายการบินหลายแห่งนอกจากจะมีมาตรการปรับลดความถี่ของเที่ยวบิน ตลอดจนพิจารณายกเลิกเส้นทางบินในบางเส้นทาง เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารในปัจจุบันแล้ว ยังมีการปรับลดเงินเดือนของคณะผู้บริหารรวมทั้งการปรับลดสวัสดิการของผู้บริหารและพนักงานทั้งโดยสมัครใจและเป็นระเบียบบังคับ รวมทั้งการปรับลดจำนวนพนักงานที่เป็นสัญญาจ้างบางส่วน

1.2.3 การปรับรูปแบบการปฏิบัติการในการให้บริการผู้โดยสาร

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของไวรัส COVID - 19 ในพื้นที่ที่ยังเปิดให้บริการท่าอากาศยานเพื่อขนส่งผู้โดยสารและสินค้าได้นั้น มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการควบคุมโรคตั้งแต่ขั้นตอนการเข้าสู่ท่าอากาศยานจนถึงการขึ้นโดยสารบนอากาศยาน ซึ่งทั้งท่าอากาศยานและสายการบินทั่วโลกต้องเพิ่มมาตรการที่รัดกุมในการคัดกรองผู้โดยสาร รวมทั้งต้องเพิ่มเติมจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆทางสุขอนามัยให้เพียงพอต่อการดำเนินงานภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมทั้งต้องให้ความร่วมมือกับทางภาครัฐที่เข้ามามีส่วนในการถ่ายโอนผู้โดยสารที่มีความเสี่ยงหรือค้นพบว่ามีอาการของโรคเพื่อเคลื่อนย้ายไปสู่พื้นที่ที่ทางการได้กำหนดไว้ต่อไปในช่วงที่ยังมีการจราจรทางอากาศ

1.2.4 แนวโน้มการกลับคืนสู่สภาพปกติของธุรกิจการบิน

จากบทวิเคราะห์ของ ACI คาดการณ์อนาคตการฟื้นคืนสู่สภาพปกติของการเดินทางโดยอากาศ ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ในอุตสาหกรรมการบินมีความเห็นว่าการฟื้นตัวอาจต้องอาศัยระยะเวลาตั้งแต่หนึ่งปีจนถึงหนึ่งปีครึ่งเพื่อที่ปริมาณการจราจรทางอากาศจะกลับสู่ระดับเดียวกันกับช่วงเกิดวิกฤตโรคระบาด ซึ่งไม่อาจทำได้ก่อนสิ้นสุดปี 2564

³ <https://www.iata.org/en/pressroom/pr/2020-04-07-02/>

ทั้งนี้ คาดว่าปริมาณผู้โดยสารภายในประเทศจะฟื้นตัวเร็วกว่าปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศ ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลามากกว่าในการดำเนินงานเกี่ยวกับกฎเกณฑ์การอนุญาตเดินทางที่แตกต่างกันไปในแต่ละรัฐและประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้การฟื้นตัวของแต่ละแห่งจะมีความเร็วที่แตกต่างกัน

1.2.5 ความเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต

- มาตรการในสนามบิน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมในท่าอากาศยานมีการเปลี่ยนแปลง โดยมีมาตรการที่ต้องลดการติดต่อระหว่างบุคคลโดยตรงและการรักษาระยะห่างระหว่างบุคคลในแต่ละกระบวนการขั้นตอนในท่าอากาศยานมากขึ้น รวมทั้งต้องคำนึงถึงการเดินทางที่จะมีการลดขนาดลงในอนาคต รวมทั้งลักษณะรูปแบบการเดินทางของบุคคลที่จะมีพฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปเป็นลักษณะการเดินทางแบบไม่เป็นกลุ่มขนาดใหญ่ โดยการปรับตัวต้องมีการจัดตั้งอุปกรณ์ทางการแพทย์หรือชุดที่ป้องกันการติดต่อ สัมผัสใกล้ชิดระหว่างบุคคลเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับการเดินทางที่จะปลอดภัย รวมทั้งการนำเทคโนโลยีมาใช้เพื่อลดระยะเวลาขั้นตอนต่างๆในกระบวนการต่างในท่าอากาศยานเพื่อหลีกเลี่ยงการอยู่ใกล้และใช้ระยะเวลานานมากเกินไป

- ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวกับการบิน

เนื่องจากต้องมีมาตรการเพิ่มเติมรองรับกับสถานการณ์ปัจจุบัน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในการเพิ่มมาตรการสำหรับการเดินทางทางอากาศในอนาคต เช่น ท่าอากาศยานต้องมีมาตรการเพิ่มเติมเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติหน้าที่ในสนามบิน เพื่อตรวจสอบผู้โดยสาร อาจจะเป็นชุดตรวจอุณหภูมิหรือตรวจเลือดเพื่อความปลอดภัย การจัดเตรียมชุดอุปกรณ์ป้องกันโรคสำหรับเจ้าหน้าที่ เช่น ถุงมือ เจลล้างมือ และจุดบริการที่จัดวางอุปกรณ์ที่ส่งเสริมสุขอนามัยก่อนการเดินทาง เช่น น้ำยาแอลกอฮอล์ รวมทั้งสายการบินก็ต้องมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ต่างๆเพื่อตรวจสอบผู้โดยสารก่อนขึ้นเครื่องและการปรับการดูแลรักษาระยะห่างระหว่างการเดินทางบนเครื่องบิน เช่นกัน

