



แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 - 2570

## สารบัญ

|                                                                                           | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทสรุปผู้บริหาร                                                                           | 1    |
| บทที่ 1 บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)                                       | 31   |
| 1.1 ลักษณะองค์กร                                                                          | 31   |
| 1.2 บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท.                                              | 32   |
| 1.3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน                                            | 34   |
| 1.4 โครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถแต่ละท่าอากาศยาน                                      | 35   |
| 1.4.1 ทสภ.                                                                                | 35   |
| 1.4.2 ทดม.                                                                                | 35   |
| 1.4.3 ทกก.                                                                                | 36   |
| 1.4.4 ทชม.                                                                                | 36   |
| 1.4.5 ทหญ.                                                                                | 36   |
| 1.4.6 ทชร.                                                                                | 37   |
| 1.5 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ                                                    | 37   |
| 1.5.1 ภาพรวม ทอท.                                                                         | 37   |
| 1.5.2 ผลการดำเนินงานด้านจราจรทางอากาศแต่ละท่าอากาศยาน                                     | 39   |
| 1.6 ผลการดำเนินการเปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19          | 46   |
| 1.7 ผลประกอบการด้านการเงิน                                                                | 47   |
| บทที่ 2 การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน                                      | 49   |
| 2.1 นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง                                              | 50   |
| 2.2 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Thailand 4.0)              | 52   |
| 2.3 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย                                                             | 53   |
| 2.4 หน่วยงานกำกับและกฎหมายข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง                                           | 55   |
| 2.4.1 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) | 55   |
| 2.4.2 สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI)                  | 55   |

## สารบัญ (ต่อ)

|                                                                                             | หน้า |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| <b>บทที่ 2 การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (ต่อ)</b>                           |      |
| 2.4.3 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT) | 56   |
| 2.4.4 นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท.                                   | 57   |
| 2.5 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง                                 | 59   |
| 2.5.1 สภาวะเศรษฐกิจ                                                                         | 59   |
| 2.5.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ                                                            | 60   |
| 2.5.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ                                                 | 64   |
| <b>บทที่ 3 การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์</b>                        | 68   |
| 3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)                          | 68   |
| 3.2 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.                                | 70   |
| 3.3 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ                                                     | 72   |
| 3.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)                                      | 77   |
| 3.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)                                         | 77   |
| 3.6 สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)                                                   | 78   |
| 3.7 ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)                                     | 78   |
| - วิสัยทัศน์ (Vision)                                                                       | 79   |
| - พันธกิจ (Mission)                                                                         | 79   |
| - ค่านิยม (Core Value)                                                                      | 79   |
| - ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร                                                                | 80   |
| - วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)                                         | 80   |
| - ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)                                             | 81   |
| - การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)                       | 84   |
| - การวิเคราะห์ Business Model Canvas/ Scenario Planning                                     | 87   |
| - ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์                                                        | 95   |

## สารบัญ (ต่อ)

หน้า

### บทที่ 3 การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ (ต่อ)

- ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

106

ภาคผนวก

112

## บทสรุปผู้บริหาร

### 1. บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### 1.1 ลักษณะองค์กร

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท.เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคมจัดตั้งตามพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยมีท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.), ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.), ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.), ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.), ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย (ทชร.)

บทบาทของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจและบริษัท มหาชน มิได้คำนึงถึงแต่เพียงการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าและยังเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ ช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์ จากการที่ ทอท.มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความสมดุลในด้านมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำให้ในปี 2564 ทอท.ได้รับรางวัล อาทิ ได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI)) จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 รวมถึงได้รับรางวัล ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน เป็นต้น จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดีสามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

#### 1.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์

ทอท.กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านกายภาพของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ดังนี้

- ทสภ. จัดเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด

“International Primary Hub Airport”

- ทดม. จัดเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด

“LCCs Primary Hub Airport”

- ทกภ. จัดเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด

“Prime Destination through Secondary Hub Airport”

- ทชม. จัดเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด

“Lanna Heritage Secondary Hub Airport”

- ทพญ. จัดเป็นท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport) ภายใต้แนวคิด  
“Regional Airport to Southern-most Thailand”

- ทชร. จัดเป็นท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport) ภายใต้แนวคิด  
“Northern-most Sustainability Regional Airport”

### 1.3 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ ทอท.

ทอท. ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทพญ. และ ทชร. ในปีงบประมาณ 2564 ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 84 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารและสินค้า 65 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 19 สายการบิน มีปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. 6 แห่ง รวม 245,458 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 52.35 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 67,018 เที่ยวบิน หรือลดลงจากปีก่อนร้อยละ 72.59 และเที่ยวบินภายในประเทศ 178,440 เที่ยวบิน หรือลดลงจากปีก่อนร้อยละ 34.07 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 20.01 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 72.45 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 951,720 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 97.46 และผู้โดยสารภายในประเทศ 19.06 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 45.78 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออก 1.09 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.96 โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.07 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 2.79 และการขนส่งสินค้าในประเทศ 18,875 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 49.76 ตามลำดับ

### 1.4 ผลประกอบการด้านการเงิน ทอท.

ผลการดำเนินงานทางการเงินของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2564 มีรายได้จำนวน 7,085.60 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปีก่อนถึงร้อยละ 77.27 โดยเป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินจำนวน 2,328.69 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ลดลงถึงร้อยละ 85.99 และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน จำนวน 4,756.91 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ลดลงร้อยละ 67.31 เป็นผลอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ที่แพร่ระบาดต่อเนื่อง และหลายประเทศมีการระบดข้จากการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทย และทั่วภูมิภาคของโลก ส่งผลให้รายได้ทั้งรายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2564 ลดลงจำนวน 1,740.76 ล้านบาทคิดเป็นร้อยละ 6.41 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน สาเหตุที่สำคัญมาจากการเปลี่ยนแปลงจากการลดลงของค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ดินราชพัสดุ เนื่องด้วย ทอท. ได้นำมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่ามาถือปฏิบัติ ส่งผลให้ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ดินราชพัสดุลดลงถึงร้อยละ 90

## 2. การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท. ให้สอดคล้องกับนโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี ในระดับต่างๆ ได้แก่ นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง

และยั่งยืน Thailand 4.0 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย รวมทั้ง การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท.บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ทอท.จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ดังนี้

## 2.1 นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง

ทอท.มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยวและด้านเศรษฐกิจ มีจุดมุ่งหมายให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว และประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ทั้งนี้ ทอท.ได้ดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง มีการผลักดันยุทธศาสตร์รองรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยานของ ทอท. เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงดำเนินการตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล อีกทั้ง ทอท.ยังมียุทธศาสตร์การพัฒนากิจการดำเนินงานท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศ รองรับการเดินทางเป็นศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์

อีกทั้ง ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม ได้นำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) ขับเคลื่อนด้วย 3 เศรษฐกิจหลัก คือ B Bio Economy ระบบเศรษฐกิจชีวภาพ เชื่อมโยงกับ C Circular Economy ระบบเศรษฐกิจหมุนเวียน และทั้ง 2 เศรษฐกิจนี้อยู่ภายใต้ G Green Economy ระบบเศรษฐกิจสีเขียว ซึ่งเป็นโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มาใช้ในการวางกรอบการดำเนินงาน โดยการบริหารจัดการท่าอากาศยานตามแนวทางการปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี มีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ รวมทั้งมีบริหารจัดการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Management) เพื่อให้ ทอท.เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน

## 2.2 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน Thailand 4.0

รัฐบาลมีนโยบายในการนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมๆกับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่งในศตวรรษที่ 21 โดยมีกรอบทิศทาง 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Competitive Growth Engine) 2) เพื่อสร้างความมั่นคงผ่าน Inclusive Growth Engine 3) เพื่อสร้างความยั่งยืนผ่าน Green Growth Engine และมีเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในเวทีโลกที่มีความเกี่ยวข้องกับ ทอท. 2 เป้าหมาย ได้แก่ เป้าหมาย 5 Smart Cities ภายใน 10 ปี และเป้าหมาย Trading & Service Nation ในระดับภูมิภาค

ทั้งนี้ ทอท. ได้มีการขับเคลื่อนโมเดล Thailand 4.0 สู่มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ผ่าน AOT Digital Platform ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุน การบริการผู้โดยสาร การจัดการภายใน ท่าอากาศยาน การจัดการภายในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ ผ่าน 4 Digital Modules

### 2.3 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564 - 2565) ให้มีความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของประเทศไทยให้สามารถ "ล้มแล้วลุกไว" (Resilient) โดยมุ่งเน้นใน 3 มิติ คือ การพร้อมรับ (Cope) การปรับตัว (Adapt) และ การเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) พร้อมทั้งบูรณาการร่วมกับหลักการการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว หรือ BCG Model ที่มุ่งเน้นพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยมีจุดแข็งเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพ, วัฒนธรรมและทุนปัญญา นำมาสร้างอัตลักษณ์ของการท่องเที่ยวในแต่ละพื้นที่

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) จะมุ่งส่งเสริมและสนับสนุน “ไทยเที่ยวไทย” ภายใต้แนวคิด BCG และ Local Economy Development Model ควบคู่กับการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เพิ่มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ และเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้ประกอบการในลักษณะพัฒนาทักษะเดิม (Upskill) เพิ่มเติมทักษะใหม่ (Reskill) โดยเตรียมแผนที่จะเดินหน้าเข้าสู่ Next Generation of Thai Tourism ที่จะมุ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืน โดยมุ่งเน้น 3 เรื่อง คือ (1) Digital Industry สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปปรับใช้ในการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรม การท่องเที่ยว (2) Digital Investment ให้มีความสำคัญกับการลงทุนในการพลิกโฉมสู่ยุคดิจิทัลของภาคธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ (3) Digital Innovation ร่วมพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล

### 2.4 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.4.1 สภาวะเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโลกที่หดตัวเนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 คาดว่าในระยะปี 2566 - 2570 จะขยายตัวร้อยละ 3.3 - 3.6 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก เนื่องจากมีประชากรมากกว่าร้อยละ 55 ของประชากรโลกซึ่งเป็นตลาดบริโภคขนาดใหญ่ และมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (Compound Annual Growth Rate :CAGR) ของ GDP per capita (PPP) ร้อยละ 6.23 โดยเฉพาะในแถบเอเชียใต้ (สาธารณรัฐอินเดีย) และเอเชียตะวันออก (สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐเกาหลี ประเทศญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ส่วนใหญ่ขยายตัวได้จากเที่ยวบินและผู้โดยสารภายในภูมิภาคนี้

#### 2.4.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

หน่วยงานภายในอุตสาหกรรมการบิน อาทิ บริษัทโบอิง (The Boeing Company) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International air transport association : IATA) เป็นต้น ได้คาดการณ์การฟื้นตัวของ



อุตสาหกรรมการบินทางอากาศจะใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ในช่วงปี 2565 – 2567 โดยเป็นการฟื้นตัวของตลาดเส้นทางการบินภายในประเทศ (Domestic) เส้นทางบินระหว่างประเทศที่บินภายในภูมิภาค (Regional) และเส้นทางบินพิสัยไกล (Long - Haul) ตามลำดับ ขณะที่การฟื้นตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ซึ่งส่วนใหญ่ทำการบินเส้นทางภายในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะเส้นทางไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน มีแนวโน้มการฟื้นตัวกลับมาใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ภายในปี 2567

สำหรับแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทางอากาศ ทอท. มีโอกาสจากทำเลที่ตั้งในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทางอากาศในอัตราที่สูง โดยตลาดจีนและอาเซียนจะเป็นกลุ่มลูกค้าสำคัญในการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ขณะที่การขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่ ทอท.ต้องมีแนวทางในการพัฒนาตลาดการบินเชิงรุก รวมทั้งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกรองรับให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของการขนส่งสินค้าทางอากาศ

#### 2.4.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

##### (1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancement)

ในภาคธุรกิจการบินเผชิญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความสะดวก รวดเร็ว และยังคงมุ่งเน้นมาตรฐานความปลอดภัยเป็นหลัก การพัฒนาทางเทคโนโลยี Artificial Intelligence (AI), Augmented Reality (AR), Virtual Reality (VR) & Metaverse ส่งผลให้ธุรกิจท่าอากาศยานเข้าถึงโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ และเป็นช่องทางใหม่ๆ ในการสร้างรายได้ โดยเทคโนโลยีดิจิทัลที่ท่าอากาศยานควรพิจารณานำมาเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับเทคโนโลยี ได้แก่ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM), Biometric, Artificial Intelligence (AI), Augmented Reality (AR) ไปจนถึงเตรียมโครงสร้างพื้นฐานรองรับเทคโนโลยีอากาศยานรูปแบบใหม่ เช่น Taxi Drone และ Cargo Drone เป็นต้น

##### (2) ระบบขนส่งทางเลือก (Alternative Transportation)

การพัฒนาของรถไฟความเร็วสูงสามารถเข้ามาทดแทนการขนส่งทางอากาศภายในประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ เป็นทางเลือกใหม่ให้กับผู้โดยสารสามารถเดินทางได้สะดวกและรวดเร็ว เนื่องจากระยะเวลาการเดินทางที่ใกล้เคียงกับการเดินทางทางอากาศและราคาค่าโดยสารที่ใกล้เคียงกับราคาบัตรโดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) รวมทั้งเส้นทางของรถไฟความเร็วสูงที่มีสถานีตั้งอยู่ในบางตัวเมืองที่ไม่มีท่าอากาศยาน สามารถกระจายผู้โดยสารหรือนักท่องเที่ยวไปยังจุดท่องเที่ยวต่างๆ ได้ รวมถึงการพัฒนาของระบบโครงข่ายถนน ที่มีปัจจัยส่งเสริมคือเทคโนโลยีรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV)

นอกจากนี้ ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเลือกอื่น พบว่าท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภามีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ ด้วยการเชื่อมต่อระบบขนส่งทั้งทางน้ำ ทางบก และทางอากาศ อีกทั้งยังได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐในการพัฒนารถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อกับ ทสภ. และ ทคม. ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ของท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา อาจทำให้เครือข่ายพันธมิตรสายการบินย้ายฐานไปยังท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภาในอนาคต

### (3) แนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก

- ผู้โดยสาร : ผู้โดยสารจะมีความกังวลด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยเมื่อต้องใช้บริการขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด ดังนั้น ท่าอากาศยานจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารด้วยการนำเทคโนโลยี ระบบอัตโนมัติ (Automation) และระบบไร้การสัมผัส (Touchless) มาใช้เพื่อลดระยะเวลารอคอยในกระบวนการภายในท่าอากาศยาน รวมถึงการได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ อาทิ Airport Health Accreditation (AHA) โดย Airports Council International (ACI) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารและผู้ให้บริการท่าอากาศยาน

- สายการบิน : ความต้องการของสายการบิน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านกระบวนการผู้โดยสาร การเชื่อมต่อทางข้อมูลหรือเทคโนโลยีระหว่างท่าอากาศยานและสายการบิน และ 2) ด้านการบริหารจัดการ ที่สายการบินต้องปรับการจัดการต้นทุนให้มีความได้เปรียบ (Cost competitiveness) และมีกลยุทธ์การกำหนดราคา (Pricing Strategy) ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การปรับเปลี่ยนดังกล่าว นำไปสู่ความคาดหวังของสายการบินที่ต้องการการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) ที่สอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจของสายการบิน และความต้องการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจและพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง

- การขนส่งสินค้าทางอากาศ : ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานการขนส่งทางอากาศมีความต้องการอาคารคลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท เช่น สินค้าด่วนพิเศษ (Express Cargo) ซึ่งต้องการอาคารคลังสินค้าที่มีเทคโนโลยีช่วยในการจัดการสินค้ากระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ สินค้าเกษตรกรรม ยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องการพื้นที่เก็บสินค้าที่ต้องควบคุมสภาพแวดล้อมเป็นพิเศษ รวมถึงบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจรับรองคุณภาพสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้ ภูมิศาสตร์ที่ตั้งของท่าอากาศยานก็ช่วยสนับสนุนการขนส่งสินค้าได้ กรณีที่ท่าอากาศยานตั้งอยู่ในจุดที่สามารถเชื่อมต่อการขนส่งระบบอื่น เช่น ทางน้ำ ทางถนน ได้อย่างสะดวก

- ผู้ประกอบการในท่าอากาศยาน : ผู้ประกอบการมีความต้องการค่าเช่าพื้นที่ที่สมเหตุสมผลและส่งเสริมการบริหารจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการ พื้นที่ที่เพียงพอต่อการใช้งาน และมาตรการช่วยเหลือ จากผลกระทบทางการเงินที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 รวมถึงมองหาโอกาสสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานและทำการตลาดด้วยช่องทางใหม่ เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

### (4) ความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อม

แนวโน้มความกังวลต่อการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ส่งผลให้ทั่วโลกมีการดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (Environmental, Social, Governance : ESG) และความต้องการพลังงานสะอาดที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้แต่ละประเทศมีนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องต่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม รวมถึงประเทศไทยที่มีมาตรการ

ลดภาษีสรรพสามิตและภาษีอากรขาเข้าสำหรับรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) เพื่อสนับสนุนการใช้ EV ในประเทศ ในภาคธุรกิจการขนส่งมีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศในประเด็นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) เห็นได้จากการที่ท่าอากาศยานเริ่มใช้ EV ในเขตการบิน (Airsides) เช่น รถโดยสารขนส่งผู้โดยสารระหว่างอาคาร รถบรรทุกสัมภาระ รถลากสะพานเทียบอากาศยาน อีกทั้งมีการปรับปรุงแบบอาคารเพื่อเพิ่มแสงสว่างจากธรรมชาติ และติดตั้งโซลาร์เซลล์ (Solar Cell) ผลิตกระแสไฟฟ้าสำหรับใช้ในท่าอากาศยาน สะท้อนถึงความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้น

### 3. การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

#### 3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และเมื่อพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ขององค์กร สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

1. ทอท.ได้เปรียบจากที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดเชื่อมต่อของภูมิภาค ประกอบกับการพัฒนาด้านดิจิทัลสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ
2. ทอท.มีการขยายโครงข่ายท่าอากาศยานโดยการรับบริหารท่าอากาศยาน และก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวปริมาณการจราจรทางอากาศในอนาคต
3. ทอท.มีความได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub
4. ทอท.มีการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ (ในพื้นที่ว่างเปล่า) จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน และแนวโน้มการขนส่งสินค้าทางอากาศที่เติบโตในอนาคต
5. ทอท.มีการสร้างรายได้ในอาคารผู้โดยสาร (ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ) และผ่าน AOT Digital Platform
6. ทอท. มีการนำ Digital Transformation (M1-M4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

#### 3.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และเมื่อพิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร สามารถสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

1. ทอท.มีความท้าทายในการสร้างรายได้จากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (Non - Aeronautical Business) จากการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo) โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน

2. ทอท.มีความท้าทายจากการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรภาครัฐและเอกชนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อให้การพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเชิงพาณิชย์มีความต่อเนื่องและเป็นไปตามกำหนด

3. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพบริการเพื่อรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้น และรองรับไลฟ์สไตล์ของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ทอท.มีความท้าทายในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ (New Business) เพื่อกระจายความเสี่ยง และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน

5. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และนำ Digital มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อก้าวสู่การเป็น Digital Organization

### 3.3 สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Operation Management)
2. สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relations)
3. สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร (Stakeholder Management)

## 4. ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้กำหนดยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

### พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

### ค่านิยม (Core Value)

1. ใส่ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบต่อสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ(ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อให้ผู้ให้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวังและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ ด้วยความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน

3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของ แต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมือ อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร นำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก

4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากล ต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการ และรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขัน ได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ตามหลัก คุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด

### **ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)**

ทอท. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ที่มีความสอดคล้องกับ วิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะ 5 ปี ระยะ 10 ปี และระยะ 15 ปี เพื่อมุ่งสู่การเป็น ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้ อย่างสมดุล (AOT operate the world's smartest airports, Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation) ภายใต้แนวทางการพัฒนา 4 มิติ ประกอบด้วย

#### **1. Destination & Connectivity Hub with Exquisite World Class Service**

ทอท. มุ่งสู่การเป็นจุดหมายปลายทาง (Global Destination) และศูนย์กลางการเชื่อมต่อ (Connectivity Hub) ของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก เนื่องจากประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงามและหลากหลายติดอันดับเมือง ท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาประเทศไทยเป็นจำนวนมาก อีกทั้ง ประเทศไทยยังเป็นจุดยุทธศาสตร์ ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคเอเชียกับภูมิภาคอื่นทั่วโลก จึงเหมาะกับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อของเที่ยวบิน และผู้โดยสาร ไปยังจุดหมายปลายทางทั่วโลก

## 2. Beyond International Standard

ทอท. ตระหนักถึงการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) อย่างเคร่งครัดตามแนวทางการควบคุมของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) กำหนด

## 3. Air Cargo Hub and Logistic Park

ทอท. มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก (World Class Air Cargo Hub) รวมทั้ง มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistic Park) สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ท่าอากาศยานหลายแห่งมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างรายได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการเดินทางของผู้โดยสาร รวมทั้ง สามารถต่อยอดการดำเนินธุรกิจไปสู่การเป็นโลจิสติกส์พาร์ค (Logistic Park) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของผู้นำเข้าและผู้ส่งออก รูปแบบการกระจายสินค้า และรูปแบบการขนส่งที่เปลี่ยนแปลงไป

## 4. New Business Development

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์โดยการพัฒนาพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) เพื่อพัฒนาพื้นที่บริเวณรอบท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อยกระดับมาตรฐานและสร้างความยั่งยืน โดยการบูรณาการการดำเนินงานใน 3 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาพื้นที่ภายในท่าอากาศยานและพื้นที่โดยรอบ 2) การบริหารจัดการความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน และผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ สายการบิน หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และชุมชน 3) การเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานทั้งระบบคมนาคมขนส่งและระบบสื่อสารโทรคมนาคม

นอกจากนั้น ทอท. ต้องสร้างรายได้จากการสร้างความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) เนื่องจากในปัจจุบัน การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลก้าวหน้าไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทชั้นนำหันมาให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก รวมทั้ง เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและกระจายความเสี่ยงในระยะยาว

โดยมีเป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กรในแต่ละระยะ ดังนี้

| Goal                                                                                                        |                                                                       | AOT operate the world's smartest airport |                      |                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                                                             |                                                                       | 5 Year (2027)                            | 10 Year (2032)       | 15 Year (2037)       |
| <br><b>STANDARD</b><br>30% | USOAP-CMA Effective Implementation                                    | 85                                       | 95                   | 95                   |
|                                                                                                             | 10% (EI) Score : Aerodromes                                           |                                          |                      |                      |
|                                                                                                             | USAP-CMA Effective Implementation (EI) score is achieved GAsEP target | 80                                       | 90                   | 90                   |
|                                                                                                             | 10% การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน                           | ตลอดอายุของใบรับรองฯ                     | ตลอดอายุของใบรับรองฯ | ตลอดอายุของใบรับรองฯ |
| <br><b>SERVICE</b><br>40%  | ASQ : BKK / DMK / HKT / CNX                                           | 4.447                                    | 4.559                | 4.707                |
|                                                                                                             | OTP : BKK / DMK                                                       | 90%                                      | 90%                  | 90%                  |
|                                                                                                             | - ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)         | Top 10                                   | Top 10               | Top 10               |
|                                                                                                             | - ACI World Aircraft Movement                                         | Top 10                                   | Top 10               | Top 10               |
|                                                                                                             | - ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)         | Top 15                                   | Top 15               | Top 15               |
|                                                                                                             | - OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)                       | 5th rank                                 | Top 5                | Top 5                |
|                                                                                                             |                                                                       |                                          |                      |                      |
| <br><b>FINANCE</b><br>30%  | Operating Profit Margin                                               | ร้อยละ 40                                | N/A                  | N/A                  |
|                                                                                                             |                                                                       |                                          |                      |                      |

ภาพที่ 1 เป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กร

### การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ทอท. ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ และประเมินโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (AOT Strategic Positioning) ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

| กลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก                                                                                                                                                                                                                               | Intelligent Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1) ศูนย์กลางการบินที่เป็นจุดหมายปลายทาง และจุดเชื่อมต่อการเดินทางไปทั่วโลกด้วยบริการที่เป็นเลิศ (Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service) และมีมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินให้เหนือระดับสากล (Beyond International Standard) |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| ขยายโครงข่ายท่าอากาศยานรองรับการขยายตัวของการจราจรทางอากาศ                                                                                                                                                                                            | 1. การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) อาจส่งผลกระทบ เนื่องจาก บกท. เป็นสายการบินที่มีสัดส่วนของปริมาณเที่ยวบินสูงสุดต่อเนื่องหลายปี (ก่อนเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ)<br>2. การเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบินกับพฤติกรรมผู้โดยสารตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) อาจส่งผลกระทบต่อความตรงต่อเวลาของการบริการ (On Time Performance) และคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (ASQ)<br>3. การอุบัติใหม่ของโรคระบาดยังคงมีความไม่แน่นอน อาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน ทั้งในมิติการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศและมิติการให้บริการ<br>4. การย้ายฐานของเครือข่ายพันธมิตรสายการบินจาก ทอท. ไปยังท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภาเนื่องจากความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ |

| กลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก                                                                                                                                        | Intelligent Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                | <p>5. ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพื่อขยายโครงข่ายท่าอากาศยาน ในขณะที่องค์กรขาดสภาพคล่องและจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ</p> <p>6. ความเสี่ยงจาก Cyber Security และ Data Privacy ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่เกิดจากการปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อบริหารจัดการกระบวนการขาเข้า - ขาออก</p> <p>7. นโยบายและการสนับสนุนของภาครัฐในอนาคต อาจส่งผลกระทบต่อการเป็น Destination &amp; Connectivity Hub</p> <p>8. ความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>9. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายฯ หรือการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของท่าอากาศยาน</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2) ผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาขนส่งสินค้าทางอากาศ และบริหารจัดการสินค้า (Air Cargo Hub and Logistic Park)                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>1. พัฒนาสู่การเป็น ศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit - Transfer Hub</p> <p>2. สร้างมูลค่าเพิ่มด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ</p> | <p>1. การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) อาจส่งผลกระทบ เนื่องจาก บกท.เป็นสายการบินที่มีสัดส่วนของปริมาณเที่ยวบินทั้งด้านผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าสูงสุดต่อเนื่องหลายปี (ก่อนเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ)</p> <p>2. ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ในขณะที่องค์กรขาดสภาพคล่องและจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ</p> <p>3. การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก (Land and Facility Allocation) อาจไม่เพียงพอ</p> <p>4. นโยบายและการสนับสนุนของภาครัฐในอนาคต อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์กรเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียด้าน Destination Hub และ Transit - Transfer Hub</p> <p>5. การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม อาจนำมาสู่ความเสี่ยงจาก Cyber Security และ Data Privacy ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>6. ความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง</p> <p>7. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายฯ หรือการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของท่าอากาศยาน</p> |
| 3) ผู้ดำเนินการท่าอากาศยาน และดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (New Business Development) ที่กำหนด                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <p>การขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ เพื่อรองรับการขนส่งทางอากาศที่เติบโตในอนาคต</p>                                                                                   | <p>1. ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ในขณะที่องค์กรขาดสภาพคล่องและจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ</p> <p>2. กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่เดิมหรือคู่แข่งรายใหม่ ในการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ที่ ทอท.จะดำเนินการ อาจทำให้ ทอท.ไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>3. การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรม อาจนำมาสู่ความเสี่ยงจาก Cyber Security และ Data Privacy ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ</p> <p>4. ความสามารถในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Land and Facility Allocation) ในพื้นที่ให้ประกอบกิจการให้เพียงพอต่อการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ ๆ</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



| กลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก | Intelligent Risk                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>5. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต อาจส่งผลกระทบต่อ การขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ</p> <p>6. การดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่</p> <p>7. ชีตความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลกระทบต่อ การขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ ๆ</p> |

### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

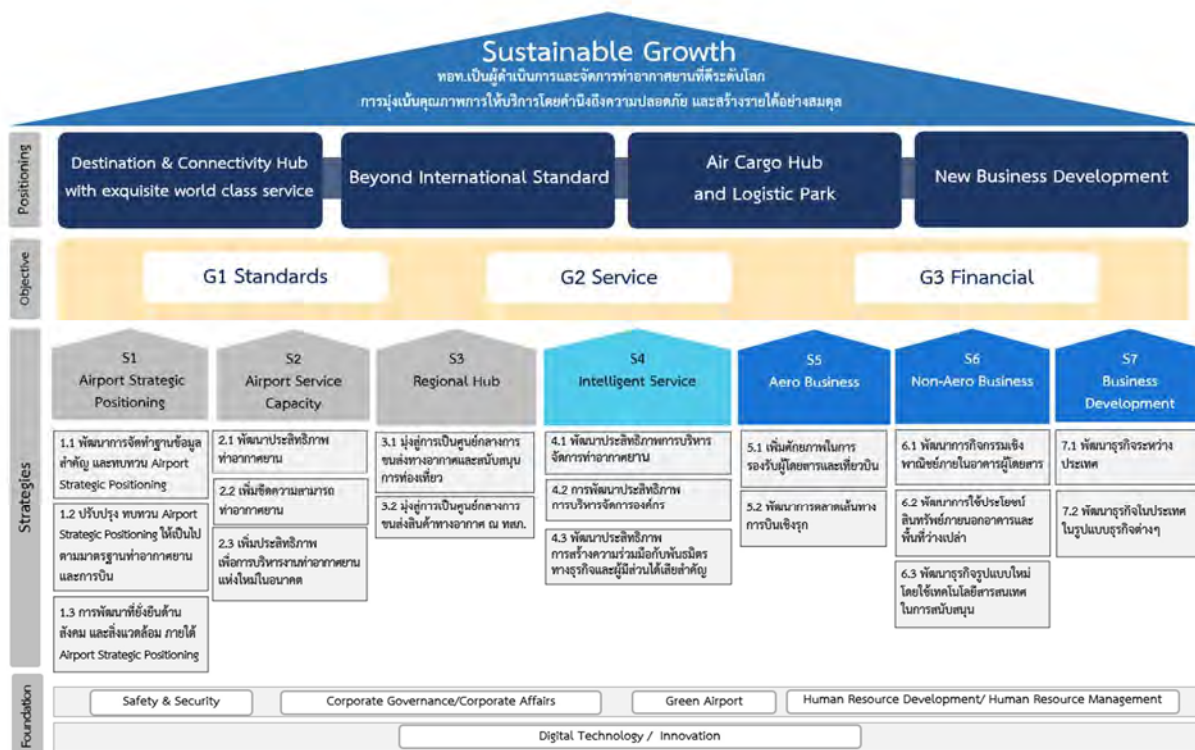
ตารางที่ 2 ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                           | ค่าน้ำหนัก | ค่าเป้าหมาย                                                                      |       |       |       |       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                                                                                                                                     |            | 2566                                                                             | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
| <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1</b>                                                                                                              |            |                                                                                  |       |       |       |       |
| เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน |            |                                                                                  |       |       |       |       |
| 1) USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes                                                                                        | ร้อยละ 10  | 75                                                                               | 75    | 75    | 85    | 85    |
| 2) USAP-CMA Effective Implementation (EI) score                                                                                                     | ร้อยละ 10  | 80                                                                               | 80    | 80    | 80    | 80    |
| 3) การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน)                                                                      | ร้อยละ 10  | สามารถรักษาสถานภาพตลอดอายุของใบรับรองฯ (จนถึงปี 2570)                            |       |       |       |       |
| <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2</b>                                                                                                              |            |                                                                                  |       |       |       |       |
| เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล                       |            |                                                                                  |       |       |       |       |
| 1) ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากล โดยรวมของ 4 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม., ทภก. และ ทชม.)     | ร้อยละ 20  | 4.238                                                                            | 4.275 | 4.312 | 4.359 | 4.447 |
| 2) ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) โดยรวมของ 2 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม.)                                                            | ร้อยละ 10  | 77.0%                                                                            | 83.0% | 83.0% | 86.0% | 90.0% |
| 3) ACI World Aircraft Movement                                                                                                                      | ร้อยละ 2.5 | 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement                                 |       |       |       |       |
| 4) ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)                                                                                      | ร้อยละ 2.5 | 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger) |       |       |       |       |
| 5) ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)                                                                                      | ร้อยละ 2.5 | 1 ใน 15 อันดับแรกของ ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight) |       |       |       |       |
| 6) OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)                                                                                                    | ร้อยละ 2.5 | อันดับที่ 5                                                                      |       |       |       |       |

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                 | ค่าน้ำหนัก | ค่าเป้าหมาย |           |           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                                                                                                                                           |            | 2566        | 2567      | 2568      | 2569      | 2570      |
| <u>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3</u><br>เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) |            |             |           |           |           |           |
| อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)                                                                                                                                                                        | ร้อยละ 30  | ร้อยละ 26   | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 |

### ยุทธศาสตร์ (Strategies)

ทอท. มีแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยคำนึงถึงความสอดคล้องและความสมดุลระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กับประเด็นสำคัญต่างๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม Business Model Canvas ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (AOT Strategic Positioning) และ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) โดย ทอท.กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายหลักของ ทอท.ประกอบด้วย



ภาพที่ 2 ยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

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

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning

ทอท. มุ่งเน้นการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จากข้อมูลสายการบิน พฤติกรรมผู้โดยสาร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยาน ทั้งในเชิงกายภาพและการตลาดให้มีความทันสมัยสำหรับให้ท่าอากาศยานนำไปพัฒนาในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม (Data Driven Innovation) เพื่อนำมาจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมทั้งข้อมูลจาก Social Media เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างสูงสุด

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการกำหนด Airport Strategic Positioning ในด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้ง ด้านการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยานของ ทอท. ตามแนวทางการควบคุมของ กพท. และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่ ICAO กำหนด

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินและแผนแม่บทด้านการพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ICAO กำหนด รวมทั้ง ดำเนินงานร่วมกับสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดเพื่อกำหนดกรอบแนวทางด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนั้น สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินยังได้เข้าร่วมโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program; USOAP) และโครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย Universal Security Audit Program (USAP) เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยให้แก่ประเทศต่างๆ ที่จะมาใช้ประเทศไทยเป็นฐานการบิน

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการทำงานเพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อตามโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Bio-Circular-Green Economy: BCG Economy) รวมทั้ง ตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันไปซึ่งส่งผลต่อการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมใน 4 มิติ ได้แก่ การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ และการจัดการน้ำเสียและของเสีย ที่เน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อฟื้นฟูและป้องกันปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง ขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในการบริหารจัดการ ความยั่งยืน (Sustainability Management) และด้านการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) เพื่อก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำด้านองค์กรความยั่งยืน (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการนำ Digital Technology มาใช้ในระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนากระบวนการบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ได้เต็มศักยภาพ เพื่อให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยท่าอากาศยานทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) โดยการนำ Digital Technology มาใช้ให้ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานทั้งในเขตการบินและนอกเขตการบิน เพื่อลดปัญหาความขัดข้องเสียหาย ยืดอายุการใช้งาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาท่าอากาศยานและมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

#### กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ ให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านการพัฒนาท่าอากาศยาน และแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินในการเร่งรัดการดำเนินงานก่อสร้างและขยายท่าอากาศยานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยาน ให้เป็นไปตามกำหนด โดยการบูรณาการและทำความเข้าใจร่วมกันกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย เพื่อไม่ให้เกิดการติดขัดและช่องว่างในกระบวนการทำงาน รวมทั้ง ทอท. ยังคำนึงถึงการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับกับความปกติใหม่ (New Normal) จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย ทอท. มีโครงการพัฒนาท่าอากาศยานดำเนินการระหว่างปี 2566 -2570 ประกอบด้วย โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศของภูมิภาคเอเชีย และพัฒนาโครงข่ายระบบท่าอากาศยาน (Airport System) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการบินของประเทศ

ทอท. มีศักยภาพและความคล่องตัวในการบริหารงานจึงมีแนวทางในการเข้าไปบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ กรมท่าอากาศยาน (ทย.) จำนวน 3 ท่าอากาศยาน ประกอบด้วย ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานบุรีรัมย์ และท่าอากาศยานกระบี่ รวมถึงแนวทางการก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ในพื้นที่ที่มีแนวโน้มการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้นในอนาคต เช่น ท่าอากาศยานเชียงใหม่แห่งที่ 2 และท่าอากาศยานพังงา เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก (World class Air Cargo Hub) รวมทั้ง การพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistic Park)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

ทอท. มุ่งเน้นบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาลที่สนับสนุนการท่องเที่ยวเพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยายธุรกิจการขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ รวมทั้งมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อ (Connectivity Hub) ของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก เนื่องจากประเทศไทยเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคเอเชียกับภูมิภาคอื่นทั่วโลก

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจและแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อ (Connectivity Hub) ของเที่ยวบินและผู้โดยสารทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยแผนแม่บททางธุรกิจได้มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ (Proactive Marketing Activities) รวมทั้งท่าอากาศยานของ ทอท. มีการบูรณาการและประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนภายในท่าอากาศยานเพื่อไม่ให้เกิดการติดขัดและช่องว่างในกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

ทอท. มุ่งเน้นการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศด้วย Air Cargo Digital Platform เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และมุ่งเน้นการสนับสนุนผู้นำเข้า

และส่งออก รวมถึงผู้กระจายสินค้า โดยการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่เขตปลอดอากร เพื่อเป็น Airport Logistics Park

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ แผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อพัฒนาให้เป็น Cargo Regional Hub โดยการเชื่อมต่อการให้บริการ Air Cargo Permanent Route และบริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างท่าอากาศยาน ทอท. กับท่าอากาศยานในต่างประเทศให้เป็น Single Platform ตลอดจนการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ให้เข้าพื้นที่สำหรับสินค้าแต่ละประเภท โดยจัดสรร ออกแบบพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ นอกจากนั้น ทสภ. ยังมุ่งเน้นการต่อยอดการดำเนินธุรกิจไปสู่การเป็นโลจิสติกส์พาร์ค (Logistic Park) โดยการพัฒนาพื้นที่ 723 ไร่ เพื่อส่งเสริมการให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มบริษัทและผู้นำในอุตสาหกรรม รวมทั้ง เน้นการพัฒนาธุรกิจ E-Commerce ควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าที่สูงยิ่งขึ้นโดยการใช้ Digital Technology และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาการให้บริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยการนำดิจิทัล (Digital) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมถึงส่วนงานสนับสนุน (Back Office)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวก และลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อจากการเดินทางทางอากาศ เพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) และยังคงสอดคล้องกับแนวทางที่ IATA และ ACI กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ซึ่งเป็นการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ คิด วิเคราะห์ พยากรณ์ และสามารถทำงานบางอย่างแทนบุคลากรได้

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการดิจิทัล ในการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับผู้โดยสาร (Service Innovation) โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation) ได้แก่ ระบบไร้การสัมผัส (Contactless) เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับพิสูจน์อัตลักษณ์ตัวตน (Biometric) และการใช้ Mobile Application ในการติดตามสถานะและสอบถามข้อมูลต่างๆ ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Passenger Processing System : CUPPS) ระบบติดตามและตรวจนับความหนาแน่นผู้โดยสารแบบ Real time (Passenger Tracking) และระบบจัดเก็บค่าบริการจอดรถยนต์แบบอัตโนมัติ (Smart Carpark)

รวมทั้งนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ทำอากาศยาน

#### กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรในส่วนงานสนับสนุนโดยการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถใช้งานในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ร่วมกัน รวมทั้ง การเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและลดค่าใช้จ่าย

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนปฏิบัติการดิจิทัลในการดำเนินการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT AI) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลในการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน (Human Resource Development : HRD) เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรับมือกับการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านหลักสูตรต่างๆ ของสถาบัน โดยเน้นการฝึกอบรมและการเรียนการสอนผ่านระบบ e-learning และการนำระบบดิจิทัลมาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

นอกจากนั้น ทอท. ยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Corporate Governance: CG) ซึ่งพนักงาน ทอท. ต้องปฏิบัติตาม ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

#### กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพและกระบวนการประสานความร่วมมือและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทั้ง 7 กลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ชุมชนและสังคม และสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้เสีย แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจด้านความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) และแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives) โดยการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือประสานงาน และการให้การสนับสนุนกิจกรรมและการปฏิบัติงานของกันและกันอย่างยั่งยืน รวมทั้ง นำประเด็นปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียไปวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนการลดผลกระทบ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียและองค์กรได้อย่างสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งในมิติการพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการสายการบินและผู้โดยสาร และการขยายเส้นทางการบินเพื่อนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการให้บริการสายการบินและกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความตรงต่อเวลา ความรวดเร็ว และควมมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ในการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Service Innovation) โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation) ซึ่งการนำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM) มาใช้ในการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน (Day-to-day Operation) เพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม (The Right Information, at the Right Time, to the Right People) ส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เช่น ลดการล่าช้า (Delay) เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์ (Predict) และช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรของท่าอากาศยานให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้ง ยังมีการวิเคราะห์ขีดความสามารถท่าอากาศยาน (Capacity Analysis) และการบริหารจัดการตารางการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Slot Management)

#### กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

ทอท. มุ่งเน้นการเพิ่มเส้นทางการบิน จุดหมายปลายทาง และสายการบินทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ ให้สอดคล้องกับการจัดสรรตารางการบินของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้ง บูรณาการร่วมกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุก ด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ (Proactive Marketing Activities) รวมทั้งเพิ่มอัตราส่วนของผู้โดยสารเปลี่ยนลำและผู้โดยสารผ่าน (Transit/Transfer Passenger) และเพิ่มสายการบินขนส่งสินค้าแบบประจำ ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ สำหรับการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายด้านการบินของ ทอท. (Air Service Development) และจัดทำแผนการสำรวจสถานะตลาดของอุตสาหกรรมการบิน เพื่อใช้สำหรับวางแผนการจัดสรรตารางการบินของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.



ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non – Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ ประกอบด้วย ผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ประกอบการภายในอาคารผู้โดยสาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenues)

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Driven Innovation) เพื่อใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ประกอบการที่มาใช้บริการภายในอาคารผู้โดยสาร และส่งต่อข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วให้แผนแม่บททางธุรกิจสำหรับการใช้ในการวางแผนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และเพื่อเตรียมการสำหรับพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่จะขยายเพิ่มขึ้นจากการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคตตาม ยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Optimized-Terminal Space Utilization for Commercial Activities)

นอกจากนั้น แผนแม่บททางธุรกิจยังนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทน ขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการ (Minimum Guarantee) การแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายของผู้ประกอบการในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ (Revenue Sharing) และการรายงานผลรายได้จากการดำเนินการของผู้ประกอบการ (Revenue Monitoring from Point of Sales) ตามยุทธศาสตร์ด้านการรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของ แผนแม่บททางธุรกิจ

#### กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็น เมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competitiveness) ในการแข่งขันของท่าอากาศยาน และสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน (Non – Aeronautical Revenues)

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาและขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้มีจำนวนพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์รองรับผู้โดยสารหรือผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้น สามารถจัดกิจกรรมเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ ได้หลากหลาย (Additional Revenue from Airport Expansion) เช่น Community Mall เป็นต้น แผนแม่บททางธุรกิจต้องดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุใน 6 ท่าอากาศยาน) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ การพัฒนาพื้นที่ 723 ไร่ ณ ทสภ. การพัฒนาพื้นที่โดยการเตรียมความพร้อมของทรัพย์สิน

ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้ง ประธานผู้ประกอบการที่มีความสนใจลงทุนพัฒนาและใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ทั้งโครงการขนาดเล็กและขนาดใหญ่

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนแม่บททางธุรกิจในการจัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหรือรูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริการบินตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Service Innovation) ของแผนนวัตกรรม และยุทธศาสตร์การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาการให้บริการโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ (Joint Investment & Partnership)

นอกจากนั้น แผนแม่บทนวัตกรรมร่วมมือกับแผนแม่บททางธุรกิจยังร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการจัดเก็บข้อมูล Big Data เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการใช้การวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มต่อไปในอนาคตตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Driven Innovation)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ โดยการขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงมุ่งสู่การสร้างความหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินโดยตรงและด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศในการดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น การฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (Consultant) รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

## กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัท เพื่อสร้างความเติบโตของรายได้ รวมถึงการสร้าง ความหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) โดยให้ความสำคัญกับการลงทุนในโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและกระจายความเสี่ยงในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อร่วมลงทุน ในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ (Joint Investment & Partnership) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การดำเนินงานท่าอากาศยาน นอกจากนั้น ทอท. ยังเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากพลังงาน ทางเลือก โดยการร่วมลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบ บูรณาการในท่าอากาศยานเพื่อติดตั้งแผง Solar PV บนหลังคาภายในท่าอากาศยาน

ส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ (Foundation) การส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถ ดำเนินการได้สำเร็จจุลวง จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญของธุรกิจท่าอากาศยาน ได้แก่

**Safety & Security:** การดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษา ความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยานของ ทอท. ตามแนวทางการควบคุมของ กพท. และสอดคล้อง กับมาตรฐานสากลตามที่ ICAO กำหนด

**Corporate Governance / Corporate Affairs:** การกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาวอย่างยั่งยืน และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

**Green Airport:** การบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมใน 4 มิติ ได้แก่ การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ และการจัดการน้ำเสียและของเสีย

**Human Resource Development / Human Resource Management:** การบริหาร และการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน และการได้มาซึ่งกำลังคน ที่เหมาะสมที่สุดกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**Digital Technology / Innovation:** การนำดิจิทัลเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานมาสนับสนุนการทำงาน ประจำ เพื่อช่วยลดเวลาการทำงานและเกิดความคล่องตัว

ตารางที่ 3 ตารางแสดงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

| วัตถุประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วัตถุประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes</li> <li>- USAP-CMA Effective Implementation (EI) score</li> <li>- การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ ทอท. ด้านมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัยที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ กพท. เพื่อประกาศใช้งานและให้มีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด</li> <li>- มีแผนการ กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการ เพื่อยกระดับค่าคะแนน USOAP</li> <li>- มีแผนการ กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการ เพื่อยกระดับค่าคะแนน USAP</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                    |
| วัตถุประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล</li> <li>- ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)</li> <li>- ACI World Aircraft Movement</li> <li>- ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)</li> <li>- ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)</li> <li>- OAG Megahubs Ranking by region (AsiaPacific)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นวัตกรรมเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation)</li> <li>- จัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM)</li> <li>- การพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ (Proactive Marketing Activities)</li> </ul>                                                                                                                                                                                          |
| วัตถุประสงค์<br>เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- ดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุ) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ</li> <li>- จัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหรือ รูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B)</li> <li>- การดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</li> <li>- การร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ</li> </ul> |

## ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4 ตารางแสดงตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และค่าเป้าหมายปี 2566 - 2570

| ตัวชี้วัด                                                                                                         | ค่าเป้าหมาย                                                      |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                   | ปี 2566                                                          | ปี 2567                     | ปี 2568                                                               | ปี 2569                                                            | ปี 2570                                                                             |
| S1: Airport Strategic Positioning                                                                                 |                                                                  |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
| 1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการ<br>สอดคล้อง Strategic Positioning<br>ในด้านการตลาด มาตรฐาน และสิ่งแวดล้อม   | มีแผนปฏิบัติการสอดคล้อง Strategic Positioning ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
| S1.1: พัฒนากิจการฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning                                             |                                                                  |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
| 1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีการจัดทำ<br>Strategic Positioning ในด้านการตลาด                                           | 6<br>ท่าอากาศยาน                                                 | 6<br>ท่าอากาศยาน            | N/A                                                                   | N/A                                                                | N/A                                                                                 |
| S1.2: ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน                        |                                                                  |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
| 1) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่ม<br>คะแนน USOAP-CMA Effective<br>Implementation (EI) Score: Aerodromes     | ร้อยละ 100                                                       | ร้อยละ 100                  | ร้อยละ 100                                                            | ร้อยละ 100                                                         | ร้อยละ 100                                                                          |
| 2) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่ม<br>คะแนน USAP-CMA Effective<br>Implementation (EI) score                  | ร้อยละ 100                                                       | ร้อยละ 100                  | ร้อยละ 100                                                            | ร้อยละ 100                                                         | ร้อยละ 100                                                                          |
| 3) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อรักษา<br>สถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน<br>(ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน) | สามารถรักษาสถานภาพตลอดอายุของใบรับรองฯ<br>(จนถึงปี 2570)         |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
| S1.3: การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning                              |                                                                  |                             |                                                                       |                                                                    |                                                                                     |
| 1) การระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอน<br>เกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth)                                    | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน                                        | มีระบบ MRV<br>6 ท่าอากาศยาน | มีการปรับปรุง<br>ประสิทธิภาพ<br>ระบบไฟฟ้า<br>สนามบิน<br>6 ท่าอากาศยาน | มี CO <sub>2</sub><br>Footprint<br>ใน Value Chain<br>6 ท่าอากาศยาน | มีอัตราการปล่อย<br>คาร์บอนไม่เกิน<br>ปีฐาน                                          |
| 2) การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจาก<br>พลังงานทดแทนร้อยละ 20                                                       | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน                                        | มีระบบ MRV<br>6 ท่าอากาศยาน | มีการปรับปรุง<br>ประสิทธิภาพ<br>ระบบไฟฟ้า<br>สนามบิน<br>6 ท่าอากาศยาน | มีโครงการ<br>พลังงานสะอาด<br>6 ท่าอากาศยาน                         | มีสัดส่วนการใช้<br>พลังงานทดแทน<br>ร้อยละ 20 จาก<br>พลังงานฟ้าทั้ง<br>6 ท่าอากาศยาน |

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                | ค่าเป้าหมาย               |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                          | ปี 2566                   | ปี 2567                                             | ปี 2568                                                    | ปี 2569                                                                       | ปี 2570                                               |
| 3) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth)                                                                     | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน | มี Airport Water Footprint<br>6 ท่าอากาศยาน         | มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบระบบน้ำประปา<br>6 ท่าอากาศยาน  | มีโครงการ Water Recycle and Sufficiency<br>6 ท่าอากาศยาน                      | มีอัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกไม่เกินปีฐาน              |
| 4) การรักษาการปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน                                                                                  | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน | มี Water Balance และ Waste Balance<br>6 ท่าอากาศยาน | มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจัดการของเสีย<br>5 ท่าอากาศยาน | มีโครงการ Water Recycle และ Circular Economy of Supply Chain<br>6 ท่าอากาศยาน | มีปริมาณน้ำเสียและปริมาณขยะออกสู่ภายนอกลดลง ร้อยละ 20 |
| 5) ความสามารถในการพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน                                                                                                   | ระดับที่ 1                | ระดับที่ 2                                          | ระดับที่ 3                                                 | ระดับที่ 4                                                                    | ระดับที่ 5                                            |
| S2: Airport Service Capacity                                                                                                                             |                           |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                       |
| 1) ชีตความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและผู้โดยสาร (เที่ยวบิน/ชม.) / (ล้านคน/ปี)                                                                           |                           |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                       |
| ทสก.                                                                                                                                                     | 68.0 / 45.0               | 94.0 / 45.0                                         | 94.0 / 45.0                                                | 94.0 / 60.0                                                                   | 94.0 / 90.0                                           |
| ทตม.                                                                                                                                                     | 50.0 / 30.0               | 50.0 / 30.0                                         | 50.0 / 30.0                                                | 50.0 / 30.0                                                                   | 50.0 / 30.0                                           |
| ทกก.                                                                                                                                                     | 20.0 / 12.5               | 25.0 / 12.5                                         | 25.0 / 12.5                                                | 25.0 / 12.5                                                                   | 25.0 / 12.5                                           |
| ทชม.                                                                                                                                                     | 25.0 / 8.0                | 25.0 / 8.0                                          | 25.0 / 8.0                                                 | 25.0 / 8.0                                                                    | 25.0 / 16.5                                           |
| ทหญ.                                                                                                                                                     | 15.0 / 2.5                | 15.0 / 2.5                                          | 15.0 / 2.5                                                 | 19.0 / 10.5                                                                   | 19.0 / 10.5                                           |
| ทชร.                                                                                                                                                     | 11.0 / 3.0                | 11.0 / 3.0                                          | 11.0 / 3.0                                                 | 11.0 / 3.0                                                                    | 11.0 / 3.0                                            |
| S2.1: พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน                                                                                                                        |                           |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                       |
| 1) การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ | 6 แผน                     | 6 แผน                                               | 6 แผน                                                      | 6 แผน                                                                         | 6 แผน                                                 |

| ตัวชี้วัด                                                                                                                              | ค่าเป้าหมาย             |                         |                         |                         |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                                                                                                        | ปี 2566                 | ปี 2567                 | ปี 2568                 | ปี 2569                 | ปี 2570                 |
| <b>S2.2: เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน</b>                                                                                             |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับ การให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน ตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้ | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) |
| <b>S2.3: เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต</b>                                                               |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตาม แผนการศึกษาเพื่อก่อสร้างท่าอากาศยาน แห่งใหม่ (พังงา / ทชม. แห่งที่ 2)                               | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              |
| 2) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานเพื่อ รับบริหารท่าอากาศยานของ ทย.                                                                       | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | N/A                     | N/A                     | N/A                     |
| <b>S3: Regional Hub</b>                                                                                                                |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) Connectivity Index International ของ ทสภ.                                                                                           | 220 คะแนน               | 225 คะแนน               | 230 คะแนน               | 235 คะแนน               | 240 คะแนน               |
| 2) Connectivity Index LCCs ของ ทคม.                                                                                                    | 90 คะแนน                | 95 คะแนน                | 100 คะแนน               | 105 คะแนน               | 110 คะแนน               |
| 3) อัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการ ขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. จากปี ก่อนหน้า                                                      | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             |
| <b>S3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว</b>                                                            |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) Connectivity Index International ของ ทสภ.                                                                                           | 220 คะแนน               | 225 คะแนน               | 230 คะแนน               | 235 คะแนน               | 240 คะแนน               |
| 2) Connectivity Index LCCs ของ ทคม.                                                                                                    | 90 คะแนน                | 95 คะแนน                | 100 คะแนน               | 105 คะแนน               | 110 คะแนน               |
| <b>3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.</b>                                                                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า                                                                         | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              |
| <b>S4: Intelligent Service</b>                                                                                                         |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพ การให้บริการ (Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล ทสภ.                                       | 4.350                   | 4.400                   | 4.450                   | 4.500                   | 4.575                   |

| ตัวชี้วัด                                                                                                                              | ค่าเป้าหมาย |            |                                            |            |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|--------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                                                                        | ปี 2566     | ปี 2567    | ปี 2568                                    | ปี 2569    | ปี 2570    |
| ทคม.                                                                                                                                   | 4.000       | 4.025      | 4.050                                      | 4.100      | 4.200      |
| ทกก.                                                                                                                                   | 4.200       | 4.225      | 4.250                                      | 4.300      | 4.400      |
| ทชม.                                                                                                                                   | 4.500       | 4.525      | 4.550                                      | 4.575      | 4.675      |
| ทหญ.                                                                                                                                   | 4.050       | 4.075      | 4.100                                      | 4.125      | 4.200      |
| ทชร.                                                                                                                                   | 4.200       | 4.225      | 4.250                                      | 4.275      | 4.350      |
| 2) ความตรงต่อเวลาของการบริการ<br>(On time performance)                                                                                 |             |            |                                            |            |            |
| ทสภ.                                                                                                                                   | 82.0%       | 85.0%      | 85.0%                                      | 87.0%      | 90.0%      |
| ทคม.                                                                                                                                   | 70.0%       | 80.0%      | 80.0%                                      | 85.0%      | 90.0%      |
| ทกก.                                                                                                                                   | 65.0%       | 65.0%      | 80.0%                                      | 85.0%      | 90.0%      |
| ทชม.                                                                                                                                   | 86.0%       | 86.0%      | 86.0%                                      | 89.0%      | 90.0%      |
| ทหญ.                                                                                                                                   | 84.0%       | 84.0%      | 84.0%                                      | 87.0%      | 90.0%      |
| ทชร.                                                                                                                                   | 80.0%       | 85.0%      | 85.0%                                      | 87.5%      | 90.0%      |
| <b>S4.1: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน</b>                                                                                |             |            |                                            |            |            |
| 1) จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรม<br>เพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ                                                                   | 6 แผน       | 6 แผน      | 6 แผน<br>และค่าคะแนน ASQ หมวดย่อยเพิ่มขึ้น |            |            |
| 2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน<br>การบริหารจัดการท่าอากาศยานสู่รูปแบบ<br>ปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial<br>Intelligence : AOT-AI) | ระดับที่ 1  | ระดับที่ 2 | ระดับที่ 3                                 | ระดับที่ 4 | ระดับที่ 5 |
| <b>S4.2: การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร</b>                                                                                  |             |            |                                            |            |            |
| 1) คะแนนประเมิน Core Business<br>Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์                                                                       | 3.3895      | 3.4692     | 3.5426                                     | 3.6101     | 3.6720     |
| 2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยน<br>การบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบ<br>ปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial<br>Intelligence : AOT-AI)      | ระดับที่ 1  | ระดับที่ 2 | ระดับที่ 3                                 | ระดับที่ 4 | ระดับที่ 5 |



| ตัวชี้วัด                                                                                   | ค่าเป้าหมาย                                                                |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             | ปี 2566                                                                    | ปี 2567                                                                    | ปี 2568                                                                    | ปี 2569                                                                    | ปี 2570                                                                    |
| <b>S4: Intelligent Service</b>                                                              |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| <b>S4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ</b> |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน                                                             | ทสภ. 3.50<br>ทดม. 3.96<br>ทภก. 3.46<br>ทชม. 3.46<br>ทหญ. 3.42<br>ทชร. 2.52 | ทสภ. 3.52<br>ทดม. 3.98<br>ทภก. 3.48<br>ทชม. 3.48<br>ทหญ. 3.44<br>ทชร. 2.54 | ทสภ. 3.54<br>ทดม. 4.00<br>ทภก. 3.50<br>ทชม. 3.50<br>ทหญ. 3.46<br>ทชร. 2.56 | ทสภ. 3.56<br>ทดม. 4.02<br>ทภก. 3.52<br>ทชม. 3.52<br>ทหญ. 3.48<br>ทชร. 2.58 | ทสภ. 3.58<br>ทดม. 4.04<br>ทภก. 3.54<br>ทชม. 3.54<br>ทหญ. 3.50<br>ทชร. 2.60 |
| 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ                                                          | ทสภ. 3.70<br>ทดม. 3.92<br>ทภก. 3.94<br>ทชม. 3.62<br>ทหญ. 3.72<br>ทชร. 4.12 | ทสภ. 3.72<br>ทดม. 3.94<br>ทภก. 3.96<br>ทชม. 3.64<br>ทหญ. 3.74<br>ทชร. 4.14 | ทสภ. 3.74<br>ทดม. 3.96<br>ทภก. 3.98<br>ทชม. 3.66<br>ทหญ. 3.76<br>ทชร. 4.16 | ทสภ. 3.76<br>ทดม. 3.98<br>ทภก. 4.00<br>ทชม. 3.68<br>ทหญ. 3.78<br>ทชร. 4.18 | ทสภ. 3.78<br>ทดม. 4.00<br>ทภก. 4.02<br>ทชม. 3.70<br>ทหญ. 3.80<br>ทชร. 4.20 |
| <b>S5: Aeronautical Business</b>                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า                              | ร้อยละ 100                                                                 | ร้อยละ 30                                                                  | ร้อยละ 5                                                                   | ร้อยละ 3                                                                   | ร้อยละ 3                                                                   |
| <b>S5.1: เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน</b>                                   |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck) | 6<br>ท่าอากาศยาน                                                           | 6<br>ท่าอากาศยาน                                                           | 6<br>ท่าอากาศยาน                                                           | 6<br>ท่าอากาศยาน                                                           | 6<br>ท่าอากาศยาน                                                           |
| <b>S5.2: พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก</b>                                               |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น                                        | จำนวนเที่ยวบิน<br>กลับมาทำการบิน<br>ร้อยละ 50<br>จากปี 62                  | ร้อยละ 30                                                                  | ร้อยละ 30                                                                  | ร้อยละ 10                                                                  | ร้อยละ 10                                                                  |
| 2) จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา Off-peak เพิ่มขึ้น                                   | 0<br>เที่ยวบิน                                                             | 0<br>เที่ยวบิน                                                             | 0<br>เที่ยวบิน                                                             | 1<br>เที่ยวบิน                                                             | 1<br>เที่ยวบิน                                                             |
| 3) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้นใน ทหญ.                                      | 0<br>สายการบิน                                                             | 0<br>สายการบิน                                                             | 0<br>สายการบิน                                                             | 1<br>สายการบิน                                                             | 1<br>สายการบิน                                                             |
| 4) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ใน ทชร.                                     | 0<br>สายการบิน                                                             | 0<br>สายการบิน                                                             | 0<br>สายการบิน                                                             | 1<br>สายการบิน                                                             | 1<br>สายการบิน                                                             |

| ตัวชี้วัด                                                                  | ค่าเป้าหมาย                                     |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------|
|                                                                            | ปี 2566                                         | ปี 2567                                         | ปี 2568                                         | ปี 2569                                         | ปี 2570                                         |
| S6: Non -aeronautical Business                                             |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) อัตราการเติบโตรายได้จาก Non - Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า       | ร้อยละ 100                                      | ร้อยละ 50                                       | ร้อยละ 5                                        | ร้อยละ 3                                        | ร้อยละ 3                                        |
| S6.1: พัฒนาการใช้ประโยชน์ภายในและภายนอกอาคารผู้โดยสาร และพื้นที่ว่างเปล่า  |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aeronautical Business ภายในอาคารผู้โดยสาร   | ร้อยละ 100                                      | ร้อยละ 25                                       | ร้อยละ 5                                        | ร้อยละ 5                                        | ร้อยละ 3                                        |
| S6.2: พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า           |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) รายได้จากพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า     | ร้อยละ 1<br>ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1<br>ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1<br>ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1<br>ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1<br>ของรายได้ Non-Aeronautical Business |
| 2) จำนวนธุรกิจใหม่จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | 1 ผู้ประกอบการ                                  | 1 ผู้ประกอบการ                                  | 1 ผู้ประกอบการ                                  | 1 ผู้ประกอบการ                                  | 1 ผู้ประกอบการ                                  |
| S6.3: พัฒนารูจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน              |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform      | ค่าตอบแทน<br>200,000 บาท/<br>เดือน              | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                           | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                           | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                           | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                           |
| S7: Business Development                                                   |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่                                                   | 2 ธุรกิจ                                        |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| S7.1: พัฒนารูกระหว่างประเทศ                                                |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) จำนวนสัญญาที่สามารถดำเนินการในธุรกิจรูปแบบใหม่                          | 1 ราย                                           | 1 ราย                                           | 1 ราย                                           | 1 ราย                                           | 1 ราย                                           |
| S7.2: พัฒนารูกระหว่างประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ                             |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |
| 1) จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่                                                   | 2 ธุรกิจ                                        |                                                 |                                                 |                                                 |                                                 |

## บทที่ 1

### บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### 1.1 ลักษณะองค์กร

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท.เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 ใช้ชื่อในขณะนั้นว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน ต่อมากิจการของ ทอท. เจริญรุดหน้าจนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือ การแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2545 โดยใช้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)

ทอท.มีภารกิจสำคัญในด้านการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของรัฐ และมาตรฐานสากล โดยการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

บทบาทของ ทอท.ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัท มหาชน มิได้คำนึงถึงการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่มูลค่าทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและมีภูมิคุ้มกันต่อปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามากระทบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะมีรากฐานที่แข็งแกร่งและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยมีการติดตามด้านการกำกับกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้ง ทอท.ยังเป็นองค์กรที่สนับสนุน การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ บทบาทเชิงรัฐ ทอท.ได้ส่งเสริมและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ใช้ท่าอากาศยาน ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และบทบาทเชิงพาณิชย์ โดยคำนึงถึงการตอบสนองความคาดหวังผู้ถือหุ้นและนักลงทุน สร้างความเติบโตในฐานะทางการเงินได้อย่างมั่นคง

จากการที่ ทอท.มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความสมดุลในด้านมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำให้ในปี 2564 ทอท.ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน หรือ หุ่นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI)) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 รวมทั้งได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability

Indices :DJSI) ในกลุ่ม Emerging Market ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 นอกจากนี้ ทอท.ยังได้รับผลประเมินโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2564 อยู่ในระดับ “ดีเลิศ” ซึ่งเป็นระดับสูงสุดจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) และ ทอท. เป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียนไทยที่ได้รับรางวัล ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อค่านึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

รายได้หลักของ ทอท. ประกอบด้วยรายได้จากกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยรายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) ประกอบด้วยค่าบริการในการขึ้น-ลงของอากาศยานและค่าบริการที่เก็บอากาศยาน (Landing & Parking Charges) ค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charges) และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charges) ส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) ประกอบด้วย ค่าเช่าสำนักงาน และพื้นที่ (Rental Revenues) รายได้เกี่ยวกับบริการ (Service Revenues) และรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenues) ทั้งนี้ ในการดำเนินงานท่าอากาศยานของ ทอท. ยังมีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมสนับสนุนทางการเงิน เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริการภาคพื้นการบินกรุงเทพ เวลต์ไวต์โฟลท์ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการภาคพื้น รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสาร นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการครัวการบิน การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน การให้บริการร้านค้าปลีก การให้บริการร้านค้าปลอดอากร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการเหล่านี้จะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และ ค่าบริการ (Service Charges) แก่ ทอท.

## 1.2 บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท.

ทอท.เข้าร่วมลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับท่าอากาศยานและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการของ ทอท. รวมทั้งสิ้น 11 บริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวระหว่างร้อยละ 1.50 - 60.00 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 1,593.313 ล้านบาท แบ่งเป็นบริษัทย่อย (ทอท. ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50) จำนวน 1 บริษัท คือ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด และบริษัทร่วม (ทอท. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 50) จำนวน 10 บริษัท ดังนี้

ตารางที่ 1-1 ตารางแสดงรายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท. ณ วันที่ 30 กันยายน 2564

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                                                                                                                                                                | ลักษณะกิจการ                                                                                                                    | สัดส่วน<br>การถือหุ้น |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                  | กิจการโรงแรม                                                                                                                    | 60.00                 |
| บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                 | ให้บริการลานจอด อุปกรณ์ภาคพื้น บริการ<br>ผู้โดยสารภาคพื้น และกิจการที่เกี่ยวข้อง<br>ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. | 49.00                 |
| บริษัท รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานไทย<br>จำกัด                                                                                                                                                                                                                                            | ให้บริการรักษาความปลอดภัย<br>ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.                                                        | 49.00                 |
| บริษัท ท่าอากาศยานไทย ท่าฟ้าโอเพอร์เรเตอร์ จำกัด                                                                                                                                                                                                                                          | ดำเนินกิจการบริหารโครงการเกี่ยวกับสินค้า<br>เน่าเสียง่าย ณ ทสภ.                                                                 | 49.00                 |
| บริษัท ฟอर्थ เอ็มอาร์โอ เซอร์วิส จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                    | ประกอบกิจการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ทดม.                                                                                       | 25.00                 |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                             | ให้บริการผลิตอาหารส่งสายการบิน                                                                                                  | 10.00                 |
| บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                          | ให้บริการทอส่งน้ำมันและเติมน้ำมันด้วยระบบ<br>Hydrant                                                                            | 10.00                 |
| บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต<br>โฮเต็ล จำกัด                                                                                                                                                                                                                               | บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับโรงแรม<br>ณ ทดม.                                                                                  | 9.00                  |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด<br>(มหาชน)                                                                                                                                                                                                                                     | ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหารจัดการเก็บน้ำมัน<br>เชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมัน<br>เชื้อเพลิงแก่อากาศยาน              | 4.94                  |
| บริษัท เทรตสยาม จำกัด                                                                                                                                                                                                                                                                     | ให้บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์                                                                                      | 1.50                  |
| บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิสเชส<br>(ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์ เด็ดขาด<br>ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 2558 และพิพากษาให้เป็น<br>บุคคลล้มละลายตั้งแต่วันที่ 12 พฤษภาคม 2561<br>ปัจจุบันอยู่ระหว่างเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์<br>รวบรวมทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้) | ให้บริการคลังสินค้า บริการในลานจอดอากาศยาน<br>และบริการช่างอากาศยาน                                                             | 28.50                 |

### 1.3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน

ปัจจุบัน ทอท. ได้มีการจัดทำข้อมูลสำคัญในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติต่างๆ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมและลักษณะการใช้งานของลูกค้า (User Profile) ที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาท่าอากาศยานและปรับปรุงรูปแบบการให้บริการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะการใช้งานของผู้โดยสาร สายการบินและผู้ให้บริการ ภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยอาศัยวิเคราะห์ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลทางกายภาพ และท่าอากาศยานคู่เทียบมาเป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพและด้านการตลาด ทั้งนี้ ทอท. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านกายภาพของแต่ละท่าอากาศยานดังนี้

- ทสภ. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์คือ International Primary Hub Airport เพื่อเป็นประตูหลักสู่ประเทศไทยและเป็นศูนย์กลางอาเซียน และเป็นตัวเลือกแรกของผู้โดยสารในการเปลี่ยนลำ จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport)
- ทดม. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ LCCs Primary Hub Airport เพื่อเป็นจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค มุ่งเน้นการให้บริการการเดินทางทางอากาศที่สะดวกสบายและรวดเร็ว และจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลักหรือ (Primary Hub Airport)
- ทภก. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Prime Destination through Secondary Hub Airport เพื่อเป็นจุดหมายปลายทางสู่แหล่งท่องเที่ยวทางภาคใต้ของไทยที่เต็มไปด้วยสถานที่ท่องเที่ยว ร้านค้า ร้านอาหารชั้นนำ และการบริการชั้นเยี่ยม จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airport)
- ทขม. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Lanna Heritage Secondary Hub Airport เพื่อเป็นประตูสู่ภูมิภาคล้านนาทางภาคเหนือของประเทศไทย สัมผัสถึงประสบการณ์ ประวัติศาสตร์ที่สวยงามและยาวนานของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airport)
- ทหญ. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Regional Airport to Southern-most Thailand เพื่อเป็นจุดเชื่อมต่อสู่ 5 จังหวัดภาคใต้ของไทย ได้แก่ สงขลา สตูล นราธิวาส ยะลา และปัตตานี รวมถึงพัฒนาการให้บริการด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นมิตรกับฮาลาล และถูกต้องตามหลักศาสนา เพื่รองรับผู้โดยสารมุสลิม ที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของประชาชนในภาคใต้สุดของไทย จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport)
- ทชร. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Northern-most Sustainability Regional Airport เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน ที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและสุขภาพ รวมถึงพัฒนาในการจัดพื้นที่ว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินและธุรกิจใหม่ ตลอดจนให้บริการแก่กลุ่มกลุ่มแม่น้ำโขงและภูมิภาคจีนตอนใต้ จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport)

## 1.4 โครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถแต่ละท่าอากาศยาน

### 1.4.1 ทสภ.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทสภ. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 45 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 68 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 1.7 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย (1) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 2 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการรองรับผู้โดยสารจาก 45 ล้านคนต่อปี เป็น 60 ล้านคนต่อปี ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ (2) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 60 ล้านคนต่อปี เป็น 90 ล้านคนต่อปี และรองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 94 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างส่วนต่อขยายด้านทิศเหนือ (North Expansion) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการขออนุมัติโครงการ และงานก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ซึ่งอยู่ระหว่างก่อสร้าง และมีกำหนดก่อสร้างแล้วเสร็จในปี 2567 (3) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 4 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 90 ล้านคนต่อปี เป็น 105 ล้านคนต่อปี ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 2 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2569 และ (4) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 5 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 105 ล้านคนต่อปี เป็น 150 ล้านคนต่อปี และรองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 120 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างกลุ่มอาคารผู้โดยสารด้านทิศใต้ และงานก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 4 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2573

### 1.4.2 ทดม.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทดม. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 30 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 50 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.86 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ได้แก่ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ระยะที่ 3 ซึ่งเป็นการพัฒนาเต็มขีดความสามารถของพื้นที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อฟื้นคืนสภาพให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 40 ล้านคนต่อปี คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2572 โดยดำเนินการรื้ออาคารผู้โดยสารภายในประเทศเดิม และก่อสร้างอาคารผู้โดยสารอาคาร 3 เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารระหว่างประเทศได้ 18 ล้านคนต่อปี พร้อมระบบสาธารณูปโภคด้านทิศใต้ ซึ่งคาดว่าจะสามารถพร้อมเปิดให้บริการได้ประมาณปี 2569 ปรับปรุงอาคารผู้โดยสารอาคาร 1 เพื่อฟื้นฟูสภาพอาคารให้อยู่ในสภาพใหม่ และยกระดับการให้บริการ เมื่อดำเนินการแล้วเสร็จจะสามารถรองรับผู้โดยสารภายในประเทศได้ 22 ล้านคนต่อปี นอกจากนี้ ได้มีการพิจารณาให้ดำเนินการก่อสร้างอาคาร Junction Building งานก่อสร้างอาคารจอดรถยนต์ผู้โดยสาร งานก่อสร้างอาคารจอดรถยนต์ระยะยาวด้านทิศใต้ และงานก่อสร้างระบบขนส่งผู้โดยสารอัตโนมัติด้วย

#### 1.4.3 ทกก.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทกก. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 12.5 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 20 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.045 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการพัฒนาเต็มขีดความสามารถของพื้นที่ท่าอากาศยานภูเก็ต ประกอบด้วยงานขยายลานจอดอากาศยานด้านทิศใต้ และการขยายอาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ รวมถึงระบบสาธารณูปโภค เมื่อโครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ตแล้วเสร็จจะสามารถรองรับผู้โดยสารได้ 18 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 25 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณปี 2569 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการออกแบบขออนุมัติโครงการจากคณะรัฐมนตรี และอยู่ระหว่างการดำเนินการด้านการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment) หรือ EIA

#### 1.4.4 ทชม.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทชม. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 8 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 24 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.035 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 1 ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างอาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ งานปรับปรุงอาคารผู้โดยสารเดิมเพื่อรองรับผู้โดยสารภายในประเทศ งานขยายหลุมจอดอากาศยาน งานทางขับขนานเส้นใหม่ และงานระบบสนับสนุนท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเดิมจาก 8 ล้านคนต่อปี เป็น 16.5 ล้านคนต่อปี คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2569 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการออกแบบการขออนุมัติโครงการจากคณะรัฐมนตรี และอยู่ระหว่างการดำเนินการด้านการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment : EIA) สำหรับโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 2 ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานขยายอาคารผู้โดยสาร และงานขยายลานจอดอากาศยาน คาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณปี 2572 เมื่อโครงการแล้วเสร็จจะสามารถรองรับผู้โดยสารได้เป็น 20 ล้านคนต่อปี ซึ่งเป็นการพัฒนาเต็มขีดความสามารถของพื้นที่ท่าอากาศยานเชียงใหม่

#### 1.4.5 ทหญ.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทหญ. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 2.5 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 12 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.014 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานหาดใหญ่ มีโครงการพัฒนาท่าอากาศยานหาดใหญ่ ระยะที่ 1 ซึ่งจะเริ่มดำเนินการในปี 2564-2568 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเป็น 10.5 ล้านคนต่อปี



#### 1.4.6 ทชร.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทชร. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 3 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 11 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.003 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ปัจจุบัน ทอท.อยู่ระหว่างการดำเนินงานปรับปรุงแผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย เพื่อเสนอคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาต่อไป โดยแบ่งออกเป็น (1) งานที่มีได้ดำเนินการในรูปแบบโครงการ เป็นงานที่มุ่งเน้นการรักษาระดับการให้บริการ บรรเทาความแออัดที่เกิดขึ้น รวมถึงให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานความปลอดภัย นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมพร้อมพื้นที่สำหรับโครงการพัฒนา โดยคาดว่าจะดำเนินการปี 2564-2568 (2) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 1 คาดว่าจะดำเนินการปี 2568-2571 มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจากเดิม 3 ล้านคนต่อปี เป็น 6 ล้านคนต่อปี (3) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 2 คาดว่าจะดำเนินการปี 2576 - 2578 สามารถรองรับผู้โดยสารได้เป็น 8 ล้านคนต่อปี

### 1.5 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ

#### 1.5.1 ภาพรวม ทอท.



ภาพที่ 1-1 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง



ภาพที่ 1-2 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง



ภาพที่ 1-3 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ท่าอากาศยาน  
ของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง

ทอท. ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ในปีงบประมาณ 2564 ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 84 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารและสินค้า 65 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 19 สายการบิน มีปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. 6 แห่ง รวม 245,458 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 52.35 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 67,018 เที่ยวบิน หรือลดลงจากปีก่อนร้อยละ 72.59 และเที่ยวบินภายในประเทศ 178,440 เที่ยวบิน หรือลดลงจากปีก่อนร้อยละ 34.07 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 20.01 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 72.45 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 951,720 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 97.46 และผู้โดยสารภายในประเทศ 19.06 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 45.78 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์เข้า-ออก 1.09 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.96 โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.07 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 2.79 และการขนส่งสินค้าในประเทศ 18,875 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 49.76 ตามลำดับ

ปริมาณการจราจรทางอากาศระหว่างประเทศทรงตัว ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2563 - มิถุนายน 2564 เนื่องจากข้อจำกัดการเข้า-ออกประเทศ และการเปิดโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น (จากเฉลี่ย 2,400 คนต่อวันเป็นเฉลี่ย 3,300 คนต่อวัน) อย่างไรก็ตาม ปริมาณการจราจรทางอากาศภายในประเทศเริ่มฟื้นตัวในไตรมาสแรกของปีงบประมาณ 2564 จนกระทั่งกลางเดือนธันวาคม 2563 เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ระลอกใหม่ ประกอบกับเดือนเมษายน 2564 ประเทศต้องเผชิญกับการแพร่ระบาดของสายพันธุ์เดลต้าส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้มีประกาศจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ประกาศห้ามทำการบินภายในประเทศจนถึงต้นเดือนกันยายน 2564

ทั้งนี้ ประเทศไทยยังคงมีการควบคุมการแพร่ระบาดของสายพันธุ์เดลต้าและป้องกันการแพร่ระบาดของสายพันธุ์ใหม่ รวมถึงเร่งให้ประชาชนฉีดวัคซีนให้ครบตามกำหนดระยะเวลาที่ทางรัฐได้วางเป้าไว้เพื่อให้ถึงระดับ

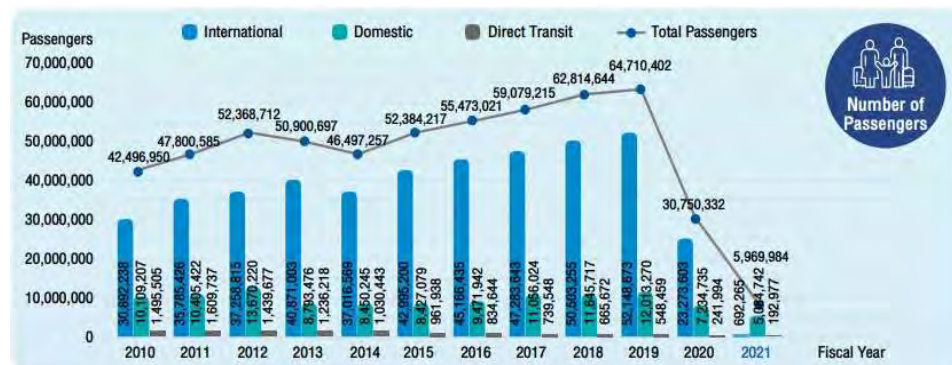
มีภูมิคุ้มกันหมู่ (Herd Immunity) ประกอบกับนโยบายการเร่งฉีดวัคซีนทั่วโลกและภาครัฐมีนโยบายเปิดประเทศ 1 พฤศจิกายน 2564 และสายการบินจะเริ่มฟื้นตัวกลับมาในช่วงปี 2565 จึงคาดการณ์ว่าปริมาณผู้โดยสารจะฟื้นตัวเทียบเท่าระดับก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ในช่วงปี 2567

## 1.5.2 ผลการดำเนินงานด้านจราจรทางอากาศแต่ละท่าอากาศยาน

### 1.5.2.1 ทสภ.



ภาพที่ 1-4 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทสภ.



ภาพที่ 1-5 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทสภ.



ภาพที่ 1-6 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทสภ.

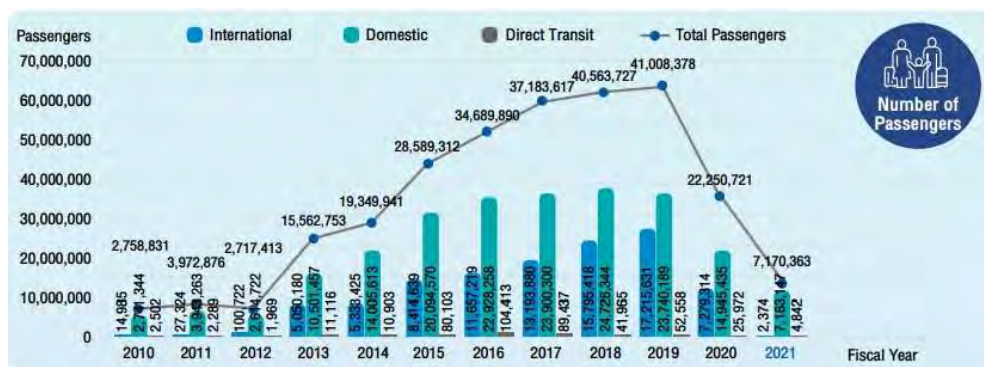


ปริมาณการจราจรท่าอากาศยานของ ทสภ. ในปีงบประมาณ 2564 มีสายการบินให้บริการแบบประจำ รวม 80 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 61 สายการบิน และเที่ยวบินขนส่งสินค้าอย่างเดียว 19 สายการบิน มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น-ลงรวม 113,663 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 46.03 โดยเป็น เที่ยวบินระหว่างประเทศ 62,535 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 59.30 และเที่ยวบินภายในประเทศ 51,128 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 10.19 รองรับผู้โดยสารรวม 5.97 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 80.59 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 0.88 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 96.24 และผู้โดยสารภายในประเทศ 5.09 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 29.70 ปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออก 1.06 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 4.35 เป็นการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ 1.05 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 5.25 และการขนส่ง สินค้า ภายในประเทศ 6,271 ตัน ลดลงร้อยละ 56.95 โดยสินค้าขาออกส่วนใหญ่เป็นสินค้าจำพวกเครื่องมือและ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ผลผลิตทางการเกษตร สิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนสินค้านำเข้า ได้แก่ อะไหล่ชิ้นส่วนของเครื่องบิน อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวัตถุดิบจำพวกเส้นใยและสิ่งทอ

#### 1.5.2.2 ทดม.



ภาพที่ 1-7 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทดม.



ภาพที่ 1-8 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทดม.



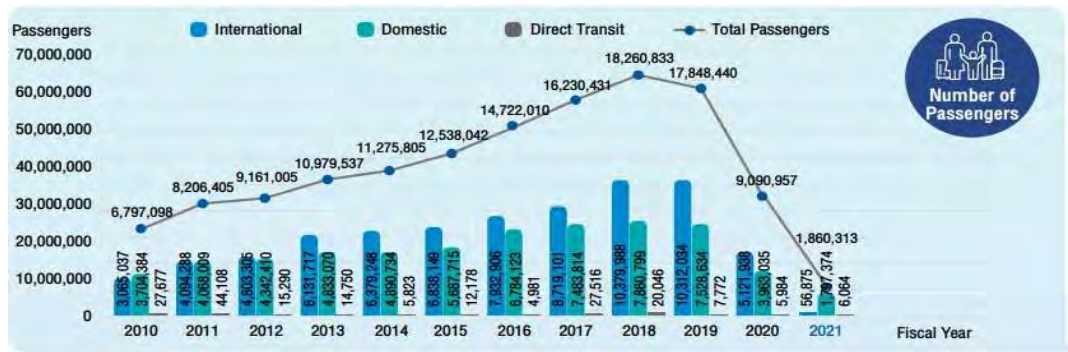
ภาพที่ 1-9 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทม.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทม. ในปีงบประมาณ 2564 มีสายการบินให้บริการแบบประจำทั้งหมด 5 สายการบิน ในจำนวนดังกล่าวเป็นสายการบินต้นทุนต่ำทั้งหมด มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น-ลงรวม 70,440 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 57.60 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 2,855 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 94.05 และเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 67,585 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 42.80 รองรับผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 7.17 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 67.77 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 5,527 คน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 99.92 และ ผู้โดยสารภายในประเทศ จำนวน 7.16 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 52.07 มีปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์เข้า-ออก จำนวน 22,926 ตัน ลดลงร้อยละ 8.99 เป็นการขนถ่ายระหว่างประเทศจำนวน 19,621 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 5.83 และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศจำนวน 3,305 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 24.11

#### 1.5.2.3 ทภก.



ภาพที่ 1-10 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทภก.



ภาพที่ 1-11 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทกภ.



ภาพที่ 1-12 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทกภ.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทกภ. ในปีงบประมาณ 2564 มีสายการบินประจำเปิดให้บริการจำนวน 14 สายการบิน มีจำนวนเที่ยวบินขึ้น-ลงรวม 18,257 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 69.40 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 1,605 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 94.69 จำนวนเที่ยวบินจากทั้งเที่ยวบินแบบประจำและเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ มีจำนวน 16,652 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 43.40 รองรับผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 1.86 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 79.54 ประกอบด้วยผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 62,488 คน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 98.78 ส่วนผู้โดยสารภายในประเทศมีจำนวน 1.80 ล้านคน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 54.64 ส่วนปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์เข้า-ออกรวมทั้งสิ้น 2,950 ตัน ลดลงจากปีก่อนคิดเป็นร้อยละ 89.64 ประกอบด้วยการขนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศจำนวน 1,107 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 95.03 และการขนถ่ายสินค้าในประเทศจำนวน 1,843 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 70.32



## 1.5.2.4 ทชม.



ภาพที่ 1-13 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทชม.



ภาพที่ 1-14 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทชม.



ภาพที่ 1-15 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ณ ทชม.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทชม. ในปีงบประมาณ 2564 ให้บริการสายการบินแบบประจำ รวม 7 สายการบิน มีเที่ยวบินขึ้นลงรวม 21,900 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 53.70 จากจำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 9 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 99.92 ส่วนเที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 21,891 เที่ยวบิน

ลดลงร้อยละ 40.00 รองรับจำนวนผู้โดยสารรวม 2.51 ล้านคน ลดลงร้อยละ 60.03 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 13 คน ลดลงร้อยละ 100.00 ผู้โดยสารภายในประเทศ 2.51 ล้านคน ลดลงร้อยละ 49.29 มีปริมาณสินค้า และพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า-ออกจำนวน 3,403 ตัน ลดลงร้อยละ 48.48 มีเพียงการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศ 3,403 ตัน ลดลงร้อยละ 40.41

#### 1.5.2.5 ทหญ.



ภาพที่ 1-16 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทหญ.



ภาพที่ 1-17 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทหญ.



ภาพที่ 1-18 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ณ ทหญ.



ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทหญ. ในปีงบประมาณ 2564 สายการบินให้บริการแบบประจำ 6 สายการบิน มีจำนวนเที่ยวบินขึ้น-ลงรวม 13,528 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 25.87 ประกอบด้วยเที่ยวบินระหว่างประเทศ 14 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 98.41 และเที่ยวบินภายในประเทศ 13,514 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 22.19 ให้บริการผู้โดยสารรวม 1.61 ล้านคน ลดลงร้อยละ 34.87 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 177 คน ลดลงร้อยละ 99.84 ส่วนผู้โดยสารภายในประเทศมีจำนวน 1.61 ล้านคน ลดลงร้อยละ 31.88 มีปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า-ออก จำนวน 3,427 ตัน ลดลงร้อยละ 38.02 มีเพียงการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศ 3,427 ตัน ลดลงร้อยละ 37.15

#### 1.5.2.6 ทชร.



ภาพที่ 1-19 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทชร.



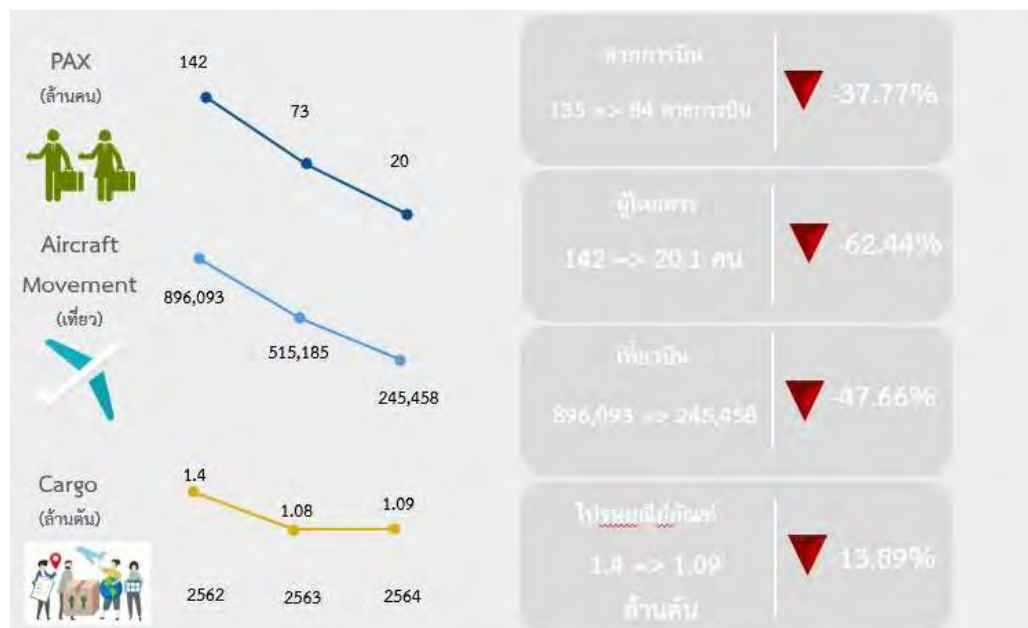
ภาพที่ 1-20 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทชร.