- การลดขนาดลงของจำนวนอากาศยานทั่วโลก

สถานการณ์ปัจจุบันส่งผลกระทบต่อทางเศรษฐกิจ ทำให้สายการบินหลายแห่งต้องยุติกิจการ ทำให้เกิดอากาศยานที่ไม่ได้ใช้งานและถูกขายทอดตลาด รวมทั้งการปรับลดการสั่งซื้ออากาศยานทั่วโลก สิ่งเหล่านี้กระทบกับการดำเนินกิจกรรมของท่าอากาศยาน มีทางวิ่งและลานจอดที่ใช้งานได้ไม่เต็มศักยภาพ ท่าอากาศยานจำเป็นต้องทบทวนแผนบริหารจัดการท่าอากาศยานใหม่เพื่อใช้งานพื้นที่ให้เต็มศักยภาพ หรือมีมาตรการเพื่อลดค่าใช้จ่ายดังกล่าว ท่าอากาศยานหลายแห่งอาจทบทวน ปรับลดขนาดการขยายท่าอากาศยาน รวมทั้งเพิ่มแผนการใช้ประโยชน์จากการดำเนินงานด้านอากาศยานขนส่งสินค้ามากขึ้น เนื่องจาก การขนส่งสินค้าทางอากาศสามารถช่วยเพิ่มรายได้และการใช้ประโยชน์พื้นที่ลานจอด หรือการบริหารจัดการคลังสินค้าเพื่อไม่ให้ท่าอากาศยานต้องสูญเสียรายได้ทางเศรษฐกิจไป

1.2.6 ผลกระทบต่อประเทศไทย

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้ออกประกาศมาตรการเฝ้าระวังป้องกันโรคติดเชื้อไวรัส COVID – 19 สำหรับผู้ดำเนินการเดินอากาศ (สายการบิน) ผู้ปฏิบัติหน้าที่ในอากาศยานและผู้ดำเนินการสนามบิน ดังนี้

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

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

โดย ทอท. ได้มีมาตรการปฏิบัติตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และกระทรวงคมนาคมกำหนดอย่างเคร่งครัด โดยมีมาตรการตรวจสอบคัดกรองผู้โดยสารที่เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้เดินทาง

1.2.7 ผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบดำเนินงานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทตม.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.) ได้รับผลกระทบจากจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารที่ลดลงเป็นจำนวนมาก

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

1.3 สถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID – 19 ที่มีผลกระทบด้านการเงิน

จากเหตุการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 (COVID - 19) ส่งผลกระทบต่อธุรกิจด้านการบิน และด้านการท่องเที่ยวอย่างหนักทั้งจากการปิดน่านฟ้าระหว่างประเทศและการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่บ้าน (Work from Home) เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID - 19 โดยปริมาณการจราจรทางอากาศของ 6 ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.แทบจะเป็นศูนย์ และเมื่อเทียบกับวิกฤตการณ์ในอดีตพบว่าปริมาณการจราจรทางอากาศอยู่ในระดับที่ต่ำกว่าวิกฤตน้ำท่วมในปี 2554 และการชุมนุมกรณีปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในปี 2557 อย่างมีนัยสำคัญ

การคาดการณ์สถานะทางการเงินของ ทอท. ในปี 2563-2564 พบว่ารายได้จากการดำเนินงานลดลงมากกว่าร้อยละ 50 ทั้งในปี 2563 และ 2564 เมื่อเปรียบเทียบกับปี 2562 เนื่องจากการลดลงของปริมาณการจราจรทางอากาศที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 อย่างไรก็ตาม ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในปี 2563 และ 2564 ไม่แตกต่างจากปี 2562 อย่างมีนัยสำคัญ ถึงแม้ว่า ทอท.จะมีมาตรการลดค่าใช้จ่ายโดยให้ส่วนงาน ทบวงงบประมาณประจำปี

ทั้งนี้ การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ได้ส่งผลกระทบต่อสถานะทางการเงิน และการดำเนินงานของ ทอท.อย่างมาก ส่งผลให้ ทอท.มีแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแผนการดำเนินงานเพื่อให้ผ่านพ้นวิกฤตการณ์นี้ไปได้ รวมถึงยังเป็นการเตรียมความพร้อมกับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) จากภาวะแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 อีกด้วย

1.4 ความปกติใหม่จากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 (COVID – 19 Accelerated New Normal)

1.4.1 การทวนกระแสโลกาภิวัตน์ (From Globalization to Regionalization)

การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 แสดงให้เห็นว่าการพึ่งพิงระบบการผลิตระหว่างประเทศไม่ว่าจะเป็นการตั้งฐานการผลิต (Manufacturing site) ในประเทศที่อัตราค่าแรงต่ำ การพึ่งพาการนำเข้าวัตถุดิบสำคัญจากต่างประเทศ หรือการพึ่งพาแหล่งส่งออกหรือผู้ผลิตเพียงรายเดียว เป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) ของธุรกิจหยุดชะงัก เนื่องจากฐานการผลิตต้องปิดทำการชั่วคราว รวมถึงการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศล่าช้าจากนโยบายปิดพรมแดนชั่วคราวของเกือบทุกประเทศทั่วโลก