ภาพที่ 1-21 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ณ ทชร.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2564 มีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 5 สายการบิน มีเที่ยวบินขึ้น-ลงรวม 7,670 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 41.90 มีเพียงเที่ยวบินภายในประเทศ 7,607 เที่ยวบิน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 37.65 ให้บริการผู้โดยสารรวม 888,833 คน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 50.50 มีเพียงผู้โดยสารภายในประเทศ 888,833 คน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 47.52 ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า-ออก ทั้งหมดรวม 626 ตัน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 50.75 โดยเกือบทั้งหมดเป็นการขนส่งสินค้าภายในประเทศ

#### 1.6 ผลการดำเนินการเปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 (หมายเหตุ ใช้ปีงบประมาณ 2562 เป็นฐาน)



ภาพที่ 1-22 ภาพแสดงผลการดำเนินการเปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19

ผลการดำเนินการก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปีงบประมาณ 2562 ทอท. ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 135 สายการบิน มีปริมาณการขึ้น-ลง ของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. 6 แห่ง รวม 896,097 เที่ยวบิน ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 141.87 ล้านคน มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า-ออก 1.47 ล้านตัน โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.40 ล้านตัน และเป็นการขนส่งภายในประเทศ 73,035 ตัน

ทั้งนี้ ภายหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ช่วงปลายปี 2562 ส่งผลให้ปริมาณการจราจรทางอากาศทั้งจำนวนเที่ยวบิน ผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ มีการปรับตัวลดลงอย่างรุนแรง โดยเริ่มลดลงตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 และลดลงมากที่สุดในเดือนเมษายน 2563 และยังคงส่งผลกระทบต่อเนื่องถึงปัจจุบันเนื่องจากการมีการแพร่ระบาดซ้ำในหลายประเทศทั่วโลก ทำให้ปัจจุบันจำนวนผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ลดลงจาก 141.87 ล้านคน ในรอบปีงบประมาณ 2562 เป็น 20.01 ล้านคน ในรอบปีงบประมาณ 2564 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 62.44 ต่อปี ปริมาณการขึ้น-ลง ของอากาศยาน ลดลงจาก 896,088 เที่ยวบิน เป็น 245,458 เที่ยวบิน หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 47.66 ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์เข้า-ออก 1.47 ล้านตัน เป็น 1.09 ล้านตันหรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 13.89 สำหรับจำนวนสายการบินลดลงจาก 135 สายการบินเหลือ 84 สายการบิน

### 1.7 ผลประกอบการด้านการเงิน

ผลการดำเนินงานทางการเงินของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2564 มีรายได้จำนวน 7,085.60 ล้านบาท ซึ่งลดลงจากปีก่อนถึงร้อยละ 77.27 โดยเป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินจำนวน 2,328.69 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนลดลงถึงร้อยละ 85.99 และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน จำนวน 4,756.91 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนลดลงร้อยละ 67.31 เป็นผลอันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่แพร่ระบาดต่อเนื่อง และหลายประเทศมีการระบดซ้ำจากการกลายพันธุ์ของเชื้อไวรัสดังกล่าว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทย และทั่วภูมิภาคของโลก ส่งผลให้รายได้ทั้งรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2564 ลดลงจำนวน 1,740.76 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 6.41 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน สาเหตุที่สำคัญมาจากการเปลี่ยนแปลงจากการลดลงของค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุ เนื่องด้วย ทอท. ได้นำมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ฉบับที่ 16 เรื่องสัญญาเช่า มาถือปฏิบัติ ส่งผลให้ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในที่ราชพัสดุลดลงถึงร้อยละ 90

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ตั้งแต่ต้นปี 2563 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการเดินทางทางอากาศ ทำให้จำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารที่ใช้บริการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ลดลงเป็นอย่างมากตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นมา ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2565 ทอท. จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอก โดยการกู้ยืมเงินจากธนาคารกรุงไทย และธนาคารออมสิน ในวงเงินรวมไม่เกิน 25,000 ล้านบาท โดยได้รับการอนุมัติจากมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 13/2564 เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2564 ให้ ทอท. กู้ยืมเงินกับสถาบันการเงินจำนวน 2 แห่ง วงเงินรวมไม่เกิน 25,000 ล้านบาท ได้แก่ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (ธนาคารกรุงไทย) ประเภทสินเชื่อ Call Loan + P/N + Term Loan วงเงินรวมไม่เกิน 20,000

ล้านบาท (Term Loan วงเงินไม่เกิน 10,000 ล้านบาท) และธนาคารออมสิน ประเภทสินเชื่อ Term Loan วงเงินรวมไม่เกิน 5,000 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการทั่วไป และ/หรือเพื่อดำเนินโครงการหรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นตามที่ ทอท. เห็นสมควร



ภาพที่ 1-23 ภาพแสดงผลประกอบการด้านการเงินของ ทอท. เปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19

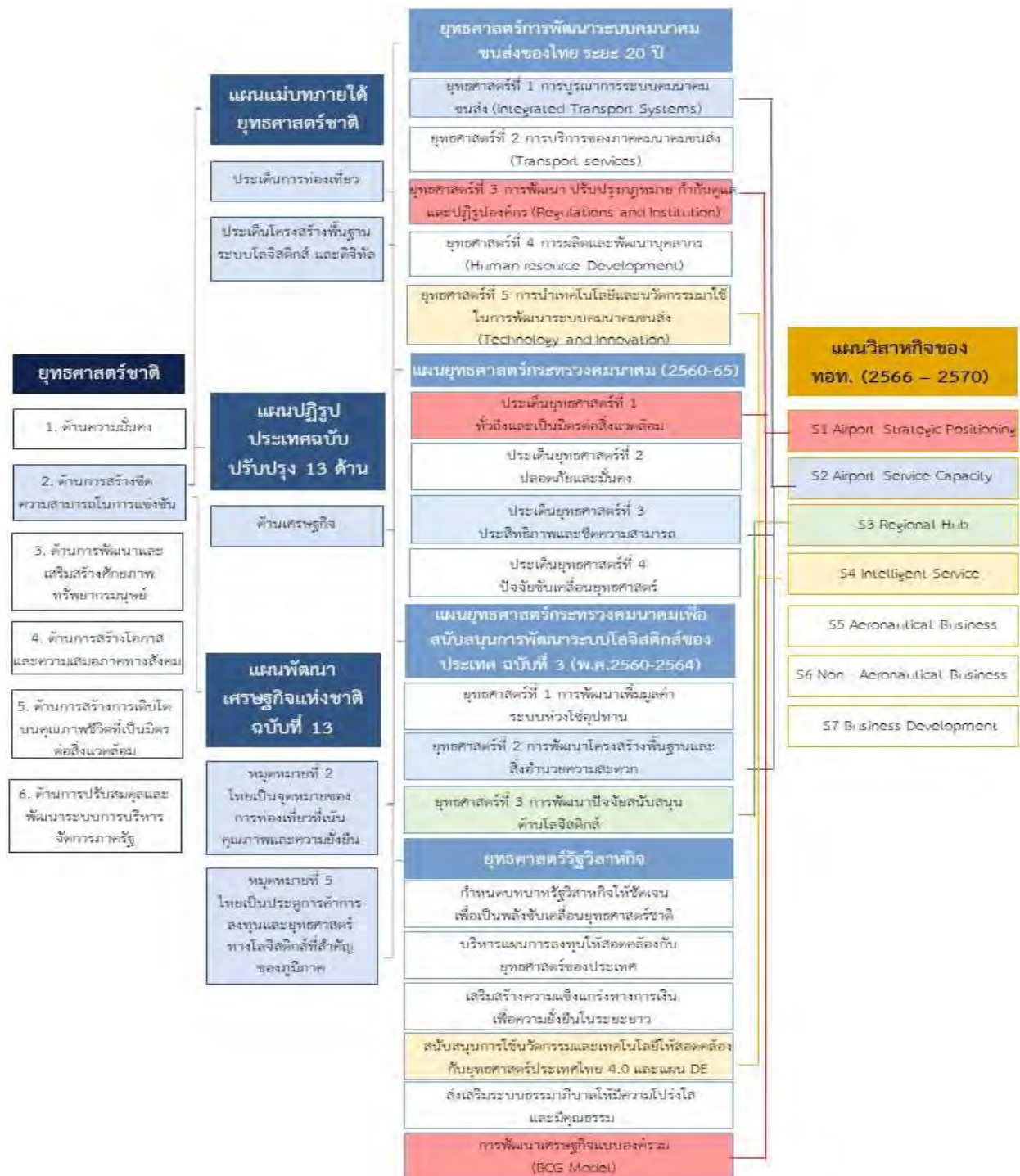
## บทที่ 2

### การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

แผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. โดยคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ได้แก่ นโยบายภาครัฐและกรอบการพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง โมเดลการขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Thailand 4.0) นโยบายการท่องเที่ยว รวมถึง การดำเนินการให้สอดคล้องกับหน่วยงานกำกับและกฎหมายข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง อีกทั้ง ทอท.ยังมีการประเมิน สภาพแวดล้อมการแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ สภาวะเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ และ สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท.มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายของ องค์กรที่วางไว้ ทอท.จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ดังนี้



## 2.1 นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2-1 ภาพแสดงความเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐและแผนวิสาหกิจของ ทอท.

การจัดทำแผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท. ให้สอดคล้องกับนโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี ในระดับต่างๆ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศฉบับปรับปรุง 13 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ.2560 - 2565) และแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ (พ.ศ.2560 - 2565) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท. ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินงานของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ

โดย ทอท. มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว และด้านเศรษฐกิจ มีจุดมุ่งหมายให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว และประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ทั้งนี้ ทอท. ได้ดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดย ทอท. มีการผลักดันยุทธศาสตร์รองรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยานของ ทอท. เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรและสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล อีกทั้ง ทอท. ยังมียุทธศาสตร์การพัฒนากิจการดำเนินงานท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศ รองรับการเป็นศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์

นอกจากนี้ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ต้องคำนึงถึงแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นแผนฯ ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนารัฐวิสาหกิจ โดยในปี 2564 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ได้มีการทบทวนแผนดังกล่าว โดยเพิ่มยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม (BCG Model) ขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio – Circular – Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน) ซึ่งเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจที่ไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม มีบทบาทในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ รวมทั้งสนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม ได้นำแผนยุทธศาสตร์ดังกล่าว มาใช้ในการวางกรอบการดำเนินงาน ขับเคลื่อนผ่านกลยุทธ์การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม โดยบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อม รวมทั้งบริหารจัดการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในการบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management) เพื่อให้ ทอท.เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน

## 2.2 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Thailand 4.0)

รัฐบาลมีนโยบายในการนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมกับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่งในศตวรรษที่ 21 โดยมีกรอบทิศทาง 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างความมั่นคงผ่าน Inclusive Growth Engine 2) เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Competitive Growth Engine) 3) เพื่อสร้างความยั่งยืนผ่าน Green Growth Engine และมีเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในเวทีโลกที่มีความเกี่ยวข้องกับ ทอท.

2 ประเด็น ได้แก่ 5 Smart Cities และ Trading & Service Nation ในระดับภูมิภาค

ทั้งนี้ ทอท. ได้มีการขับเคลื่อนโมเดล Thailand 4.0 สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน ผ่าน AOT Digital Platform ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุน การบริการผู้โดยสาร การจัดการภายในท่าอากาศยาน การจัดการภายในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ ผ่าน 4 Modules (M) ดังนี้

ตารางที่ 2-1 ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับ AOT Digital Platform

|                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>M1 AOT airports Application</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- แสดงข้อมูลท่าอากาศยานแบบ Real Time</li> <li>- เป็นผู้ช่วยวางแผนการเดินทางล่วงหน้า</li> <li>- สร้างประสบการณ์การใช้งานและเพิ่มความพึงพอใจ</li> <li>- ลดความแออัดในท่าอากาศยานและพัฒนาธุรกิจใหม่</li> </ul> | <p>M2 AOT Digital Operation Dashboard</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการข้อมูลและแสดงผลผ่านทาง Dashboard สำหรับการบริหารจัดการสนามบิน</li> <li>- แสดงข้อมูล Real time เพื่อใช้ตัดสินใจ</li> <li>- วิเคราะห์ข้อมูลและทำนายถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้น</li> <li>- ลดกระบวนการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรต่างๆ</li> </ul> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|



|                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>M3 AOT Digital Office</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เป็นผู้ช่วยส่วนตัวผนวกการใช้ระบบสำหรับบุคคลและอื่นๆ</li> <li>- ติดตามสถานะการทำงานและแจ้งเตือนเหตุการณ์ต่างๆ ให้พนักงาน</li> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพจากการลดขั้นตอนและเวลาที่ใช้ทำงาน</li> </ul> | <p>M4 AOT Digital Cargo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บูรณาการข้อมูล เพื่อเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการเขตปลอดอากร</li> <li>- เพื่อความปลอดภัยในการขอเข้าพื้นที่เขตปลอดอากร</li> <li>- เชื่อมโยงการจัดการและติดตามสถานการณ์ขนส่งสินค้า</li> <li>- ลดระยะเวลากระบวนการทำงานและเพิ่มความปลอดภัยขั้นสูง</li> </ul> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 2.3 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้จัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ.2564 – 2565) โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของประเทศไทยให้สามารถ "ล้มแล้วลุกไว" (Resilient) โดยมุ่งเน้นใน 3 มิติ คือ การพร้อมรับ (Cope) การปรับตัว (Adapt) และการเปลี่ยนแปลงเพื่อพร้อมเติบโตอย่างยั่งยืน (Transform) โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในสังคมสู่ความสมดุลในทุกมิติอย่างบูรณาการและเป็นองค์รวม เน้นพัฒนาการท่องเที่ยวคุณภาพสูงและขับเคลื่อน Medical and Wellness Hub เพื่อสร้างความเชื่อมั่นต่อนักท่องเที่ยว พร้อมทั้งบูรณาการร่วมกับหลักการการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน เศรษฐกิจสีเขียว หรือ BCG Model ที่มุ่งเน้นพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนโดยมีจุดแข็งเรื่องความหลากหลายทางชีวภาพ วัฒนธรรม และทุนปัญญา นำมาสร้างอัตลักษณ์ของการท่องเที่ยวในแต่ละพื้นที่ อันเป็นการยกระดับการท่องเที่ยวทั้งเมืองหลักและเมืองรอง โดยการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่จะเน้นคุณภาพ สร้างมาตรฐาน ความสะอาด สะอาดปลอดภัย ผ่านการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการบริหารจัดการและดูแลนักท่องเที่ยว

เพื่อให้ประเทศมีแนวทางการท่องเที่ยวที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นภายหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์การท่องเที่ยวโดยเน้นการสร้างเสริมเข้มแข็งของรัฐบาลในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไม่พึ่งพาต่างประเทศมากเกินไป พึ่งพาการท่องเที่ยวในประเทศ รวมทั้งใช้ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ของไทยในการเป็นจุดเชื่อมโยงในระดับภูมิภาคทั้งอาเซียน (ASEAN) อาเซียน+3 (FTA ASEAN PLUS 3) อาเซียน+6 (FTA ASEAN PLUS 6) รวมถึงนโยบายด้านโลจิสติกส์ เช่น นโยบายการสร้างเมืองการบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก และนโยบายระเบียบเศรษฐกิจต่างๆ ซึ่งแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564 – 2565) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในระยะ 2 ปีมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายในเพื่อการฟื้นตัวอย่างรับผิดชอบและเป็นจุดเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของภูมิภาค โดยได้กำหนดประเด็นการพัฒนา 5 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นพัฒนาที่ 1 การพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว ผู้ผลิตและขายสินค้า บริการ และ  
 ประกอบการท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการพร้อมรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป  
 ประเด็นพัฒนาที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงปัจจัยเอื้อให้  
 สนับสนุนต่อการฟื้นตัวและเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว  
 ประเด็นพัฒนาที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการท่องเที่ยว  
 เชิงคุณภาพ

ประเด็นพัฒนาที่ 4 ปรับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวไทย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพผ่านการตลาด  
 ประเด็นพัฒนาที่ 5 การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

ในด้านมุมมองของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ยังคงให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวต่อ  
 ระบบเศรษฐกิจไทย โดยเร่งให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยฟื้นตัวเร็วและเติบโตได้อย่างเข้มแข็ง และเป็นภาคส่วน  
 ที่สำคัญต่อระบบเศรษฐกิจไทย พร้อมทั้งก้าวสู่การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ และมีขีดความสามารถในการแข่งขัน  
 ได้ในระยะยาว โดยได้ปรับยุทธศาสตร์ในช่วง 5 ปีแรกสู่การท่องเที่ยวที่เน้นด้านคุณภาพและความยั่งยืน หรือ  
 High-Value & Sustainable Tourism ภายใต้แผนที่ชื่อว่า 3R ได้แก่ 1.Reopen (ไตรมาสที่ 3 ปี 2564)  
 ซึ่งเป็นช่วงทดลองเปิดภายใต้นโยบาย Phuket Sandbox 2.Recover (ไตรมาสที่ 4 ปี 2565) เป็นช่วงการเปิด  
 ประเทศเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 3.Resilient (ปี 2566-2570) เป็นช่วงการส่งเสริมการท่องเที่ยวไปสู่  
 การท่องเที่ยวเชิงคุณภาพและความยั่งยืน

ทั้งนี้ ททท.ได้วางเป้าหมายตลาดต่างประเทศ ที่จะมุ่งเน้นส่งเสริมกับกลุ่มเป้าหมายคุณภาพ เน้นทำ  
 การตลาดในรูปแบบ “การเล่าเรื่อง” หรือ Story Telling มากกว่าการขายตัวแหล่งท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว  
 ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ และรักษาความสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม  
 ท่องเที่ยว สำหรับตลาดในประเทศ ททท.จะมุ่งส่งเสริมและสนับสนุน “ไทยเที่ยวไทย” ภายใต้แนวคิด BCG และ  
 Local Economy Development Model ควบคู่กับการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบ เพิ่มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล  
 และสารสนเทศ และเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเพิ่มขีดความสามารถ  
 ให้ผู้ประกอบการในลักษณะ Upskill และ Reskill

นอกจากนี้ ททท. จะให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างธุรกิจ หรือ Ecosystem ให้อยู่บน 2 เป้าหมายหลัก  
 คือ การท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อความยั่งยืน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาเพิ่มมูลค่าของอุตสาหกรรม  
 การท่องเที่ยวของไทย โดยเตรียมแผนที่จะเดินหน้าเข้าสู่ Next Generation of Thai Tourism ที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง  
 ทางดิจิทัลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืน โดยเน้นใน 3 เรื่อง คือ (1) Digital Industry สนับสนุนการนำเทคโนโลยี  
 ดิจิทัลไปปรับใช้ในการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว (2) Digital Investment  
 ให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพลิกโฉมสู่ยุคดิจิทัลของภาคธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ (3) Digital Innovation  
 ร่วมพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการผลักดันให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็น Crypto-  
 Positive Industry และใช้ประโยชน์จาก Token Economy

## 2.4 หน่วยงานกำกับและกฎหมายข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

ICAO หน่วยงานพิเศษของสหประชาชาติ มีสมาชิก 193 ประเทศ เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้นเพื่อวางระเบียบข้อบังคับ สำหรับกิจกรรมการบินระหว่างประเทศระหว่างชาติ เป็นหน่วยงานชำนาญพิเศษของสหประชาชาติ เป็นผู้จัดการกำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติที่ใช้ในกิจการการบินทุกประเภท โดยได้จัดทำในลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างนานาประเทศ รวมทั้งออกระเบียบข้อบังคับการเดินทางอากาศ การออกประกาศนียบัตรและการตรวจสอบเครื่องบิน การกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ประจำเครื่องบินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่างเครื่อง กำหนดลักษณะของท่าอากาศยาน กำหนดมาตรฐานระบบสื่อสารและวิทยุช่วยบิน กิจการศุลกากร คนเข้าเมือง ตลอดจนข้อบังคับว่าด้วยสุขภาพของผู้โดยสารเครื่องบิน สินค้า และพัสดุลำเลียงโดยทางเครื่องบิน และทำหน้าที่สอบสวนเมื่อเกิดอุบัติเหตุทางเครื่องบินเกิดขึ้น โดยมีการทำงานร่วมกับทางภาครัฐในของแต่ละประเทศสมาชิก สำหรับประเทศไทย สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นหน่วยงานกำกับของประเทศ ทอท. จึงดำเนินการบริการสนามบินภายใต้กฎข้อบังคับต่างๆ ของ กพท.

โดย ICAO มีวิสัยทัศน์ คือ บรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืนของระบบการบินพลเรือนทั่วโลก และมีพันธกิจเป็นเวทีในระดับสากล เพื่อพัฒนานโยบายและมาตรฐานดำเนินการตรวจสอบปฏิบัติตามการดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ สร้างกำลังการบิน และสร้างความร่วมมือของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสีย ทอท. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับการบริหารจัดการองค์กร การให้บริการท่าอากาศยาน และการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

### 2.4.2 สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI)

ACI มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการบินให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเป็นการกำหนดให้ท่าอากาศยานดำเนินการตามมาตรฐานอย่างครบถ้วน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทางการฟื้นฟูธุรกิจขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO Council Aviation Recovery Taskforce : ICAO CART) และแนวทางการฟื้นฟูธุรกิจและการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ของ ACI โดย ACI มีวิสัยทัศน์ คือ เป็นตัวแทนผลประโยชน์ร่วมกันของท่าอากาศยานทั่วโลก เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมการบิน โดยทำงานร่วมกับรัฐบาล สมาชิก ACI ระดับภูมิภาค ผู้เชี่ยวชาญ และองค์กรระหว่างประเทศ เช่น ICAO เพื่อพัฒนานโยบาย โปรแกรม และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในพัฒนามาตรฐานท่าอากาศยานทั่วโลก และมีพันธกิจเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก โดยส่งเสริมผลประโยชน์ส่วนรวมของท่าอากาศยานและชุมชนโดยรอบที่ให้บริการ และส่งเสริมความเป็นเลิศในการจัดการและการดำเนินงานของท่าอากาศยาน

ทั้งนี้ ทอท. มีการดำเนินงานที่ได้ให้ความสำคัญกับมาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยภายในท่าอากาศยานครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มุ่งมั่นให้มีสุขอนามัยที่ดี โดย ทสภ. และ ทคท. ได้รับการรับรองมาตรการด้านความปลอดภัยสุขอนามัยจากการเข้าร่วมโครงการ Airport Health Accreditation Programme (AHA)

การร่วมโครงการดังกล่าวจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารและผู้มาใช้บริการท่าอากาศยาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทอท. ให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์และความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ทำให้มั่นใจได้ว่ามาตรการของ ทอท. มีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

#### 2.4.3 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) (Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT))

กพท. จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565 -2569 วิสัยทัศน์ คือ “มาตรฐานสู่ความยั่งยืน: Standard toward Sustainability” โดย “มาตรฐาน” กพท. มุ่งมั่นที่จะส่งเสริม พัฒนา และกำกับดูแลกิจการการบินพลเรือนของประเทศไทยให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งครอบคลุมทั้งการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานตามข้อกำหนดและการมีมาตรฐานการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของ ICAO ตลอดจนมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายของประชาคมการบิน “สู่ความยั่งยืน” โดย กพท. มีความต้องการแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการดำเนินการด้านมาตรฐานขององค์กรที่เป็นไปตามหลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ในอันที่จะทำให้องค์กรอุตสาหกรรมการบิน และประเทศชาติประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย โดยมีเป้าหมายในระยะแรก ปี 2569 คือ การได้รับการยอมรับว่าเป็น “STANDARD ASSURER”

กพท. จึงมุ่งเน้นในการนำกลไกการกำกับดูแลดังกล่าว มาบังคับใช้เพื่อให้เกิดผลต่อผู้ให้บริการ ได้แก่ การออกใบรับรอง และการควบคุมดูแลมาตรฐาน ซึ่งแม้ว่าปัจจุบันประเทศไทยจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัยได้สำเร็จและมีระดับประสิทธิภาพการดำเนินการ (Effective Implementation: EI) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยตามเป้าหมายขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและมีค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินการและมาตรฐานของอุตสาหกรรมการบินทั้งระบบให้อยู่ในระดับเดียวกันกับประเทศพัฒนาแล้ว ยังคงเป็นเป้าหมายของ กพท. ที่ต้องดำเนินการต่อไปในช่วงนี้

- เป้าหมาย USOAP Audit Areas & Safety Outcomes

ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแล ความปลอดภัย (Effective Implementation: EI) ของประเทศ เกินร้อยละ 80 ภายในปี 2565 และร้อยละ 90 ภายในปี 2567 และอยู่ในระดับเดียวกับกลุ่มประเทศผู้นำด้านมาตรฐานของโลกภายในปี 2569 และในปี 2565 มีระดับประสิทธิภาพ (Effective Implementation: EI) ของระบบกำกับดูแลความปลอดภัยมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 82 และการรักษาความปลอดภัย มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80

- เป้าหมาย USAP Audit Areas & Security Outcomes

ระดับประสิทธิผลระบบกำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยการบิน (Effective Implementation: EI) ของประเทศเกินร้อยละ 80 ภายในปี 2565 และเกินร้อยละ 90 ภายในกรอบเวลาที่ ICAO กำหนด และในปี 2565 มีระดับประสิทธิผล (Effective Implementation: EI) ของระบบกำกับดูแลความปลอดภัยมากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 82 และการรักษาความปลอดภัย มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80

ดังนั้น ทอท. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย (EI ด้านท่าอากาศยาน) เพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายของ กพท. และเพื่อให้ท่าอากาศยานของ ทอท. เป็นท่าอากาศยานในระดับโลก

2.4.4 นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท.

- นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี (Open sky)

เป็นการดำเนินการโดยอ้างอิงกับอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ แต่ละประเทศมีอธิปไตยเหนือน่านฟ้าของตนเองและมีสิทธิกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการให้บริการทางอากาศทั้งแบบประจำและไม่ประจำที่บินอยู่เหนือหรือเข้ามาในอาณาเขตตนเองได้ และภายใต้อนุสัญญาดังกล่าว ประเทศมีการเจรจาเพื่อจัดทำความตกลงว่าด้วยบริการเดินอากาศ และกำหนดสิทธิการบินระหว่างรัฐต่างๆ ซึ่งสิทธิแลกเปลี่ยนกันนั้นเรียกว่า “เสรีภาพทางอากาศ” (Freedom of the Air) ปัจจุบันประเทศไทยได้จัดทำความตกลงกับประเทศต่างๆ จำนวน 102 ประเทศ 2 เขตบริหารพิเศษ และ 1 ดินแดน นโยบายการเปิดเสรีของไทยเริ่มต้นตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ทั้งการเปิดเสรีภายในประเทศและระหว่างประเทศ จึงทำให้อุตสาหกรรมการบินประเทศไทยเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด

- นโยบายการเพิ่มขีดความสามารถของห้วงอากาศ

ในปี พ.ศ.2562 อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยมีการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด จึงก่อให้เกิดความหนาแน่นบนห้วงอากาศ โดยประเทศไทยมีจำนวนเที่ยวบินเกิน 1 ล้านเที่ยวบินต่อปี และคาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า หรือมากกว่า 2 ล้านเที่ยวบินต่อปีภายในอีก 15 ปีข้างหน้าซึ่งตามแผนแม่บทห้วงอากาศ และการเดินอากาศแห่งชาติ กำหนดยุทธศาสตร์ระยะกลาง (ระยะเวลา 5 ปี ช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของห้วงอากาศและระบบการเดินอากาศของประเทศให้สามารถรองรับการเจริญเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคตได้อย่างยั่งยืน โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ของการเดินอากาศตามแนวทางการพัฒนาในระดับสากล และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวคิดด้านการเดินอากาศรูปแบบใหม่

- การจัดสรรเวลาการบิน (Timeslot management)

Slot หรือ Timeslot management หมายถึง การกำหนดระยะเวลาเข้าออกของสายการบิน (เที่ยวบิน) ที่บินเดินทางเข้ามายัง/ออกไปจากท่าอากาศยาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปริมาณจราจรทางอากาศที่หนาแน่นหรือมีความคับคั่ง รวมทั้งเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดด้านสิ่งแวดล้อมพื้นฐานต่อการให้บริการ

แก่อากาศยานและผู้โดยสารของท่าอากาศยานโดยแบ่งระดับความหนาแน่นของท่าอากาศยาน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 (level 1) คือ ท่าอากาศยานที่มีขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมดที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งานตลอดเวลา

ระดับ 2 (level 2) คือ ท่าอากาศยานที่มีโอกาสที่จะเกิดความคับคั่งของการจราจรได้ ในบางช่วงเวลาของวัน สัปดาห์ หรือฤดูกาลการบิน ซึ่งสามารถแก้ไขด้วยวิธีการปรับตารางการบินโดยความเห็นร่วมกันระหว่างสายการบินกับหน่วยงานความสะดวกจัดเวลาการบิน โดยท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ที่จัดอยู่ในระดับนี้ คือ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย และท่าอากาศยานหาดใหญ่

ระดับ 3 (level 3) คือ ท่าอากาศยานที่มีโครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอในการรองรับหรือท่าอากาศยานที่หน่วยงานของรัฐกำหนดเงื่อนไขไว้ จนทำให้ท่าอากาศยานนั้นไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการในการใช้ท่าอากาศยานได้ โดยท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ที่จัดอยู่ในระดับนี้ คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานเชียงใหม่

ท่าอากาศยานของ ทอท. จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการจัดสรรเวลาการบิน โดยคำนึงถึงโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานว่าเพียงพอหรือไม่ สามารถรองรับเที่ยวบินที่ต้องทำการบินได้ทั้งหมด เพื่อไม่เป็นการเสียโอกาส ทอท.จึงจำเป็นต้องมีการจัดสรรเวลาการบินและบริหารจัดการท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการวางแผนล่วงหน้า ปัจจุบัน ทอท. ได้มีแผนโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน โดยมีการกำกับให้การดำเนินการก่อสร้างเป็นไปตามแผนดำเนินงานของโครงการนั้นๆ เพื่อไม่ก่อให้เกิดความล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งนำไปสู่การเสียโอกาสในการรองรับเที่ยวบินในอนาคต รวมทั้งมีการติดตามการดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน และอาคารผู้โดยสาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดความหนาแน่นภายในอาคารผู้โดยสารในแต่ละจุด และลดความล่าช้าของขั้นตอนเวลาในการทำงาน (Processing Time) เพื่อเป็นการเพิ่มความเร็วในขั้นตอนการเดินทาง (Flow) ภายในอาคารผู้โดยสาร เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและยกระดับการบริการ รวมถึงสามารถส่งผลถึงการเพิ่มเที่ยวบินขึ้นได้เนื่องจากมีกระบวนการจัดการที่รวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ จากแนวโน้มการใช้ห้วงอากาศตามแผนแม่บทห้วงอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า หรือ 2 ล้านเที่ยวบินต่อปีในอีก 15 ปี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดสรรเวลาการบินของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถสอดคล้องและเพียงพอต่อความต้องการใช้ห้วงอากาศ

## 2.5 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.5.1 สภาวะเศรษฐกิจ

อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละประเทศ โดยสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศและการค้าระหว่างประเทศ ขณะเดียวกันปัจจัยทางเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยระดับมหภาคที่ส่งผลต่อความต้องการเดินทางทางอากาศให้เพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA)<sup>1</sup> เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศกับความต้องการเดินทางทางอากาศ พบว่า ประเทศที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per capita) ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยการเดินทางทางอากาศด้านเที่ยวบินต่อคนต่อปี (Flights per capita) มากกว่าประเทศที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per capita) ในระดับต่ำ และประเทศกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ อาทิ สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดีย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหพันธรัฐรัสเซีย เป็นต้น จะมีผู้โดยสารเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าภายในปี 2578

จากข้อมูลกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF)<sup>2</sup> เศรษฐกิจโลกในปี 2563 ได้หดตัวร้อยละ 3.1 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 และในระยะ 5 ปีข้างหน้า (ปี 2566 - 2570) คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะขยายตัวร้อยละ 3.3 - 3.6 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก สืบเนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีประชากรมากกว่าร้อยละ 55 ของประชากรโลก ที่ช่วยสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในแง่การค้าและการลงทุน และนอกจากการเป็นฐานการผลิตและแหล่งแรงงานแล้ว ยังถือเป็นตลาดบริโภคขนาดใหญ่ มีขนาดเศรษฐกิจอิงตามกำลังซื้อเป็น 1 ใน 2 ของขนาดเศรษฐกิจโลก

แม้ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัวที่ได้ปรับค่าความแตกต่างของค่าเงินของแต่ละประเทศออกไปแล้ว (GDP per capita, Purchasing Power Parity) ที่มีค่าในระดับสูงมากกว่า 40,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อคนต่อปีจะอยู่ในแถบอเมริกาและยุโรป แต่หากพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของ GDP per capita (PPP) ในช่วงปี 2566 - 2570 ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการเติบโตร้อยละ 6.23 โดยเฉพาะในแถบเอเชียใต้ (สาธารณรัฐอินเดีย) และเอเชียตะวันออก (สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐเกาหลี ประเทศญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ส่วนใหญ่ขยายตัวได้จากเที่ยวบินและผู้โดยสารภายในภูมิภาคนี้ และเมื่อพิจารณาจากผู้โดยสารหลักของ ทอท. จำแนกตาม

<sup>1</sup> IATA, *Challenges of high growth: Global aviation outlook*, 2013.