ในอนาคตผู้ประกอบการทั่วโลกอาจทบทวนและปรับเปลี่ยนการวางรากฐาน Supply Chain ให้มีความยืดหยุ่นและมีศักยภาพในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานต่อสถานการณ์ที่เข้ามากระทบได้ดียิ่งขึ้น⁴ ประเทศต่างๆ จะให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของ Supply Chain ที่ทำให้ภาคการผลิตและบริการสามารถดำเนิน

⁴ McKinsey & Company. 2020. *The Future Is Not What It Used To Be: Thoughts On The Shape Of The Next Normal.*

ต่อไปได้โดยไม่หยุดชะงักและสร้างความเสียหายต่อเศรษฐกิจ รวมถึงการกระจายความเสี่ยงด้านการผลิตและขายสินค้า โดยไม่พึ่งพาแต่ประเทศใดประเทศหนึ่งมากเกินไป โดยผลกระทบเห็นได้ชัดเจนในภูมิภาคเอเชียที่เริ่มมีการย้ายฐานการผลิตจากประเทศจีนสู่ประเทศอื่นในภูมิภาค ที่มีอัตราการขยายตัวของชนชั้นกลางสูง ซึ่งมีแนวโน้มที่จะมีกำลังและความต้องการใช้จ่ายสูงในระยะยาว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ขับเคลื่อนภาคการผลิตในภูมิภาค นอกจากนี้ ประเทศที่รัฐบาลพึ่งพาการส่งออกและอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหลัก จะมีการทบทวนนโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศให้หันมาพึ่งพาการบริโภคและการลงทุนในประเทศที่สมดุลมากยิ่งขึ้น

1.4.2 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ (Digital Acceleration)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมาเทคโนโลยีได้เริ่มเข้ามามีบทบาทในการดำเนินชีวิตและธุรกิจในทุกภาคส่วน หลายองค์กรอยู่ระหว่างการเริ่มก้าวเข้าสู่การเป็น Digital Organization หรือองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ในขณะที่ยังคงมีองค์กรอีกจำนวนมากที่ยังคงติดขัดกับการปรับกระบวนการดำเนินงานปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เป็น Digital Organization อย่างไรก็ตาม การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 เปรียบเสมือนสิ่งกระตุ้นให้ประชาชนและภาคธุรกิจเปิดใจยอมรับเทคโนโลยีให้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในชีวิตประจำวันมากยิ่งขึ้น

หลังวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 สังคมจะก้าวเข้าสู่ระบบดิจิทัลอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อก้าวทันพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป โดยร้านค้าและห้างสรรพสินค้าต้องเร่งพัฒนาเพื่อเข้าสู่ตลาดการค้าขายออนไลน์อย่างเต็มรูปแบบ จะเกิด Platform ที่ช่วยในการสื่อสารทางไกล จัดประชุมสัมมนาหรืออำนวยความสะดวกในการจัดแสดงนิทรรศการเพิ่มขึ้นมากกว่าในปัจจุบัน การเรียนการสอนในสถาบันการศึกษาจะหันไปใช้สื่อออนไลน์มากขึ้น นอกจากนี้ ผู้คนอาจจะหลีกเลี่ยงการใช้เงินสดหรือธนบัตร เนื่องจากสามารถเป็นพาหะของเชื้อโรคได้ ทำให้ระบบการชำระเงินอิเล็กทรอนิกส์และเทคโนโลยีทางการเงินเป็นที่นิยมมากยิ่งขึ้น

ในขณะเดียวกัน การพึ่งพาเทคโนโลยีที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างมากจากการปรับตัวเพื่อรับวิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ไม่ว่าจะในมิติการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดข้อมูลในปริมาณมหาศาล ซึ่งฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) และการเป็นองค์กรที่ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล (Data Driven Company) เป็นปัจจัยสำคัญของการทำธุรกิจในยุค 4.0 ธุรกิจที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์หาความต้องการของลูกค้า แนวโน้มธุรกิจได้อย่างแม่นยำ จะส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันและศักยภาพในการให้บริการได้ อย่างไรก็ตาม การใช้ประโยชน์จากข้อมูลต้องอยู่บนพื้นฐานของความปลอดภัยและกฎหมายที่ป้องกันการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลที่ปัจจุบันมีความรัดกุมแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ดังนั้นในอนาคต จะมีการพัฒนาและปรับเปลี่ยนกฎหมายคุ้มครองด้านข้อมูลให้ครอบคลุมการใช้งานและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.4.3 การปรับเปลี่ยนเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (Personal Wellness)

วิกฤตการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ส่งผลกระทบต่อให้พฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนเปลี่ยนไป จนกลายเป็นวิถีชีวิตแบบใหม่ที่จะกลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ (New Norm) ของสังคมในที่สุด โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นอยู่บนพื้นฐานของการปกป้องตนเองให้ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสและมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นเมื่อผ่านพ้นวิกฤตการณ์ไปแล้ว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ 2 ประเด็นหลักคือ สุขภาพและสุขอนามัย (Health & Hygiene) และความมั่นคงทางการเงิน (Financial Stability)

ภาครัฐและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการให้บริการจำเป็นต้องพัฒนาและปรับเปลี่ยนการให้บริการเพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านสุขอนามัยและความสวัสดิภาพของสังคมโดยรวมให้ดียิ่งขึ้น เช่น ในธุรกิจท่าอากาศยาน สามารถสร้างความมั่นใจในการใช้บริการด้วยการใช้อุปกรณ์ตรวจอุณหภูมิร่างกายของผู้ใช้บริการท่าอากาศยานเพื่อคัดกรองผู้ที่มีความเสี่ยง การนำเทคโนโลยีเข้ามาให้อำนวยความสะดวกในกระบวนการผู้โดยสารเพื่อลดการสัมผัสของผู้โดยสารและสิ่งของในท่าอากาศยาน เช่น Sensor, Digital Identity⁵ การใช้อย่างเต็มรูปแบบ ณ ท่าอากาศยาน Atlanta's Hartsfield-Jackson การจัดที่นั่งของอากาศยานให้ไม่ชิดติดกันเกินไปไม่แออัด เนื่องจากการเดินทางทางอากาศมีความเสี่ยงต่อการติดต่อของเชื้อโรคได้

นอกจากนี้ เทคโนโลยีทางการเงิน (Fintech) จะถูกใช้งานอย่างหลากหลายยิ่งขึ้นในขณะเดียวกัน ภาคธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตการณ์^๖ จะเร่งดำเนินการฟื้นตัวด้วยกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับบริบทองค์กรและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การขนส่งทางอากาศ ถึงแม้จะไม่สามารถขนส่งผู้โดยสารได้เนื่องจากนโยบายการปิดประเทศของภาครัฐ แต่การขนส่งสินค้ายังสามารถดำเนินต่อไปได้และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขนส่งยาเวชภัณฑ์ และอุปกรณ์ทางการแพทย์ ขนส่งอาหารและของใช้จำเป็นไปยังพื้นที่ขาดแคลน และขนส่งสินค้าเฉพาะเพื่อให้ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้และยังสามารถสร้างรายได้ให้แก่ธุรกิจ สะท้อนให้เห็นว่าหากท่าอากาศยานสามารถพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร และโครงสร้างพื้นฐานเพื่อการขนส่งสินค้าคลังสินค้าของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สามารถรองรับสินค้าประเภทพิเศษต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสามารถสร้างรายได้ที่มีความหลากหลายตามประเภทของสินค้าจากพื้นที่เชิงพาณิชย์ในคลังสินค้าได้เพิ่มเติม และเป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจท่าอากาศยานไม่ให้พึ่งพายุกับรายได้จากเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเพียงแหล่งเดียว ซึ่งทำให้ธุรกิจมีความอ่อนไหวต่อสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสาร

⁵ Deloitte Insights. 2020. *Transportation Trends 2020*.

2. ผลการดำเนินงานของ ทอท.

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา และคาดการณ์ผลการดำเนินงาน

1.1 ผลการดำเนินงานด้านปริมาณการจราจรทางอากาศ

ทอท. ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 130 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 120 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 25 สายการบิน ทำการบินไป 180 เส้นทางการบินระหว่างประเทศใน 55 ประเทศ และทำการบินไป 32 เส้นทางการบินภายในประเทศ โดยผู้โดยสารสัญชาติ 5 อันดับแรก ที่เดินทางผ่านเข้า-ออก 6 ท่าอากาศยานของ ทอท. ได้แก่ จีน ไทย อินเดีย เกาหลี และญี่ปุ่น

ผลการดำเนินงานด้านปริมาณการจราจรทางอากาศในปี 2563 เมื่อเทียบกับปี 2562 มีเที่ยวบินรวม 515,185 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 42.51 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 244,511 เที่ยวบิน โดยลดลงร้อยละ 50.30 และเที่ยวบินภายในประเทศ 270,674 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 33.02 มีผู้โดยสารรวมทั้งหมด 72.63 ล้านคน ลดลงร้อยละ 48.80 โดยแบ่งเป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 37.48 ล้านคน โดยลดลงร้อยละ 55.40 ส่วนผู้โดยสารภายในประเทศมี 35.15 ล้านคน ลดลงร้อยละ 39.21 มีการขนถ่ายสินค้าและไปรษณียภัณฑ์รวม 1.08 ล้านตัน ลดลงร้อยละ 26.52 เป็นการขนถ่ายสินค้า ระหว่างประเทศ 1.04 ล้านตัน ลดลงร้อยละ 25.37 และเป็นการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศ 0.04 ล้านตัน ลดลงร้อยละ 48.57 ตามลำดับ

ในปี 2563 ทอท.มีผู้โดยสารสัญชาติจีนเดินทางเข้า-ออก ผ่าน 6 ท่าอากาศยานทั้งหมด 7.21 ล้านคน โดยหากประเทศไทยยังสามารถครองส่วนแบ่งการตลาดที่ร้อยละ 15 ของนักท่องเที่ยวชาวจีนที่เดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศไว้ได้ และจากวิเคราะห์ของ IMF ที่คาดว่าจีนยังคงเป็นประเทศแรกๆ ที่เศรษฐกิจจะกลับมาฟื้นตัวและเติบโตได้อย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้คาดว่าในปี 2566 นักท่องเที่ยวชาวจีนเป็นตัวขับเคลื่อนหลักที่จะทำให้ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท.กลับมาเทียบเท่ากับก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ได้

1.2 ผลประกอบการด้านการเงิน

ทอท.มีรายได้จากผลการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2563 มีรายได้จำนวน 31,179.10 ล้านบาท ซึ่งลดลงอย่างมากจากปีก่อนถึงร้อยละ 50.34 เนื่องจากสาเหตุจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ยังไม่คลี่คลาย และมีหลายประเทศมีการระบาศ้า รวมถึงการจำกัดเดินทางเข้า-ออกนอกประเทศ ส่งผลให้ปริมาณเที่ยวบินและผู้โดยสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ทอท.ยังสามารถรับรู้รายได้ในช่วงต้นปีงบประมาณ ระหว่างเดือน ตุลาคม 2562- มกราคม 2563 ส่งผลให้ในปี 2563 ทอท.ยังมีผลการดำเนินงานที่เป็นกำไรสุทธิ จำนวน 4,320.68 ล้านบาท โดยมีรายได้จากกิจการการบิน ซึ่งส่วนใหญ่มาจากค่าบริการผู้โดยสารขาออก และมีรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน ซึ่งเป็นรายได้ส่วนใหญ่มาจากรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ โดยมีรายได้จำนวน 16,625.69 ล้านบาท และ 14,553.41 ล้านบาท ตามลำดับ ซึ่งเปรียบเทียบกับปีที่แล้วลดลงถึงร้อยละ 52.51 และ ร้อยละ 47.60 ตามลำดับ โดยมีสาเหตุ

อันเนื่องมาจากการลดลงของจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารโดยรวมทั้ง 6 ท่าอากาศยาน ประกอบด้วย ทอท. มีมาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการที่ได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ต้นปี 2563

ทอท. มีค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานในปี 2563 ลดลง คิดเป็นร้อยละ 15.55 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน สาเหตุหลักมาจากการลดลงของค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ที่ราชพัสดุ ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน และค่าจ้างแรงงานภายนอก อย่างไรก็ตาม ค่าซ่อมแซมและค่าบำรุงรักษาเพิ่มขึ้นเนื่องจากโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยานจำเป็นต้องทำการซ่อมบำรุงตามรอบระยะเวลา

อย่างไรก็ดี คาดการณ์ว่าในปี 2564 และปี 2565 ทอท. จะขาดทุนจากการดำเนินงานเป็นจำนวน 21,626 ล้านบาท และ 6,725 ล้านบาทตามลำดับ ส่งผลให้ ทอท. ขาดสภาพคล่องทางการเงิน และจำเป็นต้องกู้เงินจำนวน 25,000 ล้านบาท จากสถาบันทางการเงินเพื่อมาใช้ในการบริหารงานและค่าใช้จ่ายพนักงาน ในปี 2565

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.

เป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ของ ทอท.

“ทอท. เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทย อย่างยั่งยืน”

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

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565)

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนายั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value)

1. ให้ใจ (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. สมรรถนะหลักในการบริหารท่าอากาศยานด้านการมีจิตบริการ (Service Mind)

ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร

1. การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth)
 - การพัฒนาธุรกิจ (Business development) ทั้งรายได้เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenue)
 - การบริหารจัดการด้านการเงิน (Financial Management)
2. ความสามารถของบุคลากร (Human Capability)
 - การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management)
 - การพัฒนาทรัพยากรบุคคล (Human Resource Development)
3. การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management)
 - การบริหารงานภายใต้หลักการบรรษัทภิบาล (Corporate Governance: CG)
 - การมุ่งสู่องค์กรสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)
 - การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)
 - การสร้างนวัตกรรม (Innovation)

4. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability)

5. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus)

ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

ในการบริหารจัดการและการกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ทอท.ได้ให้ความสำคัญถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ โดยนำประเด็นความไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบินซึ่งอาจนำไปสู่เหตุการณ์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว มาเป็นปัจจัยนำเข้าในการพิจารณากำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กร เพื่อเตรียมความพร้อมให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในแต่ละช่วงเวลาได้ ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท. ในอนาคตอันใกล้ของ ทอท. อย่างมีนัยสำคัญ ดังนี้

1. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ส่งผลให้ความต้องการการเดินทางลดลงอย่างกระทันหัน และแนวโน้มการเดินทางในอนาคตยังมีความไม่แน่นอนจนกว่าการแพร่ระบาดจะยุติลงหรือมีวัคซีนในการรักษา ดังนั้นจากแนวทางเดิมที่ ทอท.จำเป็นต้องเร่งรัดการขยายขีดความสามารถให้ทันต่อการเติบโตของแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารก่อนเกิดการแพร่ระบาดฯ นั้น ทอท.อาจจำเป็นต้องทบทวนแนวทางการขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับภาวะการเติบโตของแนวโน้มจำนวนผู้โดยสารในปัจจุบัน เพื่อรักษาสสมดุลระหว่างประมาณการรายได้และเงินลงทุนหรือค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้น

2. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 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. จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ส่งผลให้สายการบินต่าง ๆ และผู้ประกอบการไม่สามารถทำการบินหรือเปิดให้บริการได้ในช่วงระยะเวลาหลายเดือนที่ผ่านมา รายได้และสภาพคล่องของกิจการลดลง

อย่างมากจนอาจกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ ทอท.จึงอาจมีความเสี่ยงจากการเรียกเก็บหนี้จากลูกหนี้การค้า (Credit Risk) โดยเฉพาะลูกหนี้สายการบินที่ได้รับผลกระทบโดยตรง