IATA, *Economics Chart of the Week*, April 2019.

IATA, *COVID-19 Outlook for air travel in the next 5 years*, 2020.

<sup>2</sup> IMF, *World Economic Outlook*, April 2022.

สัญญาติ 5 อันดับแรก<sup>3</sup> ได้แก่ สัญชาติจีน ไทย อินเดีย เกาหลี และญี่ปุ่น มีการเติบโตของ GDP per capita (PPP) ดังนี้ (1) สาธารณรัฐประชาชนจีน ร้อยละ 7.31 (2) ราชอาณาจักรไทย ร้อยละ 5.47 (3) สาธารณรัฐอินเดีย ร้อยละ 8.01 (4) สาธารณรัฐเกาหลี ร้อยละ 4.70 และ (5) ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 3.23 สามารถอนุมานได้ว่า ประชากรของประเทศเหล่านี้มีรายได้ต่อหัวที่ยังคงเติบโตได้ดีและเป็นกำลังซื้อสำคัญที่ช่วยผลักดันปริมาณ การจราจรทางอากาศของ ทอท. ทั้งเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

## 2.5.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

### 1) ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ต่ออุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ สืบเนื่องจากมาตรการจำกัด การเดินทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดฯ ของแต่ละประเทศ รวมทั้ง พฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนิยมเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเป็นตัวเลือกแรก และเลือก การเดินทางโดยการไ้รรถยนต์ส่วนตัวมากขึ้น เนื่องจากความกังวลด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยเมื่อต้องใช้บริการ ขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด อีกทั้งกำลังการใช้จ่ายลดลงทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity)<sup>4</sup> ทำให้สายการบินได้หยุดทำการบินหรือปิดบางเส้นทางบิน รวมทั้งมีการปรับการให้บริการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ในการดำเนินงาน (Operating cost) การลดราคาค่าบัตรโดยสารด้วยการลดบริการบางส่วน และเสนอเป็นบริการ เสริมให้แก่ผู้โดยสารที่มีความต้องการเฉพาะ ทั้งนี้ เมื่อประเมินผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาด ของ COVID-19 เทียบกับปี 2562 ซึ่งเป็นช่วงที่สถานการณ์ปกติ โดย ICAO พบว่า ในปี 2564 จำนวนที่นั่ง ของสายการบิน (Seat Capacity) ลดลงร้อยละ 40 จำนวนผู้โดยสารลดลงร้อยละ 49 หรือประมาณ 2,203 ล้านคน และรายได้จากผู้โดยสารสายการบินลดลง 3.24 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นลดน้อยลง จากปี 2563 เป็นสัญญาณบ่งชี้การเริ่มฟื้นตัวระดับหนึ่ง

ภาพรวมปี 2565 สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยังคงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ โดยอุปทานที่นั่งโดยสารจะยังน้อยกว่าในปี 2562 ร้อยละ 19 - 22 จำนวน ผู้โดยสารลดลงร้อยละ 25 - 29 หรือประมาณ 1,123 - 1,292 ล้านคน และรายได้จากผู้โดยสารสายการบินลดลง 1.69 - 1.91 แสนล้านเหรียญสหรัฐ<sup>5</sup> ซึ่งการลดลงของปริมาณการจราจรทางอากาศส่งผลให้สายการบินอยู่ในสภาวะ ขาดทุนและแบกรับค่าใช้จ่ายจากสินเชื่อเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง และอาจประสบภาวะล้มละลาย ล้มเลิกกิจการหรือ

<sup>3</sup> ทอท., ข้อมูลสัญญาติ ทอท. ปี 2562 (จำแนกสัญญาติจากจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า - ออก ไม่รวมผ่าน ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท.)

<sup>4</sup> เจาะพฤติกรรมท่องเที่ยวใน New Normal: เมื่อโควิดทำชีวิตเปลี่ยน. Krungthai compass, 2020.

<sup>5</sup> Effects of Novel Coronavirus (COVID - 19) on Civil Aviation: Economic Impact Analysis. ICAO, 2022.



ต้องยื่นฟื้นฟูกิจการ โดยสายการบินพาณิชย์กว่า 40 สายการบินได้ยุติประกอบกิจการ ในจำนวนดังกล่าว เป็นสายการบินขนาดใหญ่ที่มีผู้โดยสารมากกว่า 10 ลำขึ้นไปจำนวนกว่า 20 สายการบิน<sup>6</sup>

โดย ทอท. ได้รับผลกระทบจากการขาดสภาพคล่อง การล้มเลิกกิจการหรือการฟื้นฟู กิจการของสายการบินที่ใช้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. เช่นเดียวกัน ทั้งสายการบินนกสก็๊ต สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์ โดยเฉพาะสายการบินการบินไทยของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ซึ่งเป็นสายการบินหลักที่มีสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารและเที่ยวบินในช่วงปี 2562 ซึ่งเป็นช่วงสถานการณ์ปกติ ถึงร้อยละ 15 และร้อยละ 9 ตามลำดับ และเป็นคู่ค้าสำคัญของ ทอท. โดย บกท.ได้เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ประกอบกับกระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นของ บกท. น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออก และเรียกชำระแล้วทั้งหมด ทำให้ บกท.พ้นสถานะจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ในด้านต่างๆ

ดังนั้น เพื่อให้การบริหารงานท่าอากาศยานของ ทอท.ดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ทอท. จึงได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการกำหนดนโยบาย ทอท. ในแผนการฟื้นฟูกิจการของ บกท. และคณะทำงานเตรียมความพร้อมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานของคณะกรรมการฯ จำนวน 3 คณะ ประกอบด้วย (1) คณะทำงานเตรียมความพร้อมด้านการเงิน (2) คณะทำงานเตรียมความพร้อมด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจ และ (3) คณะทำงานเตรียมความพร้อมด้านบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพื่อศึกษาผลกระทบและพิจารณาแนวทางการดำเนินงาน ของ ทอท. เพื่อรองรับผลกระทบจากการที่ บกท. เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

## 2) แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

ตั้งแต่ปี 2564 รัฐบาลแต่ละประเทศเริ่มจัดหาวัดขึ้นและผู้คนเข้าถึงวัคซีนมีภูมิคุ้มกันหมู่ เมื่อมีความเชื่อมั่นในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการเดินทาง ประกอบกับเงื่อนไขต่างๆ เอื้ออำนวย ทำให้ผู้คนเดินทางทางอากาศอีกครั้ง แม้จะมีข้อจำกัดจากมาตรการจำกัดการเดินทางข้ามพรมแดนของภาครัฐบ้าง โดยบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินรายใหญ่อย่างบริษัทโบอิง (The Boeing Company) <sup>7</sup> และสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International air transport association : IATA) <sup>8</sup> ได้คาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศว่า ตลาดเส้นทางการบินภายในประเทศ (Domestic) ได้เริ่มฟื้นตัวใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี 2565 หลังจากนั้น 1 ปีจะเป็นการฟื้นตัวของตลาดเส้นทางการบินระหว่างประเทศที่บินภายในภูมิภาคซึ่งมีพิสัยการบินระยะใกล้ – กลาง (ระยะ 3 - 7 ชม.) (Regional) และลำดับสุดท้ายเป็นการฟื้นตัวของตลาดเส้นทางการบินพิสัยระยะไกล (ระยะมากกว่า 7 ชม.) (Long - Haul) ตามลำดับ

<sup>6</sup> The Aviation Industry Leaders Report 2022: Recovery through Resilience. KPMG, 2022.

<sup>7</sup> 2021 Commercial Market Outlook. The Boeing Company, September 2021.

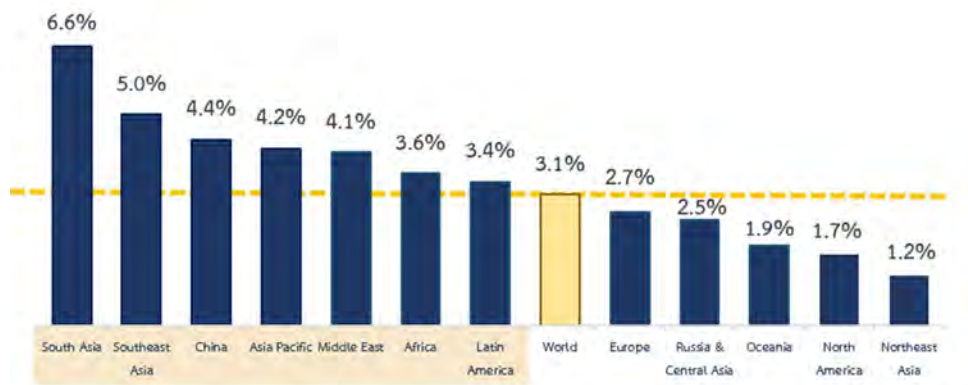
<sup>8</sup> Air Passenger Market Analysis. IATA, February 2022.

สำหรับการคาดการณ์ปริมาณการจราจรทางอากาศในภาพรวมของ ทอท. คาดว่าปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ซึ่งส่วนใหญ่ทำการบินเส้นทางภายในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะเส้นทางไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน มีแนวโน้มการฟื้นตัวกลับมาใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID -19 ภายในปี 2567 ซึ่งได้รวมผลกระทบจากนโยบายโควิดเป็นศูนย์ (Zero - Covid) โดยยังคงมีความสอดคล้องกับการคาดการณ์การฟื้นตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศของ IATA และ ACI

ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทางอากาศจากบริษัทโบอิง<sup>9</sup> จำแนกเป็นด้านผู้บิน ผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ พบว่าอุตสาหกรรมการบินทางอากาศยังเป็นอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 20 ปี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### ด้านผู้บิน

เมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้บินจำแนกรายภูมิภาค พบว่าภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียใต้ (อินเดีย) ภูมิภาคอาเซียน และสาธารณรัฐประชาชนจีน มีอัตราการเติบโตของผู้บินมากกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของโลกซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 3.1



ภาพที่ 2-2 ภาพแสดงอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้บิน ปี 2564 – 2583 โดยใช้ปี 2562 เป็นปีฐาน

เครื่องบินใหม่ที่จัดส่งรวมทุกภูมิภาคในช่วงระยะเวลา 10 ปี (ปี 2564 – 2573) มีจำนวน 19,330 ลำ และในช่วงระยะเวลา 20 ปี (ปี 2564 – 2583) เติบโตเกือบ 2 เท่า มีจำนวน 43,610 ลำ ส่วนใหญ่ร้อยละ 40 เป็นคำสั่งซื้อในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเกือบครึ่งหนึ่งเป็นคำสั่งซื้อที่ต้องจัดส่งไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน และหากพิจารณารูปแบบเส้นทางการบินจากประเภทเครื่องบิน พบว่า เครื่องบินลำตัวแคบแบบมีช่องทางเดินเดียว (Single Aisle Aircraft) ยังเป็นที่นิยมมากสุดในกลุ่มเครื่องบินพาณิชย์ ไม่ว่าจะเป็นในช่วง 10 ปี

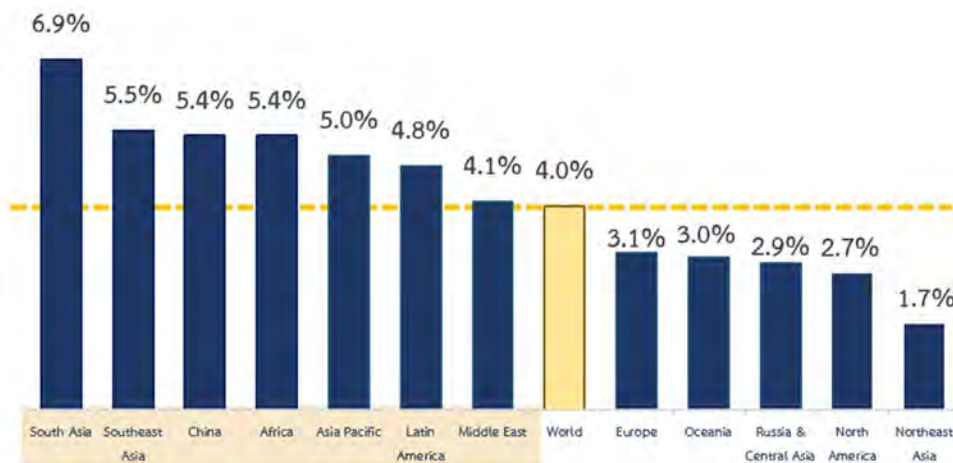
<sup>9</sup> Commercial Market Outlook 2021–2040. The Boeing Company, 2022.

ที่ผ่านมาหรือใน 10 ปีข้างหน้า ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนถึงร้อยละ 75 สะท้อนถึงการเติบโตตลาดเส้นทางบินที่มีพิสัยระยะใกล้ - กลาง ซึ่งเป็นเส้นทางบินภายในประเทศ (Domestic) และเส้นทางบินระหว่างประเทศที่บินภายในภูมิภาคซึ่งมีพิสัยการบินระยะใกล้ - กลาง (ระยะ 3 - 7 ชม.) (Regional)

ขณะที่เครื่องบินลำตัวกว้าง (Widebody) ยังมีความสำคัญสำหรับการบินพิสัยกลาง - ไกล (ระยะ 5 - 7 ชม. ขึ้นไป) (Long - Haul) ที่เป็นการเดินทางภายในภูมิภาคและข้ามภูมิภาค รวมถึงรองรับการขยายตัวของการบินขนส่งสินค้าทางอากาศที่เป็นกลุ่มรับขนส่งผู้โดยสารและสินค้าควบคู่กัน (Combined carriers)

### ด้านผู้โดยสาร

เมื่อพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสารจำแนกรายภูมิภาค พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเติบโตของฝูงบิน โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียใต้ (สาธารณรัฐอินเดีย) ภูมิภาคอาเซียน และสาธารณรัฐประชาชนจีน มีอัตราการเติบโตของผู้โดยสารมากกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของโลกซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 4.0



ภาพที่ 2-3 ภาพแสดงอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสาร ปี 2564 – 2583 โดยใช้ปี 2562 เป็นปีฐาน

สัดส่วนผู้โดยสารส่วนใหญ่มากกว่าร้อยละ 40 ยังคงเป็นผู้โดยสารในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และเป็นผู้โดยสารชาวจีนประมาณร้อยละ 15 - 20 สำหรับการเติบโตของผู้โดยสารจำแนกตามเส้นทางบินทั่วโลก พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเส้นทางบินภายในประเทศของสาธารณรัฐประชาชนจีน (Intra - China) ที่เติบโตมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 17 รองลงมาเป็นการเติบโตของเส้นทางบินภายในภูมิภาคอาเซียน (Intra - Southeast Asia) คิดเป็นร้อยละ 12 และเส้นทางบินภายในภูมิภาคยุโรปคิดเป็นร้อยละ 9

โดยในระยะ 20 ปีข้างหน้า หากพิจารณาสัดส่วนการเดินทางทางอากาศของผู้โดยสาร เฉพาะในสาธารณรัฐประชาชนจีนและภูมิภาคอาเซียน พบว่า เส้นทางสาธารณรัฐประชาชนจีน - สาธารณรัฐ

ประชาชนจีน มีสัดส่วนสูงสุดร้อยละ 59 รองลงมาเป็น เส้นทางสาธารณรัฐประชาชนจีน - อาเซียน และเส้นทางสาธารณรัฐประชาชนจีน - ยุโรป คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 12 และ 9 ตามลำดับ สำหรับเส้นทางอาเซียน - อาเซียน มีสัดส่วนสูงสุดร้อยละ 33 รองลงมาเป็นเส้นทางอาเซียน - สาธารณรัฐประชาชนจีน และเส้นทางอาเซียน - เอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ (สาธารณรัฐเกาหลี ประเทศญี่ปุ่น) คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 19 และ 15 ตามลำดับ

### ด้านสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

แม้ว่าปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศจะคิดเป็นร้อยละ 3 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทั่วโลก แต่คิดเป็นมูลค่ากว่า 1 ใน 3 ของมูลค่าการขนส่งสินค้าทั้งหมด<sup>10</sup> โดยบริษัทโบอิง คาดการณ์ในระยะ 20 ปีข้างหน้าว่า ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 4 หรือเติบโตเป็น 2 เท่า เมื่อเทียบกับปี 2563 จากอานิสงค์การเติบโตของเศรษฐกิจ การค้าโลก และภาคอุตสาหกรรมผลิตที่เติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 2.5 , 2.8 และ 2.3 ตามลำดับ โดยเฉพาะการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งพบว่า E-Commerce ที่ข้ามพรมแดนกว่าร้อยละ 80 เป็นการขนส่งทางอากาศ รวมทั้งสินค้าที่มีมูลค่าสูงและต้องใช้ความเร็วในการขนส่งมีมากขึ้น อาทิ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ยารักษาโรค สินค้าที่เน่าเสียง่าย เป็นต้น จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกเติบโต สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับการเติบโตของฝูงบินสำหรับขนส่งสินค้าที่จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 70 จากเครื่องบินจำนวน 2,010 ลำ ในปี 2562 เป็น 3,435 ลำภายในปี 2583 โดยตลาดการค้าภายในและระหว่างภูมิภาคยุโรป - อเมริกาเหนือ จะถึงจุดอิ่มตัวใน 10 ปีข้างหน้า และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเป็นผู้นำการเติบโตต่อไป โดยเฉพาะตลาดขนส่งสินค้าภายในสาธารณรัฐประชาชนจีน คาดว่าจะเติบโตเร็วกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก

### 2.5.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

#### 1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancement)

การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคอุตสาหกรรม กล่าวได้ว่า Digital Disruption ทำให้ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจต่างมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยในภาคธุรกิจการบินเองก็เผชิญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความความสะดวก รวดเร็ว และยังคงมุ่งเน้นมาตรฐานความปลอดภัยเป็นหลัก โดยเทคโนโลยีที่ทำอากาศยานควรพิจารณานำมาเสริมประสิทธิภาพการดำเนินงาน รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับเทคโนโลยี ได้แก่ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดความล่าช้า

<sup>10</sup> Commercial Market Outlook 2021–2040. The Boeing Company, 2022.

และคาดการณ์เวลาปฏิบัติงานได้อย่างแม่นยำ, Biometric เพื่อระบุตัวตนผู้โดยสาร รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่, Artificial Intelligence เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน, Augmented Reality เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้โดยสาร/ผู้ให้บริการ ไปจนถึงเทคโนโลยีอากาศยานรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Taxi Drone และ Cargo Drone เป็นต้น

## 2) ระบบขนส่งทางเลือก (Alternative Transportation)

ถึงแม้ว่าระยะเวลาการเดินทางด้วยอากาศยานจะเป็นทางเลือกที่รวดเร็วที่สุดเมื่อเทียบกับการคมนาคมระบบอื่น แต่การพัฒนาของรถไฟความเร็วสูงสามารถเข้ามาทดแทนการขนส่งทางอากาศภายในประเทศได้อย่างมีนัยสำคัญ จากระยะเวลาการเดินทางที่ใกล้เคียง ราคาค่าโดยสารที่ถูกกว่าการขนส่งทางอากาศ และเส้นทางของรถไฟความเร็วสูงที่มีสถานีตั้งอยู่ในบางตัวเมืองที่ไม่มีท่าอากาศยาน รวมถึงการพัฒนาของระบบโครงข่ายถนน เช่น ทางหลวงชนบท ทางหลวงจังหวัด ที่ทำให้ผู้เดินทางได้รับความสะดวกสบายมากขึ้น และมีปัจจัยส่งเสริมคือเทคโนโลยีรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) ซึ่งประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางเมื่อเทียบกับรถยนต์พลังงานเชื้อเพลิงทั่วไป กล่าวคือ ระยะทาง ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทาง เป็น 3 ปัจจัยหลักที่ผู้เดินทางใช้พิจารณาเลือกระบบขนส่งทางเลือก

นอกจากนี้ ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเลือกอื่น พบว่าท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา มีความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ ด้วยการเชื่อมต่อระบบขนส่งทั้งทางน้ำ ทางบก และทางอากาศ อีกทั้งยังได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐในการพัฒนารถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อกับ ทสภ. และ ทดม. จึงกล่าวได้ว่า ท่าอากาศยานอู่ตะเภามีศักยภาพเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่นำไปสู่โครงข่ายการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า แบ่งเบาความหนาแน่นของ ทสภ. และ ทดม. อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ของท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา อาจทำให้เครือข่ายพันธมิตรสายการบินย้ายฐานไปยังท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภาในอนาคต

## 3) แนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก

### 3.1 ผู้โดยสาร

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ผู้โดยสารจะมีความกังวลด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยเมื่อต้องใช้บริการขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด แต่การเดินทางอากาศยังคงเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อผู้โดยสารต้องเดินทางระยะไกล ดังนั้น ท่าอากาศยานจำเป็นต้องตอบรับความคาดหวังของผู้โดยสารด้วยการนำเทคโนโลยี ระบบอัตโนมัติ (Automation) และระบบไร้การสัมผัส (Touchless) มาใช้เพื่อลดระยะเวลารอคอยในกระบวนการภายในท่าอากาศยาน และหลีกเลี่ยงการสัมผัส เพื่อป้องกันการติดเชื้อและสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทาง รวมถึงการได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ อาทิ Airport Health Accreditation (AHA) โดย ACI เพื่อแสดงถึงวิธีการปฏิบัติ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และพื้นที่ในท่าอากาศยาน

ตรงตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสาร และผู้ใช้บริการท่าอากาศยาน

### 3.2 สายการบิน

ความต้องการของสายการบิน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านกระบวนการ ผู้โดยสาร การเชื่อมต่อทางข้อมูลหรือเทคโนโลยีระหว่างท่าอากาศยานและสายการบิน เช่น การใช้ระบบ A-CDM ที่ลดการล่าช้า (Delay) เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์เวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง หรือการใช้ Platform ร่วมให้บริการผู้โดยสาร ในรูปแบบ One-stop เพื่อความสะดวกในการใช้งาน และ 2) ด้านการบริหารจัดการ ที่สายการบินต้องปรับการจัดการต้นทุนให้มีความได้เปรียบ (Cost competitiveness) และมีกลยุทธ์การกำหนดราคา (Pricing Strategy) ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การปรับเปลี่ยนดังกล่าว นำไปสู่ความคาดหวังของสายการบินที่ต้องการการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) ที่สอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจของสายการบิน นอกจากนี้ ความต้องการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นการปรับตัวของสายการบินเพื่อตอบรับกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID – 19 ที่ผ่านมา เช่น การที่สายการบินร่วมกับสถานพยาบาลจำหน่ายแพ็คเกจตรวจคัดกรอง COVID – 19 พร้อมเอกสารประกอบการเดินทาง ตามข้อกำหนดการเดินทาง และการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มจากธุรกิจครัวการบินผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อใช้ทรัพยากรของสายการบินให้เกิดประโยชน์ระหว่างช่วงการเดินทางถูกจำกัด

### 3.3 การขนส่งสินค้าทางอากาศ

การขนส่งสินค้าทางอากาศมีปัจจัยส่งเสริมจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ซึ่งเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานการขนส่งทางอากาศมีความต้องการอาคารคลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท เช่น สินค้าด่วนพิเศษ (Express Cargo) ซึ่งต้องการอาคารคลังสินค้าที่มีเทคโนโลยีช่วยในการจัดการสินค้ากระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ รวมถึงพื้นที่เก็บสินค้าที่ต้องควบคุมสภาพแวดล้อมเป็นพิเศษ เช่น สินค้าเกษตรกรรม ยาและเวชภัณฑ์ รวมถึงต้องการบริการที่เกี่ยวข้อง เช่น การตรวจรับรองคุณภาพสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้ ภูมิศาสตร์ที่ตั้งของท่าอากาศยานก็สามารถส่งเสริมปริมาณการขนส่งสินค้าได้ กรณีที่ท่าอากาศยานตั้งอยู่ในจุดที่สามารถเชื่อมต่อการขนส่งระบบอื่นได้อย่างสะดวก เช่น ทางน้ำ ทางถนน ในขณะที่กระบวนการที่สะดวกรวดเร็ว ไม่ติดขัด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะลดทอนเวลาดำเนินการ และทำให้การขนส่งทางอากาศมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเมื่อเทียบกับการขนส่งระบบอื่น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมต่อข้อมูลและบริการ ได้แก่ ท่าอากาศยาน กรมศุลกากร ผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ให้บริการคลังสินค้า การวางแผนการพัฒนาและจัดการคลังสินค้า เป็นปัจจัยดึงดูดให้สายการบินและห่วงโซ่อุปทานการขนส่งสนใจเข้ามาใช้บริการในท่าอากาศยานมากขึ้น และนำไปสู่การเป็นจุดศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค

### 3.4 ผู้ประกอบการในท่าอากาศยาน

ผู้ประกอบการในท่าอากาศยานเป็นส่วนสำคัญของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยาน (Non-aeronautical Business) อีกทั้งมีส่วนในการสร้างบรรยากาศและประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับผู้โดยสาร และผู้ให้บริการ ผู้ประกอบการจึงมีความต้องการค่าเช่าพื้นที่ที่สมเหตุสมผล และส่งเสริมการบริหารจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการ พื้นที่ที่เพียงพอต่อการใช้งาน และมาตรการช่วยเหลือจากผลกระทบทางการเงินที่เกิดขึ้น รวมถึงมองหาโอกาสสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงาน และทำการตลาดด้วยช่องทางใหม่ เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