ทั้งนี้ นอกเหนือจากประเด็นการเปลี่ยนแปลงที่เป็นแรงกดดันให้เกิดความไม่แน่นอนหรือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. ยังได้ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะสนับสนุนให้ ทอท. สามารถเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ได้แก่ การที่ประเทศไทยสามารถควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการจัดการระบบสาธารณสุขของประเทศไทย จึงมีแนวโน้มว่าประเทศไทยจะกำหนดให้มีการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) นอกจากนี้ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID - 19 เป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต่าง 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) ที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต

2. การบริหารจัดการ AOT Digital Platform (การให้บริการพาณิชย์ (Digital Airport) การให้บริการผู้โดยสาร (Digital Operation) การให้บริการขนส่งสินค้า (Digital Cargo) และการบริหารงานภายในองค์กร (Digital Office)) เพื่อเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้และพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กรของ ทอท.ได้สอดคล้องกับแรงผลักดันในการเปลี่ยนผ่านธุรกิจต่าง 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.มีอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าที่สามารถสร้างรายได้ เพื่อรองรับแนวโน้มการขนส่งทางอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป

ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

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

2. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานบริการขนส่งสินค้าทางอากาศไม่เท่าทันต่อการเติบโตของธุรกิจ e-commerce ซึ่งจะช่วยสนับสนุนการสร้างรายได้เกี่ยวกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน

3. ทอท.มีความท้าทายจากข้อจำกัดของกฎระเบียบ ข้อบังคับในการใช้ประโยชน์ในที่ดินว่างเปล่า

4. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้เพียงพอกับปริมาณผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นในอนาคต และทันกับพฤติกรรมและโครงสร้างของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป

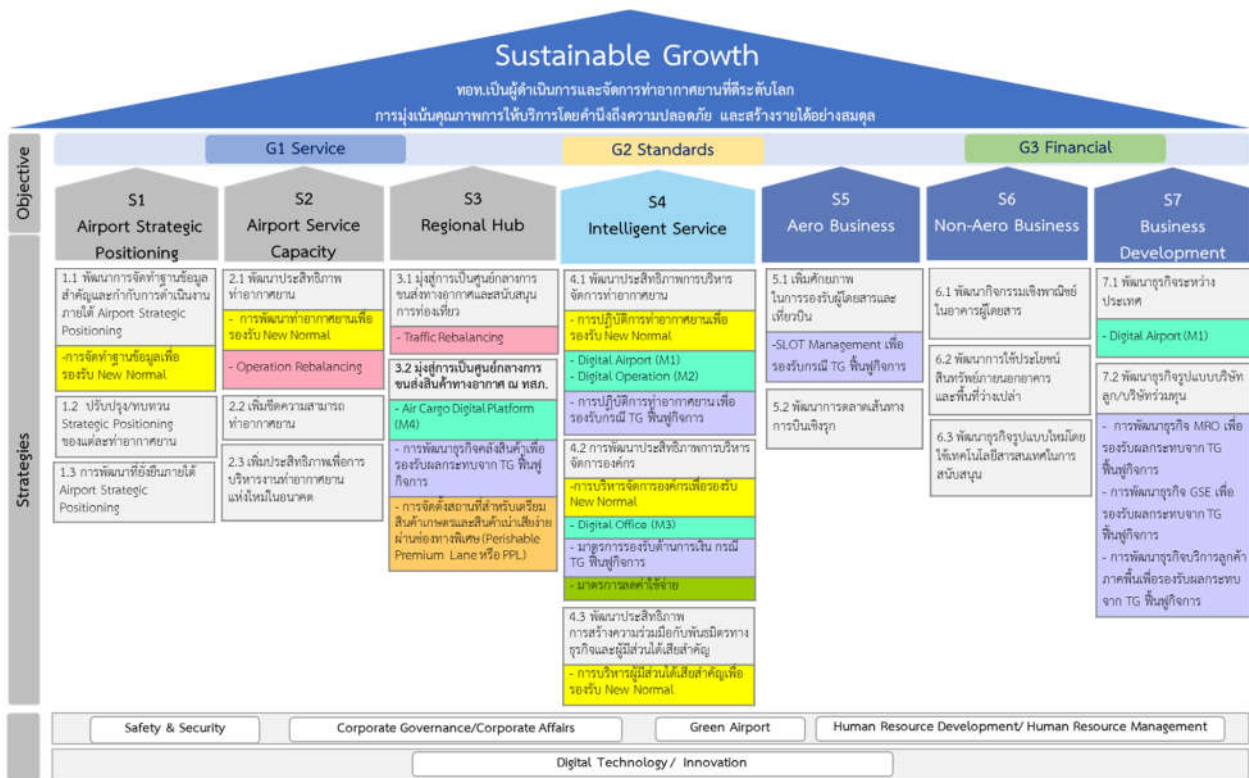
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการบริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล	
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
	ปี 2565
1) การปรับปรุงและยกระดับการให้บริการจากผู้ให้บริการท่าอากาศยาน	
- สัดส่วนการใช้ CUSS ของผู้โดยสารภายในประเทศเทียบกับการใช้เคาน์เตอร์เช็คอิน	ร้อยละ 10
- ระยะเวลาของการเข้าใช้งานระบบบริการผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (CUPPS)	น้อยกว่า 6 นาที
- ความพึงพอใจในการใช้บริการระบบบริการผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (CUPPS)	5 คะแนน
2) ระดับความเชื่อมั่นของผู้ให้บริการท่าอากาศยาน	
- การดำเนินงานตามมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID - 19 ของท่าอากาศยาน ทอท.	5 กระบวนการ (ผู้โดยสารขาเข้า, ผู้โดยสารขาออก, คลังสินค้า,

	หน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในสนามบิน และ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนอกสนามบิน)
- ผลความเชื่อมั่นของผู้ใช้บริการท่าอากาศยาน ที่มีต่อการดำเนินงานตามมาตรการเฝ้าระวังการแพร่ระบาดของไวรัส COVID – 19 ของท่าอากาศยาน ทอท.	4 คะแนน (จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน	
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
	ปี 2565
<u>Safety</u> 1. ร้อยละความสำเร็จของการดำเนินการแก้ไขจำนวนข้อบกพร่อง ประเภทที่ 1 ด้าน ความปลอดภัย (Safety) จากการตรวจสอบจากรัฐ	ร้อยละ 100
2. การรักษาเป้าหมายสมรรถนะความปลอดภัยไม่ให้เกิดอากาศยานอุบัติเหตุที่มี สาเหตุหลัก มาจากการดำเนินงานของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.	จำนวนครั้งการเกิดอุบัติเหตุ / 100,000 movements เท่ากับ 0
<u>Security</u> ร้อยละของจำนวนข้อบกพร่องด้านการรักษาความปลอดภัยประเภทที่ 3 ที่ตรวจพบ โดย กพท.ลดลง เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา	ร้อยละ 100
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการ บิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue	
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย
	ปี 2565
รักษาระดับวงเงินค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน	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 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

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

ทิศทางการดำเนินงานในระยะสั้น

จากผลกระทบของเหตุการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทอท.จำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ และแผนการดำเนินงานเพื่อให้สามารถรองรับผลกระทบที่เกิดขึ้น รวมทั้งเป็นการเตรียมความ

พร้อมกับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (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 ทั้งในการปรับการให้บริการผู้โดยสารและสายการบินเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการและการบริหารโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน รวมทั้งการพิจารณาบริหารจัดการการจราจรทางอากาศที่เหมาะสมและเกิดสมดุลในการใช้งานท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ผ่านเครื่องมือทางการตลาดและการจัดสรรตารางการบิน

3. การดำเนินงานด้าน Digital Technology โดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน โดยการนำ Digital Technology เข้ามาใช้ในการดำเนินงาน ผ่านโครงการ Digital Platform ซึ่งเป็นการบูรณาการระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารตลอดจนอุปกรณ์ที่มีอยู่ของ ทอท. ให้อยู่ในชุดข้อมูลเดียวกันในรูปแบบฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) โดยสามารถนำมาแสดงผลแบบ Real Time 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 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 เป็นการสร้างวัฒนธรรมด้านดิจิทัล ในกระบวนการทำงาน การสร้างกระบวนการในการทำงานในรูปแบบเทคโนโลยีดิจิทัล การนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในการพัฒนาบุคลากรและกระบวนการทำงาน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อนำมาวิเคราะห์ ในการคาดการณ์ ทั้งในด้านทรัพยากรบุคคลและการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

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

4. การดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo) มีเป้าหมายเพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท.ให้เป็นมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อให้ ทสภ.เป็นจุดเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าของภูมิภาคโดยใช้ระบบเครือข่ายท่าอากาศยานในสังกัดของ ทอท. และจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมทั้งการใช้เทคโนโลยีเข้ามามีส่วนร่วมกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air Cargo Digital Platform) เพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามความต้องการของผู้ใช้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ 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) เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบท.เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยกำหนดแนวทางการปฏิบัติของ ทอท.เกี่ยวกับด้านการเงิน งบประมาณ 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 โดยปรับลดงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายพนักงาน ในบางรายการ อย่างไรก็ตาม ทอท.ไม่มีนโยบายลดจำนวนพนักงาน และเงินเดือนพนักงาน เพื่อเป็นการช่วยลดภาระให้แก่พนักงาน นอกจากนี้ ทอท.ปรับลดงบประมาณในหมวดค่าใช้จ่ายดำเนินงาน โดยเลื่อนรายการที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วนออกไปก่อน รวมทั้งปรับลดค่าใช้จ่ายหมวดค่าซ่อมแซมที่ไม่ส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยตามรอบระยะเวลาของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน

6.2 มาตรการลดค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับงบลงทุน โดยปรับลดงบประมาณในส่วนของงบดำเนินงานปกติ เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารที่ลดลงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้สามารถชะลองานจ้างออกไปได้ แต่ยังคงงบประมาณที่จัดทำเป็นโครงการไว้เท่าเดิม

อย่างไรก็ตาม ทอท.ยังคงรอบทิศทางดำเนินงานภายใต้ 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.) ในการคาดการณ์ล่วงหน้า เพื่อให้ท่าอากาศยานมีการพัฒนาไปในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการและรูปแบบการให้บริการที่ตรงตามลักษณะฐานข้อมูลการใช้งานของลูกค้า (User Profile) และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง/ทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน

ทั้งในด้านพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสาร รูปแบบธุรกิจการให้บริการของสายการบินที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะทำให้การดำเนินงานของแต่ละท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาอย่างยั่งยืนเพื่อมุ่งสู่ Airport Strategic Positioning