#### 4) สิ่งแวดล้อม

การให้ความสำคัญต่อประเด็นสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินร่วมกันตั้งแต่ระดับประเทศ ภาคธุรกิจ จนถึงระดับครัวเรือน ในระดับประเทศ ข้อตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่บังคับใช้ในปี 2559 เป็นการแสดงเจตจำนงของ 120 ประเทศ ที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions or Net Zero) โดยในปี 2564 ที่ผ่านมา แต่ละประเทศได้มีความคืบหน้าด้านนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องต่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ในกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรปสามารถผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียนได้มากกว่าที่ใช้ไป และมีมติหยุดการออกไปอนุญาตสำรวจและขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาติใหม่ เพื่อสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ในขณะที่สาธารณรัฐเกาหลีและประเทศญี่ปุ่น มีทรัพยากรพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจำนวนมาก และสาธารณรัฐประชาชนจีนมีจำนวนการซื้อรถยนต์พลังงานไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 50 ของโลก รวมถึงประเทศไทยที่มีมาตรการลดภาษีสรรพสามิตและภาษีอากรขาเข้าสำหรับรถยนต์ EV เพื่อสนับสนุนการใช้ EV ในประเทศ ในภาคธุรกิจการขนส่ง ซึ่งที่ผ่านมาเป็นธุรกิจที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสูง ได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย Net - zero เห็นได้จากการที่ท่าอากาศยานเริ่มใช้รถยนต์ EV ในเขตการบิน (Airsides) เช่น รถโดยสารขนส่งผู้โดยสารระหว่างอาคาร รถบรรทุกสัมภาระ รถลากสะพานเทียบอากาศยาน อีกทั้งมีการปรับรูปแบบอาคารเพื่อเพิ่มแสงสว่างจากธรรมชาติ และติดตั้งโซลาร์เซลล์ (Solar Cell) ผลิตกระแสไฟฟ้าสำหรับใช้ในท่าอากาศยาน และในระดับครัวเรือน ที่ความนิยมการใช้รถยนต์ EV เพิ่มขึ้นสูงอย่างมีนัยสำคัญ คาดการณ์ว่ายอดขายรถยนต์ EV ในปี 2565 ของประเทศไทยจะมากกว่า 10,000 คัน เป็นผลจากการสนับสนุนของนโยบายภาครัฐ จากข้อมูลข้างต้น สะท้อนถึงความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร

### บทที่ 3

#### การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ทอท.ได้พิจารณาผลประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2560 - 2565) ฉบับบททวน 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 2566 - 2570)

#### 3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)

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

##### จุดแข็ง (Strength)

S1 ทอท.ดำเนินงานในด้านความปลอดภัย (Safety) และด้านรักษาความปลอดภัย (Security) ตามมาตรฐานสากล

S2 ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่ามีความยั่งยืน

S3 ที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดศูนย์กลางและจุดเชื่อมต่อของประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังภูมิภาคอื่นๆ

S4 ทอท.มีการพัฒนาด้าน Digital Transformation โดยการนำมาประยุกต์ใช้ในการให้บริการ

S5 ทอท.มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐานด้านการบริการ และด้านบริหารเครือข่ายพันธมิตร

S6 ทอท.เป็นองค์กรในธุรกิจท่าอากาศยานในประเทศซึ่งมีคู่แข่งน้อยรายและผู้เล่นรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยาก (Oligopoly)

S7 บุคลากรมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งโครงสร้างองค์กรมีความครอบคลุมและครบถ้วน



### จุดอ่อน (Weakness)

W1 ทอท.พึ่งพารายได้จากกิจการการบินเป็นหลัก ทำให้รายได้ผันผวนตามสถานการณ์ที่กระทบอุตสาหกรรมการบิน

W2 ทอท.มีกฎระเบียบและขั้นตอนปฏิบัติจำนวนมาก ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ

W3 การปรับเปลี่ยนตำแหน่งของผู้บริหารส่งผลต่อความต่อเนื่องของการดำเนินงาน

W4 โครงสร้างองค์กรมีลำดับชั้นแบบระบบราชการ และขาดการบูรณาการระหว่างส่วนงาน

W5 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ทันต่อการเติบโต

W6 การพัฒนาบุคลากรและการประเมินผลการทำงานไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

### โอกาส (Opportunity)

O1 ปริมาณการขนส่งสินค้าขยายตัวเพิ่มขึ้นจากการค้าขายออนไลน์

O2 ประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม รวมทั้งภาครัฐ มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว

O3 นโยบายภาครัฐสนับสนุนให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (การคมนาคมขนส่งภาครัฐเชื่อมโยงท่าอากาศยานและการขนส่งรูปแบบอื่น อำนวยความสะดวกให้กับทางเลือกเดินทางโดยอากาศ)

O4 การพัฒนาของเทคโนโลยีทำให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุนการดำเนินการและตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการได้ตรงจุด

O5 เศรษฐกิจของภูมิภาคอาเซียน และเศรษฐกิจโลกมีการเจริญเติบโต พฤติกรรมการเดินทางที่เปลี่ยนแปลงไป

O6 ธุรกิจการขนส่งทางอากาศของโลกในระยะยาวยังเติบโต

### ภัยคุกคาม (Threats)

T1 โรคระบาดส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว และกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบิน รวมทั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนการเดินทางเป็นรูปแบบวิถีใหม่ (New normal)

T2 เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน

T3 Technology Disruption ทำให้ท่าอากาศยานต้องปรับตัวให้ทันต่อผู้ใช้งาน

T4 ธุรกิจท่าอากาศยานมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นทั้งภายในประเทศและระดับภูมิภาค รวมทั้งการขนส่งโหมดอื่นที่จะมาทดแทนการขนส่งทางอากาศ

T5 ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง การก่อการร้าย และภัยพิบัติทางธรรมชาติส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางทางอากาศ

T6 ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และนโยบายภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลให้นโยบายองค์กรขาดความต่อเนื่อง

### 3.2 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

1) การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจการบินกับพฤติกรรม New Normal ได้แก่ 1) การทำ Social Distance จะส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจการบินลดลง ถึงแม้ว่าท่าอากาศยานและสายการบินต่างๆ จะกลับมาเปิดให้บริการได้อีกครั้ง แต่การทำ Social Distance ส่งผลให้สายการบินไม่สามารถรับผู้โดยสารได้ในจำนวนเท่าเดิม และธุรกิจการบินต้องหาการดำเนินการธุรกิจแบบใหม่ เพื่อให้ครอบคลุมต้นทุนของธุรกิจทั้งหมด 2) ท่าอากาศยานจะมีการออกกฎระเบียบและมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค โดยมุ่งเน้นการบริหารการจัดการด้านความปลอดภัยทางชีวอนามัยมากขึ้น ซึ่งกฎข้อระเบียบใหม่นี้จะทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานเพิ่มระยะเวลาของกระบวนการผู้โดยสาร และอาจถูกบังคับใช้แม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จะหมดไปแล้วก็ตาม 3) ความมั่นใจในความปลอดภัยทางชีวอนามัยของผู้โดยสารจะยังไม่กลับมาในทันที 4) อาชีพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินอาจถูกเลิกจ้างหรือปรับลดเงินเดือน เพราะการปรับโครงสร้างของสายการบินและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2) การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Disruption) จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ที่ยาวนาน ส่งผลให้ความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารและปริมาณเที่ยวบินลดลงเป็นอย่างมาก สายการบินต่างๆ ทั่วโลกได้รับผลกระทบ สภาพคล่องทางการเงินไม่เพียงพอ จนนำไปสู่ภาวะการล้มละลายหรือ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในที่สุด ผลดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือห่วงโซ่อุปทานของสายการบินเป็นวงกว้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังเช่น ในกรณีของการเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการของ บกท. ซึ่งต้องอาศัยระยะเวลาในการฟื้นฟูกิจการอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 5 ปี ทอท.ในฐานะผู้ให้บริการท่าอากาศยานและมี บกท.เป็นสายการบินหลัก จึงจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งการจัดสรรตารางการบิน (Slot) การบริหารหลุมจอดอากาศยาน การบริการภาคพื้น รวมทั้งการกำกับดูแลการปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือสัญญาต่าง ๆ เพื่อให้กิจการท่าอากาศยานยังคงดำเนินต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนกว่า บกท.จะสามารถฟื้นคืนกิจการและกลับเข้าสู่ภาวะการดำเนินธุรกิจตามปกติ ในขณะที่สายการบิน Thai Airasia ได้วางแผนปรับโครงสร้างกิจการและระดมทุนเพิ่มแผนปรับโครงสร้างกิจการใหม่ เพื่อรับผลกระทบที่เกิดขึ้น

3) รูปแบบการขนส่ง/การเดินทางที่เกิดขึ้นใหม่จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (New Transportation) การขนส่ง/การเดินทางมีหลากหลายรูปแบบและถูกปรับเปลี่ยนตามกาลเวลาและเทคโนโลยี ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ระบบขนส่งความเร็วสูงหรือ Hyperloop เป็นหนึ่งในเทคโนโลยีการคมนาคมขนส่งแห่งโลกอนาคตที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยอาศัยการเดินทางผ่านท่อสุญญากาศ ส่งผลให้การขนส่ง/การเดินทางมีความรวดเร็วกว่าการขนส่ง/เดินทางในรูปแบบอื่น แม้ว่าปัจจุบันจะยังอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนา

แต่หากเทคโนโลยีดังกล่าวหรือการพัฒนาเทคโนโลยีอื่นๆ ที่จะมีขึ้นประสบความสำเร็จก็อาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่ง/การเดินทางได้ในอนาคต

**4) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules & Regulations)** กิจการทำอากาศยานเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและความสะดวกของผู้ใช้บริการ การดำเนินงานจึงต้องมีมาตรฐานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของ กพท. ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดของ ICAO อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ นอกจากนี้ การที่ ทอท.มีแผนการพัฒนารูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ของทำอากาศยานในหลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ และการใช้ประโยชน์จากพื้นที่โดยรอบทำอากาศยาน เพื่อสร้างการเติบโตด้านรายได้นั้น ส่งผลให้ ทอท.ต้องปฏิบัติตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน รวมถึงที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ซึ่งกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายฯ หรือการดำเนินงานในด้านต่างๆ ของทำอากาศยาน

**5) การย้ายฐานของเครือข่ายพันธมิตรสายการบินจาก ทอท.ไปยังท่าอากาศยานนานาชาติ อุตะปะ (Alliance move to U-Tapao)** หรือมหานครการบินภาคตะวันออก (Airport Metropolis) โดยเฉพาะสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ซึ่งเป็นผู้ได้รับสัมปทานในการดำเนินโครงการพัฒนาสนามบินอุตะปะ (บริษัท อุตะปะ อินเตอร์เนชั่นแนล เอวิเอชั่น จำกัด) อย่างไรก็ตาม การย้ายฐานการบินและบริการภาคพื้นต่างๆ จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนและทรัพยากรจำนวนมาก หรือหากจะขยายฐานการบินไปยังสนามบินอุตะปะเพิ่มเติม ก็จำเป็นต้องพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน ซึ่ง ทสภ.และ ทดม.มีข้อได้เปรียบในด้านการเชื่อมต่อการเดินทางกับเมืองมากกว่า จึงคาดว่าหากสนามบินอุตะปะไม่มีข้อเสนอที่ดีพอก็จะไม่สามารถจูงใจให้สายการบินและผู้ประกอบการย้ายหรือขยายฐานการบินไปยังสนามบินอุตะปะได้

**6) การเปิดให้บริการของรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน** เป็นโอกาสที่จะสนับสนุนให้ผู้โดยสารจาก ทสภ. ที่ใช้บริการสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) เชื่อมต่อการเดินทางไปยัง ทดม. เพื่อใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) สำหรับการเดินทางต่อภายในประเทศได้สะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสนับสนุนผู้โดยสารที่เดินทางจากสนามบินอุตะปะในการมาใช้บริการ ณ ทสภ.ที่มีความหลากหลายของ Connectivity และ Destination อย่างไรก็ตาม อาจมีผู้โดยสารบางส่วนที่มีจุดหมายปลายทางไปยังจังหวัดทางภาคตะวันออกอาจเลือกใช้บริการที่สนามบินอุตะปะแทน

### 3.3 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. หมายถึง บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. มีอิทธิพลและความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ทอท. รวมถึงบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงานของ ทอท. ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. นั้นมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้กำหนดนโยบาย และการปฏิบัติงานของ ทอท. โดยจำแนกเป็น 7 กลุ่ม ดังนี้

**1. ลูกค้า** หมายถึง ผู้ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ด้านบริการของ ทอท. ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยครอบคลุมผู้ให้บริการโดยตรง และผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการของ ทอท. ไปเป็นส่วนหนึ่งของการนำเสนอ บริการอีกทอดหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับ ทอท. ในรูปแบบการสร้างรายได้ให้กับ ทอท. โดยตรง ทั้งนี้ ทอท. แบ่งลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สายการบิน, ผู้โดยสาร/ผู้ให้บริการ, และผู้ประกอบการ/ผู้เช่า

**2. พันธมิตรทางธุรกิจ** หมายถึง บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. รวมทั้ง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือองค์กรธุรกิจที่ทำความตกลงกับ ทอท. ในการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือ การบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด ได้แก่ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน และคู่ความร่วมมือ

**2.1 ผู้ส่งมอบ** หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้จัดหาหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการ รวมถึงสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินงานท่าอากาศยานให้กับ ทอท. โดยได้รับค่าตอบแทนจาก ทอท. ในรูปของรายได้ ค่าจ้าง เงินเดือน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

2.1.1 ผู้ส่งมอบสินค้า เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์สำหรับดำเนินงานในท่าอากาศยาน เป็นต้น

2.1.2 ผู้ส่งมอบด้านแรงงาน เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานธุรการ พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2.1.3 ผู้ส่งมอบด้านสาธารณูปโภคเพื่อใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการ เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า น้ำมัน เป็นต้น

2.1.4 ผู้ส่งมอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เช่น กล้อง CCTV คอมพิวเตอร์ ผู้ให้บริการระบบเครือข่าย เครือข่ายผู้ให้บริการ เป็นต้น

2.1.5 ผู้ส่งมอบด้านทักษะความรู้ เช่น บริษัทที่ปรึกษา (Consulting) บริษัทผู้รับเหมา บริษัทผู้ควบคุมงาน เป็นต้น

**2.2 หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน** หมายถึง บุคคล หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และสายการบินร่วมกับ ทอท.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน เช่น บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากร ด่านตรวจพืชในท่าอากาศยาน เป็นต้น

**2.3 คู่ความร่วมมือ** หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือกับ ทอท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นหรือผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือไม่ก็ได้ แต่มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย Sister Airports เป็นต้น

**3. หน่วยงานกำกับดูแล** หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านนโยบายและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารท่าอากาศยานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจและการลงทุนของ ทอท. เช่น คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการการบินพลเรือน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมธนารักษ์ เป็นต้น

**4. บุคลากรของ ทอท.** หมายถึง ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ กรรมการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารตามสัญญาจ้าง และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พนักงานและลูกจ้างทุกคนของ ทอท.

**5. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์** หมายถึง บุคคล นิติบุคคลหรือภาครัฐ (กระทรวงการคลัง) ที่ถือครองหุ้นของ ทอท.หรือมีความสนใจที่จะลงทุนในหุ้น ทอท. รวมถึงนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และศึกษาหุ้น ทอท.

**6. ชุมชนและสังคม** หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และผู้ที่ให้ความร่วมมือสนับสนุนและความช่วยเหลือในกรณีเหตุฉุกเฉิน ได้แก่ ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน และหน่วยงานท้องถิ่น รวมถึงผู้ที่ให้ความสนใจต่อการดำเนินงานของ ทอท. โดยอาจมีบทบาทต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น กลุ่ม NGOs สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมสถาปนิกแห่งประเทศไทย เป็นต้น

**7. สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ** หมายถึง หน่วยงาน สถาบัน บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลกับ ทอท.ในลักษณะเป็นแหล่งสื่อสารและให้ข้อมูลการดำเนินงานของ ทอท. ผ่านช่องทางต่างๆ รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์ ไปสู่สังคมและประชาชน ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทอท.ทั้งทางบวกและทางลบ

ทั้งนี้ ในการวิเคราะห์จัดทำความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. เพื่อจะให้ได้ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. ทั้ง 7 กลุ่มนี้ ทอท. ได้ใช้เครื่องมือต่างๆ ดำเนินการจากวิธีการสัมภาษณ์ กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. รวมทั้งการจัดทำรายงานผลการสำรวจโครงการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2564 ได้ผลสรุปดังนี้

1. การสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. โดยได้มีการสัมภาษณ์ถึงความคาดหวัง กลุ่มผู้บริหารของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. จากหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

บริษัท วิทย์การบิน แห่งประเทศไทย จำกัด ( บวท.) : ควรมีการบูรณาการระดับแผนแม่บท การพัฒนาท่าอากาศยานที่จะพัฒนาเชิงกายภาพ ศักยภาพของท่าอากาศยาน เพื่อให้ บวท. ทราบแนวทางของ ทอท. และสามารถนำมาวางแผนส่วนที่เกี่ยวข้องและวิเคราะห์ความเสี่ยงได้

สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (สตม.) : ควรมีการจัด Flow ให้บริการของท่าอากาศยานทั้งขาเข้า และขาออกให้เหมาะสมกับขีดความสามารถด้านกายภาพของท่าอากาศยาน และสร้างความประทับใจให้ผู้โดยสาร ในทุกกระบวนการ รวมทั้งเร่งปรับปรุงระบบของ ทอท. ให้สอดคล้องกับแบบฟอร์มที่ปรับใหม่ของ สตม.

คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบิน (AOC) : ควรมีมาตรการช่วยเหลือสายการบินที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยบูรณาการร่วมกับ สายการบินให้มีความทันสมัยและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางรูปแบบใหม่ได้

สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (TAFA) : ควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้นและนำ เทคโนโลยีระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพิ่มขึ้น โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเพื่อบูรณาการข้อมูลและการดำเนินงาน

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) : ควรให้ความร่วมมือในการเชื่อมโยงข้อมูลแบบ Collaborative Network ผ่านระบบดิจิทัล เพื่อจัดทำ Smart Tourism ร่วมกันในอนาคตและเน้นการทำตลาด ในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง ด้านดิจิทัล และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) : ต้องขับเคลื่อนองค์กรภายใต้กรอบแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ในหมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและ ความยั่งยืน และหมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค รวมถึงพิจารณาทิศทางของ คค. ซึ่งเป็นหน่วยงานกำกับดูแลของ ทอท. โดยมุ่งเน้นพัฒนา Digital Platform

เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด ทั้งนี้ควรติดตามโครงการให้เป็นไปตามแผนพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวมถึงการลงทุนให้เป็นไปตามแผนฯ เร่งรัดการเบิกจ่ายการลงทุน เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศ

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) : ควรมีการเชื่อมโยงกับระบบดิจิทัล เพื่อเชื่อมโยงกับองค์กรที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพในด้านการดำเนินงาน การเก็บข้อมูล การแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว เพราะสามารถบริหารข้อมูลจัดการ Big Data รวมถึง Function Analytic ได้

2. การจัดทำรายงานผลการสำรวจโครงการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2564 เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความต้องการ/ความคาดหวัง และความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความภักดี รวมถึงผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในเรื่องมาตรการ Covid -19 ของ กลุ่มลูกค้าสายการบิน กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ และกลุ่มลูกค้าผู้โดยสารที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. และนำผลวิเคราะห์เหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยแบ่งเป็น 10 ด้าน ดังนี้

#### 2.1 ด้านสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน

- ควรจัดให้มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือ Wi-Fi ของแต่ละท่าอากาศยานอย่างเพียงพอและใช้งานได้สะดวก
- ควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ร้านอาหาร ตู้เอทีเอ็ม และสถาบันการเงินให้มี ความเพียงพอ
- ควรดำเนินการด้านความสะอาดในพื้นที่ท่าอากาศยานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะบริเวณ ห้องน้ำ และร้านอาหาร

#### 2.2 ด้านกระบวนการ และขั้นตอนการให้บริการ

- ควรปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานด้านความปลอดภัยบริเวณ Gate ให้มีความรวดเร็ว
- ควรลดขั้นตอนในการดำเนินงานของทอท. และปรับปรุงความเร็วในการประสานงาน ต่างๆ กับสายการบิน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและไม่ทำให้การดำเนินธุรกิจร่วมเสียประโยชน์

#### 2.3 ด้านการจัดการข้อร้องเรียน

- ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ในการประสานงานเพื่อช่วยในการจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียน อย่างทันท่วงที
- ควรเพิ่มช่องทางการติดต่อประสานงานผ่าน Facebook Messenger / Line Chat/อีเมล

#### 2.4 ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

- ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการให้มีความเพียงพอ

#### 2.5 ด้านราคาสินค้า และค่าบริการที่มีความเหมาะสม

- ควรมีการจัดพื้นที่ขายอาหารราคาถูกที่สามารถทาน ได้สะดวกบริเวณพื้นที่ภายในสนามบิน

#### 2.6 ด้านการเดินทาง

- ควรจัดให้มีรถโดยสารสาธารณะที่เพียงพอและหลากหลายในการเดินทางเข้าถึงและออกจากสนามบินไปยังพื้นที่ต่างๆ

#### 2.7 ด้านอัตราค่าเช่า ค่าธรรมเนียม

- ควรพิจารณามาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการพาณิชย์ และกลุ่มลูกค้าสายการบินเกี่ยวกับรายการค่าธรรมเนียมและบริการต่างๆ ค่าเช่าพื้นที่ ค่าบริการการใช้บริการในอาคาร และค่าผลประโยชน์ตอบแทนที่มีความเหมาะสม

#### 2.8 ด้านการประชาสัมพันธ์และช่องทางการให้ข้อมูล

- ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้โดยสารทราบว่าต้องเตรียมตัวอย่างไรในการเดินทางช่วงสถานการณ์โควิด
- ควรมีการประชาสัมพันธ์แนะนำการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ทาง ทอท. นำมาให้สายการบินใช้บริการให้ประชาชนทราบว่าเครื่องมือใช้อย่างไร เพื่อสร้างความปลอดภัยและความเชื่อมั่นต่อผู้โดยสาร

#### 2.9 ด้านการส่งเสริมการตลาด

- ควรจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะหลังจากมีมาตรการเปิดประเทศในปี

#### 2.10 ด้านมาตรการการป้องกัน COVID-19

- ควรพิจารณาในการเป็นผู้ดำเนินการหลักในการป้องกันโควิด เพื่อให้การบริการภายในท่าอากาศยานเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงควรพิจารณาค่าใช้จ่ายในการตรวจแก้พนักงานที่ดำเนินการภายในท่าอากาศยาน
- ควรหาแนวทางในการสร้างความเชื่อมั่นเรื่อง มาตรการความปลอดภัยในเรื่อง COVID-19 แก่ผู้โดยสารและผู้ปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน



### 3.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. จะพิจารณาจากความสามารถพิเศษ หรือจุดแข็งขององค์กร (Strength) และโอกาส (Opportunity) ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจจากหน่วยงานคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งนำไปสู่ปัจจัยความสำเร็จในเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ดังนั้น จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และเมื่อพิจารณาจากจุดแข็ง (Strength) และโอกาส (Opportunity) ขององค์กร สามารถสรุปความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

1. ทอท.ได้เปรียบจากที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดเชื่อมต่อของภูมิภาค ประกอบกับการพัฒนาด้านดิจิทัลสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในการขนส่งสินค้าทางอากาศ
2. ทอท.มีการขยายโครงข่ายท่าอากาศยานโดยการรับบริหารท่าอากาศยาน และก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวปริมาณการจราจรทางอากาศในอนาคต
3. ทอท.มีความได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub
4. ทอท.มีการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ (ในพื้นที่ว่างเปล่า) จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน และแนวโน้มการขนส่งสินค้าทางอากาศที่เติบโตในอนาคต
5. ทอท.มีการสร้างรายได้ในอาคารผู้โดยสาร (ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ) และผ่าน AOT Digital Platform
6. ทอท. มีการนำ Digital Transformation (M1-M4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

### 3.5 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

1. ทอท.มีความท้าทายในการสร้างรายได้จากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Business) จากการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo) โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน

2. ทอท.มีความท้าทายจากการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรภาครัฐและเอกชนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อให้การพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเชิงพาณิชย์มีความต่อเนื่องและเป็นไปตามกำหนด

3. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพบริการเพื่อรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้น และรองรับไลฟ์สไตล์ของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป

4. ทอท.มีความท้าทายในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ (New Business) เพื่อกระจายความเสี่ยง และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน

5. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และนำ Digital มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงาน เพื่อก้าวสู่การเป็น Digital Organization

### 3.6 สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

Airport Operation Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

Customer Relations: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ โดยดูแลบริหารจัดการการดำเนินงานให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่หลากหลายผ่านช่องทางการสื่อสารและกิจกรรมที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการและสร้างความเชื่อมั่นแก่ฐานลูกค้าเดิมขององค์กร พร้อมทั้งมีศักยภาพในการขยายฐานลูกค้าไปยังกลุ่มเป้าหมายใหม่

Stakeholder Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้ง สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3.7 ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) มุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐาน (Standards) ด้านบริการ (Service) และด้านการเงิน (Financial) พร้อมปรับเปลี่ยนองค์กรโดยนำ Digital Technology และ Innovation มาร่วมขับเคลื่อนด้วยความตระหนักในพันธกิจหลักขององค์กร รวมทั้งการดำเนินงานในฐานะรัฐวิสาหกิจ หลักธรรมาภิบาล การสร้างความร่วมมือ

และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้น ตลอดจนความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

### **วิสัยทัศน์ (Vision)**

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

### **พันธกิจ (Mission)**

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

### **ค่านิยม (Core Value)**

1. ใส่ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหวัง ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบต่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ(ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวังและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบต่อ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ ด้วยความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใช้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร นำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก
4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพ ตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด

#### ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร

1. การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth) ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการ ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่าสามารถเติบโตได้ความยั่งยืน

2. ความสามารถของบุคลากร (Human Capability) ทอท. มีบุคลากรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมที่จะพัฒนาองค์กร รวมทั้งยังมีโครงสร้างองค์กรที่มีความครอบคลุมและครบถ้วน สามารถบริหารจัดการท่าอากาศยานและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืนได้เป็นอย่างดี

3. การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management) ทอท. มีสมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

4. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) ทอท. ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และหลักธรรมาภิบาล (Environmental, Social, Governance: ESG) โดยมีนโยบายและเตรียมแผนปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศในประเด็นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission)

5. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus) ทอท. มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐาน ด้านการบริการ และด้านบริหารเครือข่าย โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้ง สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

ทอท. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ในระยะ 5 ปี ระหว่างปีงบประมาณ 2566 - 2570

ประกอบด้วย ตัวชี้วัด ค่าน้ำหนัก และค่าเป้าหมาย โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 3-1 ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ระยะ 5 ปี

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                       | ค่าน้ำหนัก | ค่าเป้าหมาย                                                                      |           |           |           |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                                                                                                                                                                 |            | 2566                                                                             | 2567      | 2568      | 2569      | 2570      |
| <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1</b>                                                                                                                                          |            |                                                                                  |           |           |           |           |
| เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน                             |            |                                                                                  |           |           |           |           |
| 1) USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes                                                                                                                    | ร้อยละ 10  | 75                                                                               | 75        | 75        | 85        | 85        |
| 2) USAP-CMA Effective Implementation (EI) score                                                                                                                                 | ร้อยละ 10  | 80                                                                               | 80        | 80        | 80        | 80        |
| 3) การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน)                                                                                                  | ร้อยละ 10  | สามารถรักษาสถานภาพตลอดอายุของใบรับรองฯ (จนถึงปี 2570)                            |           |           |           |           |
| <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2</b>                                                                                                                                          |            |                                                                                  |           |           |           |           |
| เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล                                                   |            |                                                                                  |           |           |           |           |
| 1) ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากล โดยรวมของ 4 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม., ทภก. และ ทชม.)                                 | ร้อยละ 20  | 4.238                                                                            | 4.275     | 4.312     | 4.359     | 4.447     |
| 2) ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) โดยรวมของ 2 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม.)                                                                                        | ร้อยละ 10  | 77.0%                                                                            | 83.0%     | 83.0%     | 86.0%     | 90.0%     |
| 3) ACI World Aircraft Movement                                                                                                                                                  | ร้อยละ 2.5 | 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement                                 |           |           |           |           |
| 4) ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)                                                                                                                  | ร้อยละ 2.5 | 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger) |           |           |           |           |
| 5) ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)                                                                                                                  | ร้อยละ 2.5 | 1 ใน 15 อันดับแรกของ ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight) |           |           |           |           |
| 6) OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)                                                                                                                                | ร้อยละ 2.5 | อันดับที่ 5                                                                      |           |           |           |           |
| <b>วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3</b>                                                                                                                                          |            |                                                                                  |           |           |           |           |
| เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) |            |                                                                                  |           |           |           |           |
| อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)                                                                                                                              | ร้อยละ 30  | ร้อยละ 26                                                                        | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 |

### ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ คือ ตำแหน่งที่องค์กรต้องการจะไปให้ถึงในอนาคตหรือระดับผลการดำเนินการที่องค์กรต้องการจะบรรลุโดยจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อสำหรับใช้เป็นกรอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในแต่ละระยะ นอกจากนั้น ตำแหน่ง

ทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นการวัดผลความสำเร็จให้เป็นไปตามกรอบเวลาที่วางไว้

ทั้งนี้ ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะ 5 ปี ระยะ 10 ปี และระยะ 15 ปี เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก ซึ่งมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล (AOT operate the world's smartest airports, Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation) ภายใต้แนวทางการพัฒนา 4 มิติ ประกอบด้วย

#### 1. Destination & Connectivity Hub with Exquisite World Class Service

ทอท. มุ่งสู่การเป็นจุดหมายปลายทาง (Global Destination) และศูนย์กลางการเชื่อมต่อ (Connectivity Hub) ของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก เนื่องจากประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวที่สวยงาม และหลายหลายติดอันดับเมืองท่องเที่ยวที่ดีที่สุดในโลก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวเดินทางมาประเทศไทยเป็นจำนวนมาก อีกทั้งประเทศไทยยังเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคเอเชียกับภูมิภาคอื่นทั่วโลก จึงเหมาะกับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อของเที่ยวบินและผู้โดยสาร ไปยังจุดหมายปลายทางทั่วโลก

โดย ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายความเป็นไปได้ในการบรรลุ Strategic Positioning ในระยะ 5 ปี หรือในปี 2570 ดังนี้

- ทสภ. ทดม. ทภก. และ ทชม. มีระดับคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality: ASQ) 4.575, 4.200, 4.400 และ 4.675 คะแนนตามลำดับ

- ทสภ. และ ทดม. มีร้อยละความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) ร้อยละ 90 ตามลำดับ

- ทสภ. ติดอันดับ 1 ใน 10 ของท่าอากาศยานที่มีปริมาณเที่ยวบินมากที่สุด (ACI World Aircraft Movement) และติดอันดับ 1 ใน 5 ของการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก (OAG Megahubs Ranking)