เพื่อสร้างความแตกต่างจากการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการสร้างควมยั่งยืนในแต่ละท่าอากาศยาน โดยนำมากำหนดเป็นแนวทางดำเนินงานที่คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมในทุกขั้นตอนการดำเนินงาน รวมถึงการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท.ให้ตระหนักร่วมกัน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ เร่งรัดการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน

การมุ่งเน้นด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอ โดย ทอท.มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ ให้สามารถให้บริการได้เต็มศักยภาพควบคู่กัน เพื่อให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ตามมาตรฐานสากล

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

การดำเนินงานทั้งในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศและสามารถคงระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม

ตลอดจนการพัฒนาท่าอากาศยานในด้านต่างๆ เพื่อรองรับ New Normal โดยคำนึงถึงความสมดุลในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบต่อให้สอดคล้องกับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เกิดขึ้นในอนาคต

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในอนาคต ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ต้องรองรับผู้โดยสารเต็มศักยภาพและไม่สามารถลงทุนขยายท่าอากาศยานในพื้นที่เดิมได้ จำเป็นต้องมีการพัฒนาประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ อีกทั้ง แนวคิดในการก่อสร้างท่าอากาศยานเพื่อรองรับขีดความสามารถของท่าอากาศยานเดิม และการพัฒนาแนวทางการร่วมมือในการใช้ท่าอากาศยานร่วมกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในรูปแบบ Airport System

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

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

มุ่งเน้นการจัดสรรตารางการบิน (Rebalancing Traffic) เพื่อสร้างความสมดุลในการบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบต่อให้สอดคล้องกับความต้องการการเดินทางของผู้โดยสารในอนาคตเพื่อรองรับการเปิดประเทศเพื่อการท่องเที่ยวอย่างจำกัด (Travel Bubble) ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยการใช้โอกาสจากข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้งของประเทศในการเป็นศูนย์กลางภูมิภาคอาเซียนที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคอาเซียนกับสาธารณรัฐประชาชนสาธารณรัฐประชาชนจีนและประเทศสาธารณรัฐอินเดีย และนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยว เพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยายธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

โดยมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทอท. ให้เป็นมาตรฐานสากลและสอดคล้องกับแนวทางการประกอบธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ตลอดจนการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินกิจการในเขตปลอดอากร รวมทั้งการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศและระบบโลจิสติกส์ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถส่งเสริมการเติบโตของภาคการส่งออกและภาคอุตสาหกรรมของประเทศ

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

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน ท่าอากาศยาน รวมทั้งนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการบริหารและปฏิบัติการ ท่าอากาศยาน เพื่อพัฒนาคุณภาพบริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพ การดำเนินการตามมาตรฐานด้านการรักษาความปลอดภัยและความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล ตลอดจนการ ปฏิบัติการท่าอากาศยานเพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) และรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

กลยุทธ์ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ในการบริหารการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้ จะต้องคำนึงถึงการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งสู่การเป็นองค์กรสมรรถนะสูงในทุกมิติ ทั้งการพัฒนานวัตกรรมขององค์กร การให้ความสำคัญกับการกำกับดูแล กิจการมุ่งเน้นการเสริมสร้างจริยธรรม จรรยาบรรณ และธรรมาภิบาลที่ดีให้เกิดในองค์กร ตลอดจนการเพิ่ม ประสิทธิภาพในการพัฒนาบุคลากรและการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพัฒนาระบบบริหารความเสี่ยงที่อาจจะ เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานให้ครอบคลุมทุกระดับอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการเตรียมความพร้อม ด้านการเงินเพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท.มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับและพัฒนาประสิทธิภาพด้านการประสาน ความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทุกกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินงานของ ทอท.สามารถบรรลุเป้าหมายและตอบสนองความต้องการของพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน การพัฒนาธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการบินในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งการพัฒนาประสิทธิภาพกระบวนการให้บริการ ผู้โดยสารและกระบวนการให้บริการสายการบิน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

การพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ (Business Continuity Planning) เพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความสะดวกสบาย ความรวดเร็ว และความมีประสิทธิภาพ เป็นสำคัญ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการท่าอากาศยานและผู้โดยสาร รวมทั้งการบริหารพื้นที่ให้มีความเหมาะสมและใช้พื้นที่ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

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

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

การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการสนับสนุนการบริหารจัดการท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการ สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสาร นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ทอท.ควรศึกษาและพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่สนับสนุนการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์เพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ เพื่อขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงการร่วมลงทุนในธุรกิจท่าอากาศยานกับพันธมิตรทางธุรกิจในกิจการต่างๆ

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนารูปแบบธุรกิจระหว่างประเทศ

โดย ทอท.มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ทั้งในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจ ในด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินและธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน รวมทั้งการพัฒนารูปแบบท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/หรือร่วมลงทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูปแบบบริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน

ทอท.ต้องมีการพัฒนารูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัทเพื่อสร้างความเติบโตของรายได้และผลกำไรที่เหมาะสม และการพัฒนารูปแบบเพื่อรองรับผลกระทบจากกรณีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยมุ่งเน้นที่ธุรกิจที่เป็นบริการหลักของท่าอากาศยาน เช่น การให้บริการภาคพื้น การรักษาความปลอดภัย การขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นต้น เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการของท่าอากาศยาน และเป็นการสร้างโอกาสในการลงทุนให้กับ ทอท.ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินได้ในระยะยาว