- ทสภ. ติดอันดับ 1 ใน 10 ของท่าอากาศยานที่รองรับปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด (ACI World Airport Traffic Ranking : International Passenger)

#### 2. Beyond International Standard

ทอท. ตระหนักถึงการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) อย่างเคร่งครัดตามแนวทางการควบคุมของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) กำหนด นอกจากนั้น

โดย ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายความเป็นไปได้ในการบรรลุ Strategic Positioning ในระยะ 5 ปี หรือในปี 2570 ดังนี้

- ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ดำเนินการได้ร้อยละ 85 ของโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes)
- ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. ดำเนินการได้ร้อยละ 80 ของโครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย (USAP-CMA Effective Implementation (EI) Score)
- ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. สามารถดำเนินการรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบินได้

### 3. Air Cargo Hub and Logistic Park

ทอท. มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก (World class Air Cargo Hub) รวมทั้ง มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistic Park) สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ท่าอากาศยานหลายแห่งมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างรายได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการเดินทางของผู้โดยสาร รวมทั้งสามารถต่อยอดการดำเนินธุรกิจไปสู่การเป็นโลจิสติกส์พาร์ค (Logistic Park) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของผู้นำเข้าและผู้ส่งออก รูปแบบการกระจายสินค้า และรูปแบบการขนส่งที่เปลี่ยนแปลงไป

โดย ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายความเป็นไปได้ในการบรรลุ Strategic Positioning ในระยะ 5 ปี หรือในปี 2570 ไว้ว่า ทสก. ติดอันดับ 1 ใน 15 ของท่าอากาศยานที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศมากที่สุด (ACI World Cargo Traffic Ranking : International Air Freight)

### 4. New Business Development

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ เพื่อสร้างรายได้เชิงพาณิชย์โดยการพัฒนาพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) เพื่อพัฒนาพื้นที่บริเวณรอบท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมเพื่อยกระดับมาตรฐานและสร้างความยั่งยืน โดยการบูรณาการการดำเนินงานใน 3 ด้าน ได้แก่

1) การพัฒนาพื้นที่ภายในท่าอากาศยานและพื้นที่โดยรอบ 2) การบริหารจัดการความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยานและผู้มีส่วนได้เสีย ได้แก่ สายการบิน หน่วยงานท้องถิ่น ผู้ประกอบการ และชุมชน 3) การเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานทั้งระบบคมนาคมขนส่ง และระบบสื่อสารโทรคมนาคม

นอกจากนั้น ทอท. ต้องสร้างรายได้จากการสร้างความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจนอกเหนือจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) เนื่องจากในปัจจุบัน การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทชั้นนำหันมาให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก รวมทั้ง เพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและกระจายความเสี่ยงในระยะยาว

โดย ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายความเป็นไปได้ในการบรรลุ Strategic Positioning ในระยะ 5 ปี หรือในปี 2570 ดังนี้

- ทอท. มีอัตราการเติบโตของรายได้จาก Non - Aeronautical Business ในปี 2566 - 2570 ร้อยละ 100 ร้อยละ 30 ร้อยละ 5 ร้อยละ 3 และร้อยละ 3 ตามลำดับจากปีก่อนหน้า โดยมาจากการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมภายใน Urban Advanced Aviation Complex และจากจำนวนธุรกิจใหม่ที่เพิ่มขึ้นภายใน Urban Advanced Aviation Complex

- ทอท. มีจำนวนการพัฒนาธุรกิจใหม่ 2 ธุรกิจต่อปี ในปี 2566 - 2570 โดยมาจากการเติบโตของรายได้จากธุรกิจที่ร่วมดำเนินการกันท่าอากาศยานต่างประเทศ (Sister Airport) รวมทั้งจากการเติบโตของรายได้จากธุรกิจใหม่ (Diversified Business) และจำนวนธุรกิจใหม่ (Diversified Business) ที่เพิ่มขึ้น

| Goal                                                                                               |                                                                       | AOT operate the world's smartest airport |                      |                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------|----------------------|
|                                                                                                    |                                                                       | 5 Year (2027)                            | 10 Year (2032)       | 15 Year (2037)       |
|  STANDARD<br>30%  | USOAP-CMA Effective Implementation                                    | 85                                       | 95                   | 95                   |
|                                                                                                    | 10% (EI) Score : Aerodromes                                           |                                          |                      |                      |
|                                                                                                    | USAP-CMA Effective Implementation (EI) score is achieved GAsEP target | 80                                       | 90                   | 90                   |
|                                                                                                    | 10% การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน                           | ตลอดอายุของใบรับรองฯ                     | ตลอดอายุของใบรับรองฯ | ตลอดอายุของใบรับรองฯ |
|  SERVICE<br>40% | 20% ASQ : BKK / DMK / HKT / CNX                                       | 4.447                                    | 4.559                | 4.707                |
|                                                                                                    | OTP : BKK / DMK                                                       | 90%                                      | 90%                  | 90%                  |
|                                                                                                    | - ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)         | Top 10                                   | Top 10               | Top 10               |
|                                                                                                    | - ACI World Aircraft Movement                                         | Top 10                                   | Top 10               | Top 10               |
|                                                                                                    | 20% - ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)     | Top 15                                   | Top 15               | Top 15               |
|                                                                                                    | - OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)                       | 5th rank                                 | Top 5                | Top 5                |
|  FINANCE<br>30% | Operating Profit Margin                                               | ร้อยละ 40                                | N/A                  | N/A                  |

ภาพที่ 3-1 ภาพแสดง เป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กร

### การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ทอท. ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ และประเมินโอกาสหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยมุ่งเน้นประเด็นความเสี่ยงที่ ทอท. จะเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ เป็นองค์กรสมรรถนะสูงที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลและเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (AOT Strategic Positioning) ในระยะ 5 ปี ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้



1) ศูนย์กลางการบินที่เป็นจุดหมายปลายทาง และจุดเชื่อมต่อการเดินทางไปทั่วโลกด้วยการบริการที่เป็นเลิศ (Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service) และมีมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินให้เหนือระดับสากล (Beyond International Standard)

กลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก: ขยายโครงข่ายท่าอากาศยานรองรับการขยายตัวของจราจรทางอากาศ  
Intelligent Risk

1. การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูฟู้กิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) อาจส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท.ในการเป็น Destination & Connectivity Hub เนื่องจาก บกท. เป็นสายการบินที่มีสัดส่วนของปริมาณเที่ยวบินสูงสุดต่อเนื่องหลายปี (ก่อนเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูฟู้กิจการ)

2. การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจการบินกับพฤติกรรมผู้โดยสารตามวิถีปกติใหม่ (New Normal) อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด-19 เช่น การรักษาระยะห่าง (Social Distancing) เป็นต้น อาจส่งผลกระทบต่อความตรงต่อเวลาของการบริการ (On Time Performance) และคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (ASQ)

3. การอุบัติใหม่ของโรคระบาดยังคงมีความไม่แน่นอน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของโรค ตามที่องค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) ประกาศ อย่างไรก็ตามการอุบัติใหม่ของโรคระบาดอาจส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน ทั้งในมิติของปริมาณการจราจรทางอากาศและมิติของการให้บริการ

4. การย้ายฐานของเครือข่ายพันธมิตรสายการบินจาก ทอท.ไปยังท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา เนื่องจากความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ อาจส่งผลต่อการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. ในการเป็น Destination & Connectivity Hub

5. ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพื่อขยายโครงข่ายท่าอากาศยาน ในขณะที่ยังคงขาดสภาพคล่องและจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ

6. การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อบริหารจัดการกระบวนการขาเข้า - ขาออก อาจนำมาสู่ความเสี่ยงจาก Cyber Security และ Data Privacy ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

7. นโยบายและการสนับสนุนของภาครัฐในอนาคต อาจส่งผลกระทบต่อความเป็น Destination & Connectivity Hub

8. ความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

9. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายฯ หรือการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของท่าอากาศยาน

## 2) ผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาขนส่งสินค้าทางอากาศ และบริหารจัดการสินค้า (Air Cargo Hub and Logistic Park)

### กลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก:

1. พัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit - Transfer Hub

2. สร้างมูลค่าเพิ่มด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ

### Intelligent Risk

1. การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) อาจส่งผลกระทบต่อการพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit - Transfer Hub และการสร้างมูลค่าเพิ่มด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ เนื่องจาก บกท.เป็นสายการบินที่มีสัดส่วนของปริมาณเที่ยวบินทั้งด้านผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าสูงสุดต่อเนื่องหลายปี (ก่อนเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ)

2. ความสามารถในการจัดหาเงินทุนเพื่อรองรับการพัฒนาองค์กรให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ในขณะที่องค์กรขาดสภาพคล่องและจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ

3. การปรับปรุงและพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก (Land and Facility Allocation) อาจไม่เพียงพอ รวมถึงอาจไม่ยืดหยุ่นและสามารถตอบสนองต่อความหลากหลายของนักลงทุนที่จะเข้ามาประกอบกิจการในเขตพื้นที่ Logistic Park

4. ความชัดเจนของนโยบายและการสนับสนุนของภาครัฐอาจส่งผลกระทบต่อพัฒนาองค์กรเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียด้าน Destination Hub และ Transit - Transfer Hub

5. การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อรองรับและสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย รวมถึงการเพิ่มมูลค่าการขนส่งสินค้าทางอากาศ อาจนำมาสู่ความเสี่ยงจาก Cyber Security และ Data Privacy ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

6. ความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องไม่เท่าทันกับการเปลี่ยนแปลง

7. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายฯ หรือการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของท่าอากาศยาน

### 3) ผู้ดำเนินการทำอากาศยาน และดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (New Business Development) ที่กำหนด

กลยุทธ์ทางธุรกิจเชิงรุก: การขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ เพื่อรองรับการขนส่งทางอากาศที่เติบโตในอนาคต

#### Intelligent Risk

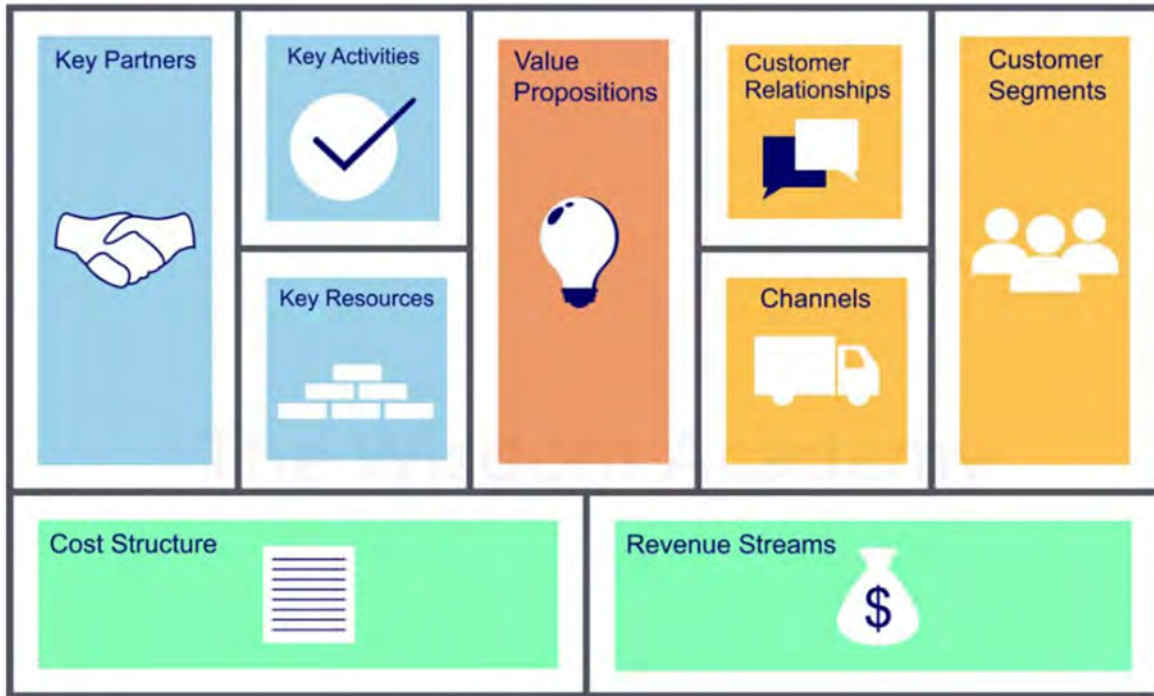
1. ความสามารถในการจัดหาเงินลงทุนเพื่อรองรับการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ในขณะที่องค์กรขาดสภาพคล่องและจำเป็นต้องกู้เงินเพื่อการดำเนินธุรกิจ
2. กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจของคู่แข่งที่มีอยู่เดิมหรือคู่แข่งรายใหม่ในการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ ๆ ที่ ทอท.จะดำเนินการ อาจทำให้ ทอท.ไม่สามารถสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การปรับปรุงและพัฒนาเทคโนโลยี/นวัตกรรมเพื่อรองรับและสนับสนุนการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ๆ อาจนำมาสู่ความเสี่ยงจาก Cyber Security และ Data Privacy ของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ
4. โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Land and Facility Allocation) ในพื้นที่ให้ประกอบกิจการอาจไม่เพียงพอ หรือเป็นข้อจำกัดในการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ
5. กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต อาจส่งผลต่อการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ๆ
6. การดำเนินงานร่วมกับหน่วยงานภาครัฐอาจส่งผลกระทบต่อความคล่องตัวในการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่
7. ขีดความสามารถของบุคลากรและความพร้อมของระบบงาน/กระบวนการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง อาจส่งผลต่อการขยายตลาดและดำเนินธุรกิจใหม่ๆ

### การวิเคราะห์ Business Model Canvas / Scenario Planning

#### Business Model Canvas

Business Model Canvas คือ องค์กรประกอบภาพรวมของธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันและจะดำเนินงานในอนาคต โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก และสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อให้องค์กรสามารถปรับแนวทางการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม ทันกาล และคล่องตัว (Organizational Agility) รวมถึงมีความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

Business Model Canvas ประกอบด้วย 9 ส่วน ซึ่งสามารถจัดกลุ่มได้ 4 กลุ่มหลัก ดังนี้



ภาพที่ 3-2 ภาพแสดง Business Model Canvas

กลุ่มที่ 1: WHAT ประกอบด้วย

- Value Proposition (การเสนอคุณค่า): คุณค่าที่ธุรกิจได้ส่งมอบให้กับลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพอใจสูงสุด

กลุ่มที่ 2: WHO ประกอบด้วย

- Customer Segment (กลุ่มลูกค้า): กลุ่มลูกค้าที่มีโอกาสที่จะมาซื้อหรือใช้บริการสินค้าของเรา

- Channel (ช่องทาง): ช่องทางที่ลูกค้าสามารถซื้อ หรือ ใช้บริการ หรือ เข้าถึงคุณค่าทางธุรกิจที่เราได้นำเสนอให้แก่ลูกค้า

- Customer Relationship (ความสัมพันธ์กับลูกค้า): การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าหรือการช่วยเหลือ สร้างความสัมพันธ์เพื่อเก็บข้อมูล และรักษฐานลูกค้า นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

กลุ่มที่ 3: HOW ประกอบด้วย

- Key Activities (กิจกรรมหลัก): กิจกรรมต่างๆ ที่มีส่วนช่วยในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ

- Key Resources (ทรัพยากรหลัก): สิ่งที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจ

- Key Partner (พันธมิตรหลัก): คู่ค้าหรือพันธมิตรหลักที่มีส่วนช่วยในการดำเนินธุรกิจ

#### กลุ่มที่ 4: MONEY ประกอบด้วย

- Cost Structure (โครงสร้างต้นทุน): ต้นทุนในการดำเนินการทางธุรกิจหรือต้นทุนที่ใช้ในการส่งมอบคุณค่าให้แก่ลูกค้า

- Revenue Streams (กระแสรายได้): รายได้จากการดำเนินการทางธุรกิจ

โดย ทอท. จัดทำ Business Model Canvas ในระยะ 5 ปี (ปี 2566 - ปี 2570) ตามแนวทางการพัฒนาทั้ง 4 มิติ ประกอบด้วย Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service, Beyond International Standard, Air Cargo Hub and Logistic Park และ New Business Development เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป โดย Business Model Canvas ทั้ง 9 ส่วน ของ ทอท. ประกอบด้วย

ตารางที่ 3-2 ตารางแสดง Business Model Canvas ของ ทอท. จำแนกตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

#### 1. Value Proposition: คุณค่าทางธุรกิจที่ ทอท. ได้ส่งมอบให้กับลูกค้า

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ชีตความสามารถของท่าอากาศยานที่เพียงพอ ทั้งโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ ทางวิ่ง, หลุมจอด อาคารผู้โดยสาร และอุปกรณ์ Automate</li> <li>- กระบวนการผู้โดยสารขาเข้า – ขาออกที่สะดวกและรวดเร็ว โดยวัดจาก Level of Service (LoS)</li> <li>- ความพึงพอใจของลูกค้า (Customers satisfaction) โดยวัดจาก Airport Service Quality (ASQ)</li> <li>- ความหลากหลายของเส้นทางการบิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                         |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเป็นจุดเชื่อมต่อของเที่ยวบินการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Air cargo connectivity)</li> <li>- การเติบโตของปริมาณสินค้าทางอากาศ (Cargo Volume)</li> <li>- โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกของเขตปลอดอากร (Free Zone) ที่เพียงพอ สะดวกสบาย</li> <li>- การเชื่อมต่อของระบบโครงข่ายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multi Modal Transportation)</li> <li>- โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวกในเขตพื้นที่ Logistic Park (Land &amp; Facility Allocation) ที่เพียงพอ สะดวกสบาย</li> <li>- ความหลากหลาย และยืดหยุ่นสำหรับนักลงทุนที่จะมาประกอบกิจการในเขตพื้นที่ Logistic Park</li> </ul> |

| มิติการพัฒนา             | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| New Business Development | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมต่อการลงทุนของผู้ประกอบการ (Location and Landscape)</li> <li>- โครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก (Land &amp; Facility Allocation) ในพื้นที่ให้ประกอบกิจการที่เพียงพอ สะดวกสบาย</li> <li>- มีกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการจับจ่ายใช้สอย (Number of customer)</li> <li>- มีเครือข่ายทางธุรกิจที่หลากหลาย โดยสามารถเชื่อมโยงและสนับสนุนกันระหว่างธุรกิจ (Business and services connectivity)</li> <li>- การเชื่อมต่อของระบบโครงข่ายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multi Modal Transportation)</li> <li>- การให้สิทธิประโยชน์ (Privilege) เช่น การลดต้นทุนให้ผู้ประกอบการ (Cost reduction)</li> </ul> |

2. Customer Segment: กลุ่มลูกค้าที่มีโอกาสที่จะมาใช้บริการกับ ทอท.

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สายการบิน (Airline)</li> <li>- ผู้โดยสาร (Passenger)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- สายการบิน (Airline)</li> <li>- ผู้ให้บริการครบวงจรขนส่งสินค้า (Integrator) เช่น FedEx, DHL, TNT และ UPS</li> <li>- ผู้ให้บริการ E-Commerce &amp; Fulfilment</li> <li>- ผู้ให้บริการ Distribution Center เช่น บริษัทให้บริการคลังยา คลังอะไหล่รถยนต์ ในเขตปลอดอากร)</li> <li>- สมาคมขนส่งสินค้าเร่งด่วนไทย (Thai Express Courier Association :TEXCA)</li> </ul> |
| New Business Development                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ผู้โดยสาร (Passenger)</li> <li>- ผู้ประกอบการ (Tenants) เช่น ผู้เช่าสถานที่, ผู้รับสัมปทาน, ผู้จัดงาน (Exhibitor)</li> <li>- หน่วยงานภาครัฐ</li> <li>- นักท่องเที่ยว และบุคคลทั่วไป</li> </ul>                                                                                                                                                                 |

3. Channel: ช่องทางที่ลูกค้าสามารถใช้บริการ หรือเข้าถึงคุณค่าทางธุรกิจที่ ทอท. ได้นำเสนอให้แก่ลูกค้า

| มิติการพัฒนา                                                           | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub<br>และ Beyond International<br>Standard | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Face to Face เช่น Onsite visit, Roadshows</li> <li>- คณะทำงาน ได้แก่ Runway Safety Team, คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินประเทศไทย (Airline Operators Committee Bangkok: AOC)</li> <li>- การสัมมนาระหว่าง ทอท. และ Stakeholder</li> <li>- รายงานและแผนงาน เช่น แผนรักษาความปลอดภัย</li> <li>- Social Media เช่น YouTube, Websites</li> </ul> |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Face to Face เช่น Onsite visit และ Customer visit</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| New Business Development                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Face to Face เช่น Onsite visit และ Customer visit</li> <li>- จัดงานสัมมนาระหว่าง ทอท. และผู้ประกอบการ</li> <li>- Social Media เช่น YouTube, Websites, AOT Application</li> </ul>                                                                                                                                                            |

4. Customer Relationship: การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าหรือการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเก็บข้อมูล และรักษฐานลูกค้า นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ

| มิติการพัฒนา                                                           | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub<br>และ Beyond International<br>Standard | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)</li> <li>- ความคิดเห็นของลูกค้า (Customers feedback)</li> <li>- การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร (Executive meeting)</li> <li>- One stop service</li> </ul>          |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความคิดเห็นของลูกค้า (Customers feedback)</li> <li>- การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร (Executive meeting)</li> <li>- Promotion &amp; incentive</li> <li>- Quick Feedback Response team และ Sales Support team</li> </ul>             |
| New Business Development                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relationship Management: CRM)</li> <li>- ความคิดเห็นของลูกค้า (Customers feedback)</li> <li>- การประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหาร (Executive meeting)</li> <li>- Promotion &amp; incentive</li> </ul> |

5. Key Activities: กิจกรรมต่างๆ ที่ ทอท. ดำเนินการเพื่อช่วยสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยาน ได้แก่ ทางวิ่ง, หลุมจอด และอาคารผู้โดยสาร</li> <li>- การบริหารจัดการกระบวนการขาเข้า – ขาออกด้วย Digital Technology เช่น Digital Platform และ A-CDM</li> <li>- แผนการตลาดด้านการบินเชิงรุก</li> </ul>                                                                                                                                                                     |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- แผนงานขนส่งทางอากาศ (Air cargo connectivity) และการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (Transshipment)</li> <li>- การจัดหาโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก (Land &amp; Facility Allocation) เช่น Distribution Center, Fulfilment center และ Vendor Managed Inventory</li> <li>- การให้บริการผู้ประกอบการเช่าพื้นที่ให้เป็นไปตามมาตรฐาน</li> <li>- การปรับปรุงด้านกฎระเบียบให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน</li> </ul> |
| New Business Development                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการพื้นที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก</li> <li>- การร่วมมือกับหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การบริการเกิดความคล่องตัว</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                   |

6. Key Resources: สิ่งที่ ทอท. มีความจำเป็นต้องใช้ต่อการดำเนินธุรกิจ

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินทุน</li> <li>- เทคโนโลยี / นวัตกรรม</li> <li>- บุคลากร</li> </ul>                                                   |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- พื้นที่กายภาพ (โครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยาน, ที่ดิน, ระบบขนส่ง)</li> </ul>                                            |
| New Business Development                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- กฎระเบียบของ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น การเปลี่ยนผังเมือง</li> <li>- ความรู้ (Knowhow) และ Branding</li> </ul> |

7. Key Partner: คู่ค้าหรือพันธมิตรหลักที่มีส่วนช่วย ทอท. ในการดำเนินธุรกิจ

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | <p><u>หน่วยราชการ:</u></p> <p>สายการบิน, บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด (บวท.), กรมศุลกากร (ศก.), กพท., กองทัพอากาศ (ทอ.), ตำรวจ (ท่องเที่ยว / สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง (ตม.)), สภาหอการค้า, หน่วยงานกำกับกับการนำเข้า (กรมวิชาการเกษตร ประมง ปศุสัตว์)</p> |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                   |



| มิติการพัฒนา             | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| New Business Development | พาณิชย์ สำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา (อย.), ผังเมืองจังหวัด, The Board of Investment of Thailand (BOI)<br><u>หน่วยงานเอกชน:</u><br>สายการบิน, ผู้ให้บริการภาคพื้น (Ground Handling Agent : GHA), ผู้ออกแบบและก่อสร้างท่าอากาศยาน, ผู้พัฒนาระบบ, Integrator (FedEx, DHL, TNT), ตัวแทนรับขนส่งสินค้า (Freight forwarder), ผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบเต็มรูปแบบ (Logistics Service Provider), Cargo Terminal Operator, Agency โฆษณา, กลุ่มนายทุน |

8. Cost Structure: ต้นทุนในการดำเนินการทางการทางธุรกิจของ ทอท.

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | - ค่าใช้จ่ายพนักงานและค่าจ้างแรงงานภายนอก, ค่าฝึกอบรม, ค่าศึกษาวิจัยและพัฒนา<br>- ค่าพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพ และสิ่งอำนวยความสะดวก<br>- ค่าสาธารณูปโภค |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | - ค่าพัฒนาระบบ Digital Technology                                                                                                                              |
| New Business Development                                         | - ค่าใช้จ่ายทางการตลาด<br>- ค่าตอบแทนพื้นที่ราชพัสดุ และภาษี<br>- ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าใบอนุญาต, ค่าซ่อมแซม                                                 |

9. Revenue Streams: รายได้จากการดำเนินการทางการทางธุรกิจของ ทอท.

| มิติการพัฒนา                                                     | รายละเอียด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | <u>รายได้ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical revenues)</u><br>- ค่าบริการสนามบิน (Landing/ Parking)<br>- ค่าบริการผู้โดยสารขาออก (PSC)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | - ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น ค่าสะพานเทียบ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| New Business Development                                         | <u>รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-aeronautical revenues)</u><br>- ค่าเช่าสำนักงานและอสังหาริมทรัพย์: ค่าเช่าพื้นที่, ค่าเช่าพื้นที่เชิงพาณิชย์<br>- รายได้เกี่ยวกับบริการ: การให้บริการผ่าน Digital Platform, การให้บริการขนส่งสินค้า, ค่าบัตรเข้า-ออก, ค่าบริการอื่นๆ ตามอัตราค่าภาระ, รายได้จากการร่วมทุนผ่านบริษัทลูก, ค่าโฆษณา<br>- รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทน: ค่า Handling จาก Cargo Terminal, รายได้จากการร่วมทุนผ่านบริษัทลูก<br>- รายได้อื่น: ค่าสัมปทานสิทธิ์, ค่าเงินปันผล, ค่าการตลาด, รายได้จาก Sponsorship |

ทั้งนี้ ทอท. นำตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์มาจัดทำ Business Model Canvas ในระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ของ ทอท. เพื่อนำไปสู่การกำหนดยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ และแนวทางการดำเนินงานของ ทอท. ดังนี้

ตารางที่ 3-3 ตารางแสดงแนวทางการดำเนินงานของ ทอท. จำแนกตามตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

| มิติการพัฒนา                                                     | กลยุทธ์        | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Destination & Connectivity Hub และ Beyond International Standard | กลยุทธ์ที่ 2.2 | - พัฒนาขีดความสามารถของท่าอากาศยานในด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอกับปริมาณการจราจรทางอากาศ                                                                                                                                  |
|                                                                  | กลยุทธ์ที่ 4.1 | - พัฒนาระบบการผู้โดยสารขาเข้า – ขาออกให้สะดวกและรวดเร็ว และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า โดยใช้ Digital Technology                                                                                                                                 |
|                                                                  | กลยุทธ์ที่ 5.2 | - เพิ่มจำนวนเที่ยวบิน และความหลากหลายของเส้นทางการบิน โดยการใช้ตลาดด้านการบินเชิงรุก                                                                                                                                                              |
| Air Cargo Hub and Logistic Park                                  | กลยุทธ์ที่ 3.2 | - พัฒนาประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าทางอากาศ<br>- พัฒนาโครงข่ายการขนส่งสินค้าทางอากาศ<br>- พัฒนาศูนย์บริการขนส่งและขยายเครือข่ายโลจิสติกส์                                                                                                            |
|                                                                  | กลยุทธ์ที่ 6.2 | - พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายนอกท่าอากาศยาน<br>- พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกด้านการค้า<br>- พัฒนาที่ดินที่มีอยู่ให้เป็นเขตบริการโลจิสติกส์                                                                                                             |
| New Business Development                                         | กลยุทธ์ที่ 6.2 | - พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับ New Business                                                                                                                                                                              |
|                                                                  | กลยุทธ์ที่ 7.2 | - พัฒนาการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multi Modal Transportation)<br>- สนับสนุนการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการ โดยการให้สิทธิประโยชน์ เพื่อสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายทางธุรกิจที่หลากหลาย (Business and services connectivity) |
|                                                                  | กลยุทธ์ที่ 7.2 | - พัฒนาการตลาดเชิงรุกของธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการบิน                                                                                                                                                                        |

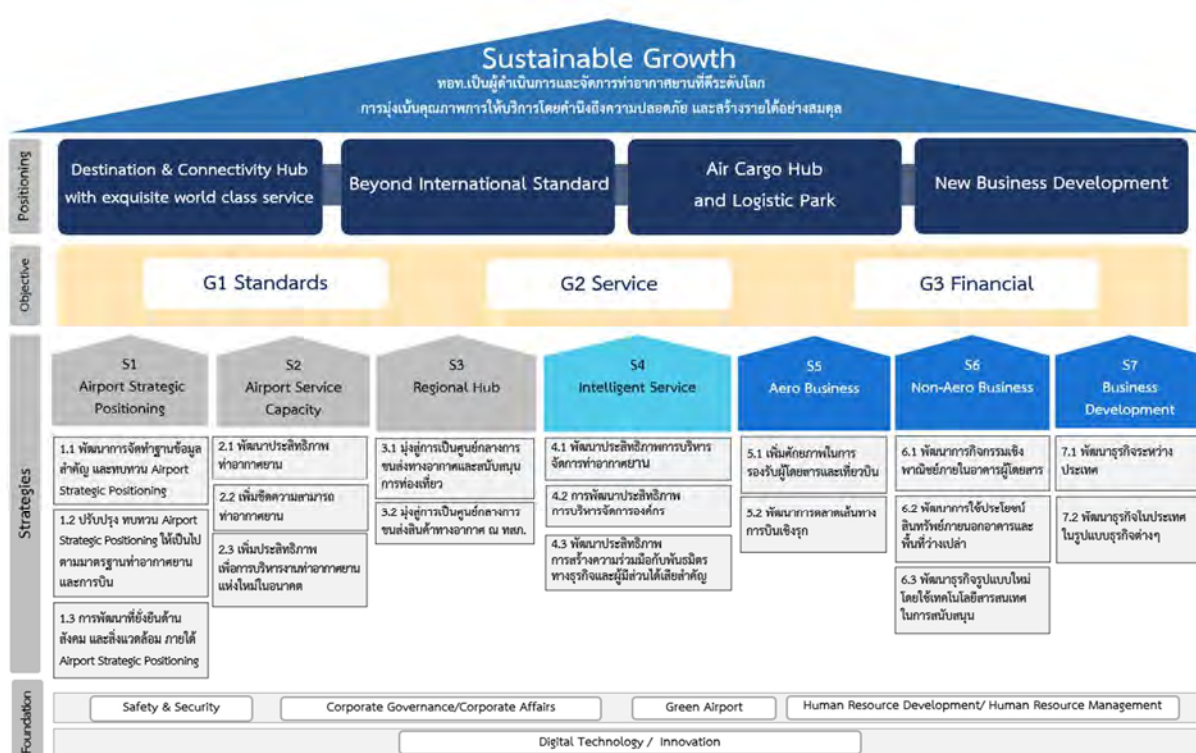
### Scenario Planning

ทอท. มีการประมาณการผลการดำเนินงานของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) ทั้ง 3 ด้าน ในระยะ 5 ปี (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ซึ่งมีการระบุสมมุติฐานที่ใช้ในการประมาณการ จากการเปรียบเทียบกับท่าอากาศยานคู่แข่งและท่าอากาศยานชั้นนำ (Benchmark) ผลการดำเนินงานของ ทอท. ที่ผ่านมา และการคาดการณ์สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินในอนาคต เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท. ในอนาคต โดย ทอท. ได้ประมาณการค่าเป้าหมายของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์แบ่งเป็น 3 กรณี ประกอบด้วย กรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case Scenario) กรณีสถานการณ์ดีที่สุด (Best Case Scenario) และกรณีสถานการณ์แย่ที่สุด (Worst Case Scenario)

ทั้งนี้ กรณีสถานการณ์ดีที่สุด (Best Case Scenario) คือ สถานการณ์ที่อุตสาหกรรมการบินโลกฟื้นตัวสูงกว่าคาดการณ์ และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเป็นไปตามกำหนด กรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case Scenario) คือ สถานการณ์ที่อุตสาหกรรมการบินโลกฟื้นตัวตามคาดการณ์ และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานเป็นไปตามกำหนด และกรณีสถานการณ์แย่มากที่สุด (Worst Case Scenario) คือ สถานการณ์ที่อุตสาหกรรมการบินโลกฟื้นตัวต่ำกว่าคาดการณ์ และโครงการพัฒนาท่าอากาศยานล่าช้ากว่ากำหนด อย่างไรก็ตาม ทอท. ได้นำกรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case Scenario) มาใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.

### ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์

ทอท. มีแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์โดยคำนึงถึงความสอดคล้องและความสมดุลระหว่างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์กับประเด็นสำคัญต่างๆ ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยม Business Model Canvas ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges) สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (AOT Strategic Positioning) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives) Business Model Canvas และ Scenario Planning โดย ทอท. กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายหลักของ ทอท. ประกอบด้วย



ภาพที่ 3-3 ยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

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

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning

ทอท. มุ่งเน้นการเก็บรวบรวมฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) จากข้อมูลสายการบิน พฤติกรรมผู้โดยสาร และการดำเนินงานของผู้ประกอบการ เพื่อนำมาวิเคราะห์และทบทวน Strategic Positioning ของแต่ละท่าอากาศยานทั้งในเชิงกายภาพและการตลาดให้มีความทันสมัยสำหรับให้ท่าอากาศยานนำไปพัฒนาในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนกระบวนการนวัตกรรม (Data Driven Innovation) เพื่อนำมาจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมทั้งข้อมูลจาก Social Media เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างสูงสุด

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการกำหนด Airport Strategic Positioning ในด้านโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้ง ด้านการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยานของ ทอท. ตามแนวทางการควบคุมของ กพท. และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่ ICAO กำหนด

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินและแผนแม่บทด้านการพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามมาตรฐานที่ ICAO กำหนด รวมทั้ง ดำเนินงานร่วมกับสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดเพื่อกำหนดกรอบแนวทางด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนั้น สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินยังได้เข้าร่วมโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program; USOAP) และโครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย Universal Security Audit Program (USAP) เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยให้แก่ประเทศต่างๆ ที่จะมาใช้ประเทศไทยเป็นฐานการบิน

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการดำเนินงานเพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Bio-Circular-Green Economy: BCG Economy) รวมทั้งตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันไปซึ่งส่งผลต่อการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมใน 4 มิติ ได้แก่ การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ และการจัดการน้ำเสียและของเสีย ที่เน้นการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงเพื่อฟื้นฟูและป้องกันปัญหาความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้ง ขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในการบริหารจัดการความยั่งยืน (Sustainability Management) และด้านการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) เพื่อก้าวสู่การเป็นบริษัทชั้นนำด้านองค์กรความยั่งยืน (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 Airport Service Capacity การบริหารจัดการความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการนำ Digital Technology มาใช้ในระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยานให้สามารถใช้โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีอยู่ได้เต็มศักยภาพ เพื่อให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการ (Level of Service) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยท่าอากาศยานทุกแห่งต้องให้ความสำคัญกับการจัดทำระบบบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance) โดยการนำ Digital Technology มาใช้ให้ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานทั้งในเขตการบินและนอกเขตการบิน เพื่อลดปัญหาความขัดข้องเสียหาย ยืดอายุการใช้งาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาท่าอากาศยานและมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

#### กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ ให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านการพัฒนาท่าอากาศยาน และแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินในการเร่งรัดการดำเนินงานก่อสร้างและขยายท่าอากาศยานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกำหนด โดยการบูรณาการและทำความเข้าใจร่วมกันกับส่วนงานที่เกี่ยวข้องในระดับนโยบาย

เพื่อไม่ให้เกิดการติดขัดและช่องว่างในกระบวนการทำงาน รวมทั้ง ทอท. ยังคำนึงถึงการพัฒนาท่าอากาศยาน เพื่อรองรับกับความปกติใหม่ (New Normal) จะเกิดขึ้นในอนาคต โดย ทอท. มีโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน ดำเนินการระหว่างปี 2566 -2570 ประกอบด้วย โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ระยะที่ 3 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 1 โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2

กลยุทธ์ 2.3 เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศของภูมิภาคเอเชีย และพัฒนาโครงข่ายระบบท่าอากาศยาน (Airport System) เพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการบินของประเทศ

ทอท. มีศักยภาพและความคล่องตัวในการบริหารงานจึงมีแนวทางในการเข้าไปบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ กรมท่าอากาศยาน (ทย.) จำนวน 3 ท่าอากาศยาน ประกอบด้วย ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานบุรีรัมย์ และท่าอากาศยานกระบี่ รวมถึงแนวทางการก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ในพื้นที่ที่มีแนวโน้มการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้นในอนาคต เช่น ท่าอากาศยานเชียงใหม่แห่งที่ 2 และท่าอากาศยานพังงา เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 Regional Hub การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบิน ที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ทั้งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก (World class Air Cargo Hub) รวมทั้ง การพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistic Park)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว

ทอท. มุ่งเน้นบริหารจัดการท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้สอดคล้องกับนโยบายรัฐบาล ที่สนับสนุนการท่องเที่ยวเพื่อยกระดับการดำเนินงานท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพและรองรับการขยายธุรกิจ การขนส่งทางอากาศในด้านการท่องเที่ยวของประเทศ รวมทั้งมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อ (Connectivity Hub) ของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก เนื่องจากประเทศไทยเป็นจุดยุทธศาสตร์ที่สามารถเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคเอเชียกับภูมิภาคอื่นทั่วโลก

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจและแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้เป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อ (Connectivity Hub) ของเที่ยวบินและผู้โดยสารทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก โดยแผนแม่บททางธุรกิจได้มียุทธศาสตร์ในการพัฒนาแผนการตลาด ด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ

(Proactive Marketing Activities) รวมทั้งท่าอากาศยานของ ทอท. มีการบูรณาการและประสานงานระหว่างภาครัฐและภาคเอกชนภายในท่าอากาศยานเพื่อไม่ให้เกิดการติดขัดและช่องว่างในกระบวนการทำงาน

กลยุทธ์ 3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.

ทอท. มุ่งเน้นการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศด้วย Air Cargo Digital Platform เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และมุ่งเน้นการสนับสนุนผู้นำเข้าและส่งออก รวมถึงผู้กระจายสินค้า โดยการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่เขตปลอดอากรเพื่อเป็น Airport Logistics Park

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ แผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน และบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อพัฒนาให้เป็น Cargo Regional Hub โดยการเชื่อมต่อการให้บริการ Air Cargo Permanent Route และบริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างท่าอากาศยาน ทอท. กับท่าอากาศยานในต่างประเทศให้เป็น Single Platform ตลอดจนการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ให้เข้าพื้นที่สำหรับสินค้าแต่ละประเภท โดยจัดสรร ออกแบบพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตรงตามความต้องการของผู้ใช้บริการ นอกจากนี้ ทสภ. ยังมุ่งเน้นการต่อยอดการดำเนินธุรกิจไปสู่การเป็นโลจิสติกส์พาร์ค (Logistic Park) โดยการพัฒนาพื้นที่ 723 ไร่ เพื่อส่งเสริมการให้บริการด้านโลจิสติกส์แบบครบวงจร โดยการสร้างความร่วมมือกับกลุ่มบริษัทและผู้นำในอุตสาหกรรม รวมทั้ง เน้นการพัฒนาธุรกิจ E-Commerce ควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าที่สูงยิ่งขึ้นโดยใช้ Digital Technology และนวัตกรรม

ยุทธศาสตร์ที่ 4 Intelligent Services การพัฒนาการให้บริการที่มุ่งเน้นด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยการนำดิจิทัล (Digital) มาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน รวมถึงส่วนงานสนับสนุน (Back Office)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวก และลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อจากการเดินทางทางอากาศ เพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) และยังคงสอดคล้องกับแนวทางที่ IATA และ ACI กำหนดไว้

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการดิจิทัลในการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับผู้โดยสาร (Service Innovation) โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation) ได้แก่ ระบบไร้การสัมผัส (Contactless) เทคโนโลยีที่ใช้สำหรับพิสูจน์อัตลักษณ์ตัวตน (Biometric) และการใช้

Mobile Application ในการติดตามสถานะและสอบถามข้อมูลต่างๆ ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Passenger Processing System : CUPPS) ระบบติดตามและตรวจนับความหนาแน่นผู้โดยสาร แบบ Real time (Passenger Tracking) และระบบจัดเก็บค่าบริการจอดรถยนต์แบบอัตโนมัติ (Smart Carpark) รวมทั้ง นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

#### กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรในส่วนงานสนับสนุนโดยการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อให้เป็นองค์กรสมรรถนะสูง โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถใช้งานในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ร่วมกัน รวมทั้ง การเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อลดความซ้ำซ้อนของการทำงานและลดค่าใช้จ่าย

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนปฏิบัติการดิจิทัลในการดำเนินการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT AI) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลในการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน (Human Resource Development : HRD) เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรับมือกับการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านหลักสูตรต่างๆ ของสถาบัน โดยเน้นการฝึกอบรมและการเรียนการสอนผ่านระบบ e-learning และการนำระบบดิจิทัลมาพัฒนาระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

นอกจากนั้น ทอท. ยังให้ความสำคัญกับการปฏิบัติตามมาตรฐานทางจริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ (Corporate Governance: CG) ซึ่งพนักงาน ทอท. ต้องปฏิบัติตาม ประกอบด้วย การบริหารจัดการความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการและการควบคุมภายใน การปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร การต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชัน

#### กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ทอท. มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทั้ง 7 กลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ชุมชนและสังคม และสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้เสีย แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจด้านความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) และแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives) โดยการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือประสานงาน และการให้การสนับสนุนกิจกรรมและการปฏิบัติงานของกันและกันอย่างยั่งยืน รวมทั้ง นำประเด็นปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียไปวิเคราะห์



เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนการลดผลกระทบ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียและองค์กรได้อย่างสูงสุด และกันอย่างยั่งยืน รวมทั้งนำประเด็นปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียไปวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนการลดผลกระทบ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียและองค์กรได้อย่างสูงสุด

ยุทธศาสตร์ที่ 5 Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน โดยการพัฒนา ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งในมิติการพัฒนาประสิทธิภาพ ของกระบวนการให้บริการสายการบินและผู้โดยสาร และการขยายเส้นทางการบินเพื่อนำไปสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

#### กลยุทธ์ 5.1 เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาประสิทธิภาพการดำเนินงานของกระบวนการให้บริการสายการบินและ กระบวนการให้บริการผู้โดยสาร ประกอบด้วย การจัดสรรตารางการบิน กระบวนการเข้า-ออกของผู้โดยสาร กระบวนการเปลี่ยนถ่ายลำ กระบวนการตรวจสอบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กระบวนการ ให้บริการภาคพื้นแก่สายการบิน โดยคำนึงถึงความตรงต่อเวลา ความรวดเร็ว และควมมีประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ในการพัฒนา กระบวนการจัดการนวัตกรรมการให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Service Innovation) โดยใช้ดิจิทัลเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation) ซึ่งการนำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM) มาใช้ในการปฏิบัติงานท่าอากาศยาน (Day-to-day Operation) เพื่อให้ผู้ที่ต้องการใช้ข้อมูลสามารถได้รับข้อมูลที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสม (The Right Information, at the Right Time, to the Right People) ส่งผลในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เช่น ลดการล่าช้า (Delay) เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์ (Predict) และช่วยในการบริหารจัดการทรัพยากรของ ท่าอากาศยานให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้ง ยังมีการวิเคราะห์ขีดความสามารถท่าอากาศยาน (Capacity Analysis) และการบริหารจัดการตารางการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Slot Management)

#### กลยุทธ์ 5.2 พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

ทอท. มุ่งเน้นการเพิ่มเส้นทางการบิน จุดหมายปลายทาง และสายการบินทั้งในประเทศและระหว่าง ประเทศ ให้สอดคล้องกับการจัดสรรตารางการบินของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้งบูรณาการ ร่วมกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาลูกค้าเดิม และเพิ่มฐาน ลูกค้าใหม่ร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุก ด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ (Proactive Marketing Activities) รวมทั้งเพิ่มอัตราส่วนของผู้โดยสารเปลี่ยนลำและผู้โดยสารผ่าน (Transit/Transfer Passenger)

และเพิ่มสายการบินขนส่งสินค้าแบบประจำ ประกอบด้วย การศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ สำหรับการส่งเสริมและพัฒนาเครือข่ายด้านการบินของ ทอท. (Air Service Development) และจัดทำแผนการสำรวจสถานะตลาดของอุตสาหกรรมการบิน เพื่อใช้สำหรับวางแผนการจัดสรรตารางการบินของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท.

ยุทธศาสตร์ที่ 6 Non – Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนาการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ในอาคารผู้โดยสาร เพื่อตอบสนองความต้องการและความคาดหวังที่หลากหลายของลูกค้าที่มาใช้บริการ ประกอบด้วย ผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ประกอบการภายในอาคารผู้โดยสาร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenues)

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหาจัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Driven Innovation) เพื่อใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ประกอบการที่มาใช้บริการภายในอาคารผู้โดยสาร และส่งต่อข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วให้แผนแม่บททางธุรกิจสำหรับใช้ในการวางแผนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และเพื่อเตรียมการสำหรับพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่จะขยายเพิ่มขึ้นจากการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคตตามยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Optimized-Terminal Space Utilization for Commercial Activities)

นอกจากนั้น แผนแม่บททางธุรกิจยังนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการ (Minimum Guarantee) การแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายของผู้ประกอบการในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ (Revenue Sharing) และการรายงานผลรายได้จากการดำเนินการของผู้ประกอบการ (Revenue Monitoring from Point of Sales) ตามยุทธศาสตร์ด้านการรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบินของแผนแม่บททางธุรกิจ

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competitiveness) ในการแข่งขันของท่าอากาศยาน และสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับกิจการการบิน (Non – Aeronautical Revenues)

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาและขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้มีจำนวนพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์รองรับผู้โดยสารหรือผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้น สามารถจัดกิจกรรมเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ ได้หลากหลาย (Additional Revenue from Airport Expansion) เช่น Community Mall เป็นต้น แผนแม่บททางธุรกิจต้องดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุใน 6 ท่าอากาศยาน) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ การพัฒนาพื้นที่ 723 ไร่ ณ ทสภ. การพัฒนาพื้นที่โดยการเตรียมความพร้อมของทรัพย์สินตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้ง ประสานผู้ประกอบการที่มีความสนใจลงทุนพัฒนาและใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ทั้งโครงการขนาดเล็กและขนาดใหญ่

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนแม่บทนวัตกรรมและแผนแม่บททางธุรกิจ ในการจัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ หรือ รูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบินตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Service Innovation) ของแผนนวัตกรรม และยุทธศาสตร์การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาการให้บริการโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ( Joint Investment & Partnership)

นอกจากนั้น แผนแม่บทนวัตกรรมร่วมมือกับแผนแม่บททางธุรกิจยังร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการจัดเก็บข้อมูล Big Data เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการใช้การวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มต่อไปในอนาคตตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Driven Innovation)

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ โดยการขยายการดำเนินงานทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงมุ่งสู่การสร้างหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินโดยตรงและด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศในการดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น การฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (Consultant) รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

#### กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัท เพื่อสร้างความเติบโตของรายได้ รวมถึงการสร้างหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) โดยให้ความสำคัญกับการลงทุนในโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและกระจายความเสี่ยงในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ (Joint Investment & Partnership) ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานท่าอากาศยาน นอกจากนั้น ทอท. ยังเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากพลังงานทางเลือก โดยการร่วมลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยานเพื่อติดตั้งแผง Solar PV บนหลังคาภายในท่าอากาศยาน

ส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ (Foundation) การส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วง จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญของธุรกิจท่าอากาศยาน ได้แก่

**Safety & Security:** การดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยานของ ทอท. ตามแนวทางการควบคุมของ กพท. และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่ ICAO กำหนด

**Corporate Governance / Corporate Affairs:** การกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้บริษัทมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาวอย่างยั่งยืน และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

**Green Airport:** การบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมใน 4 มิติ ได้แก่ การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ และการจัดการน้ำเสียและของเสีย

**Human Resource Development / Human Resource Management:** การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน และการได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**Digital Technology / Innovation:** การนำดิจิทัลเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานมาสนับสนุนการทำงานประจำ เพื่อช่วยลดเวลาการทำงานและเกิดความคล่องตัว

### การทบทวนระบบงาน Work System

ทอท.ต้องดำเนินการทบทวนระบบงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อให้ทุกระบบงานสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน รวมทั้ง ทบทวนคู่มือจัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Management: SLA) ในทุกกระบวนการ เพื่อสนับสนุนต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

ตารางที่ 3-4 ตารางแสดงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์      | ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes</li> <li>- USAP-CMA Effective Implementation (EI) score</li> <li>- การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ ทอท. ด้านมาตรฐานด้านความปลอดภัยและด้านการรักษาความปลอดภัยที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ กพท. เพื่อประกาศใช้งานและให้มีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด</li> <li>- มีแผนการ กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อยกระดับค่าคะแนน USOAP</li> <li>- มีแผนการ กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อยกระดับค่าคะแนน USAP</li> </ul>                              |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล</li> <li>- ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)</li> <li>- ACI World Aircraft Movement</li> <li>- ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)</li> <li>- ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)</li> <li>- OAG Megahubs Ranking by region (Asia Pacific)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- นวัตกรรมเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation)</li> <li>- จัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM)</li> <li>- การพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ (Proactive Marketing Activities)</li> </ul> |
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด</li> <li>- ดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุ) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ</li> <li>- จัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหรือรูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B)</li> </ul>                                              |

| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ | ตัวชี้วัด | แนวทางการดำเนินงาน                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                            |           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- การดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง</li> <li>- การร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ</li> </ul> |

### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ตารางที่ 3-5 ตารางแสดงตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และค่าเป้าหมายปี 2566 – 2570

| ตัวชี้วัด                                                                                                  | ค่าเป้าหมาย                                                      |                          |                                                        |                                                           |                                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|------------------------------------|
|                                                                                                            | ปี 2566                                                          | ปี 2567                  | ปี 2568                                                | ปี 2569                                                   | ปี 2570                            |
| S1: Airport Strategic Positioning                                                                          |                                                                  |                          |                                                        |                                                           |                                    |
| 1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้อง Strategic Positioning ในด้านการตลาด มาตรฐาน และสิ่งแวดล้อม   | มีแผนปฏิบัติการสอดคล้อง Strategic Positioning ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน |                          |                                                        |                                                           |                                    |
| S1.1: พัฒนากิจการฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning                                      |                                                                  |                          |                                                        |                                                           |                                    |
| 1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีการจัดทำ Strategic Positioning ในด้านการตลาด                                       | 6 ท่าอากาศยาน                                                    | 6 ท่าอากาศยาน            | N/A                                                    | N/A                                                       | N/A                                |
| S1.2: ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน                 |                                                                  |                          |                                                        |                                                           |                                    |
| 1) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes     | ร้อยละ 100                                                       | ร้อยละ 100               | ร้อยละ 100                                             | ร้อยละ 100                                                | ร้อยละ 100                         |
| 2) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score                  | ร้อยละ 100                                                       | ร้อยละ 100               | ร้อยละ 100                                             | ร้อยละ 100                                                | ร้อยละ 100                         |
| 3) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน) | สามารถรักษาสถานภาพตลอดอายุของใบรับรองฯ (จนถึงปี 2570)            |                          |                                                        |                                                           |                                    |
| S1.3: การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning                       |                                                                  |                          |                                                        |                                                           |                                    |
| 1) การระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth)                                 | มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน                                           | มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน | มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน | มี CO <sub>2</sub> Footprint ใน Value Chain 6 ท่าอากาศยาน | มีอัตราการปล่อยคาร์บอนไม่เกินปีฐาน |

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                | ค่าเป้าหมาย               |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                          | ปี 2566                   | ปี 2567                                             | ปี 2568                                                    | ปี 2569                                                                       | ปี 2570                                                                 |
| 2) การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20                                                                                                  | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน | มีระบบ MRV<br>6 ท่าอากาศยาน                         | มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน<br>6 ท่าอากาศยาน  | มีโครงการพลังงานสะอาด<br>6 ท่าอากาศยาน                                        | มีสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนร้อยละ 20 จากพลังงานฟ้าทั้ง<br>6 ท่าอากาศยาน |
| 3) การรักษากระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth)                                                                    | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน | มี Airport Water Footprint<br>6 ท่าอากาศยาน         | มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบระบบน้ำประปา<br>6 ท่าอากาศยาน  | มีโครงการ Water Recycle and Sufficiency<br>6 ท่าอากาศยาน                      | มีอัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกไม่เกินปีฐาน                                |
| 4) การรักษาการปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน                                                                                  | มีแผนงาน<br>6 ท่าอากาศยาน | มี Water Balance และ Waste Balance<br>6 ท่าอากาศยาน | มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจัดการของเสีย<br>5 ท่าอากาศยาน | มีโครงการ Water Recycle และ Circular Economy of Supply Chain<br>6 ท่าอากาศยาน | มีปริมาณน้ำเสียและปริมาณขยะออกสู่ภายนอกลดลง<br>ร้อยละ 20                |
| 5) ความสามารถในการพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน                                                                                                   | ระดับที่ 1                | ระดับที่ 2                                          | ระดับที่ 3                                                 | ระดับที่ 4                                                                    | ระดับที่ 5                                                              |
| <b>S2: Airport Service Capacity</b>                                                                                                                      |                           |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                                         |
| 1) ชีตความสามารถในการรองรับเที่ยวบินและผู้โดยสาร (เที่ยวบิน/ชม.) / (ล้านคน/ปี)                                                                           |                           |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                                         |
| ทสก.                                                                                                                                                     | 68.0 / 45.0               | 94.0 / 45.0                                         | 94.0 / 45.0                                                | 94.0 / 60.0                                                                   | 94.0 / 90.0                                                             |
| ทดม.                                                                                                                                                     | 50.0 / 30.0               | 50.0 / 30.0                                         | 50.0 / 30.0                                                | 50.0 / 30.0                                                                   | 50.0 / 30.0                                                             |
| ทกก.                                                                                                                                                     | 20.0 / 12.5               | 25.0 / 12.5                                         | 25.0 / 12.5                                                | 25.0 / 12.5                                                                   | 25.0 / 12.5                                                             |
| ทชม.                                                                                                                                                     | 25.0 / 8.0                | 25.0 / 8.0                                          | 25.0 / 8.0                                                 | 25.0 / 8.0                                                                    | 25.0 / 16.5                                                             |
| ทหญ.                                                                                                                                                     | 15.0 / 2.5                | 15.0 / 2.5                                          | 15.0 / 2.5                                                 | 19.0 / 10.5                                                                   | 19.0 / 10.5                                                             |
| ทชร.                                                                                                                                                     | 11.0 / 3.0                | 11.0 / 3.0                                          | 11.0 / 3.0                                                 | 11.0 / 3.0                                                                    | 11.0 / 3.0                                                              |
| <b>S2.1: พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน</b>                                                                                                                 |                           |                                                     |                                                            |                                                                               |                                                                         |
| 1) การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ | 6 แผน                     | 6 แผน                                               | 6 แผน                                                      | 6 แผน                                                                         | 6 แผน                                                                   |

| ตัวชี้วัด                                                                                                                              | ค่าเป้าหมาย             |                         |                         |                         |                         |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                                                                                                                                        | ปี 2566                 | ปี 2567                 | ปี 2568                 | ปี 2569                 | ปี 2570                 |
| <b>S2.2: เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน</b>                                                                                             |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับ การให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน ตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้ | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) | 95th Percentile (ต่อปี) |
| <b>S2.3: เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต</b>                                                               |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตาม แผนการศึกษาเพื่อก่อสร้างท่าอากาศยาน แห่งใหม่ (พังงา / ทคม. แห่งที่ 2)                               | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              |
| 2) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานเพื่อ รับบริหารท่าอากาศยานของ ทย.                                                                       | ร้อยละ 100              | ร้อยละ 100              | N/A                     | N/A                     | N/A                     |
| <b>S3: Regional Hub</b>                                                                                                                |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) Connectivity Index International ของ ทสภ.                                                                                           | 220 คะแนน               | 225 คะแนน               | 230 คะแนน               | 235 คะแนน               | 240 คะแนน               |
| 2) Connectivity Index LCCs ของ ทคม.                                                                                                    | 90 คะแนน                | 95 คะแนน                | 100 คะแนน               | 105 คะแนน               | 110 คะแนน               |
| 3) อัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการ ขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. จากปี ก่อนหน้า                                                      | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             | ร้อยละ 4.10             |
| <b>S3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว</b>                                                            |                         |                         |                         |                         |                         |
| 1) Connectivity Index International ของ ทสภ.                                                                                           | 220 คะแนน               | 225 คะแนน               | 230 คะแนน               | 235 คะแนน               | 240 คะแนน               |
| 2) Connectivity Index LCCs ของ ทคม.                                                                                                    | 90 คะแนน                | 95 คะแนน                | 100 คะแนน               | 105 คะแนน               | 110 คะแนน               |
| <b>3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.</b>                                                                        |                         |                         |                         |                         |                         |
| ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า                                                                         | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              | 61,000 ตัน              |



| ตัวชี้วัด                                                                                                                   | ค่าเป้าหมาย |            |                                            |            |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------|--------------------------------------------|------------|------------|
|                                                                                                                             | ปี 2566     | ปี 2567    | ปี 2568                                    | ปี 2569    | ปี 2570    |
| <b>S4: Intelligent Service</b>                                                                                              |             |            |                                            |            |            |
| 1) ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล                                  |             |            |                                            |            |            |
| ทสภ.                                                                                                                        | 4.350       | 4.400      | 4.450                                      | 4.500      | 4.575      |
| ทคม.                                                                                                                        | 4.000       | 4.025      | 4.050                                      | 4.100      | 4.200      |
| ทภก.                                                                                                                        | 4.200       | 4.225      | 4.250                                      | 4.300      | 4.400      |
| ทชม.                                                                                                                        | 4.500       | 4.525      | 4.550                                      | 4.575      | 4.675      |
| ทหญ.                                                                                                                        | 4.050       | 4.075      | 4.100                                      | 4.125      | 4.200      |
| ทชร.                                                                                                                        | 4.200       | 4.225      | 4.250                                      | 4.275      | 4.350      |
| 2) ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)                                                                         |             |            |                                            |            |            |
| ทสภ.                                                                                                                        | 82.0%       | 85.0%      | 85.0%                                      | 87.0%      | 90.0%      |
| ทคม.                                                                                                                        | 70.0%       | 80.0%      | 80.0%                                      | 85.0%      | 90.0%      |
| ทภก.                                                                                                                        | 65.0%       | 65.0%      | 80.0%                                      | 85.0%      | 90.0%      |
| ทชม.                                                                                                                        | 86.0%       | 86.0%      | 86.0%                                      | 89.0%      | 90.0%      |
| ทหญ.                                                                                                                        | 84.0%       | 84.0%      | 84.0%                                      | 87.0%      | 90.0%      |
| ทชร.                                                                                                                        | 80.0%       | 85.0%      | 85.0%                                      | 87.5%      | 90.0%      |
| <b>S4.1: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน</b>                                                                     |             |            |                                            |            |            |
| 1) จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ                                                            | 6 แผน       | 6 แผน      | 6 แผน<br>และค่าคะแนน ASQ หมวดย่อยเพิ่มขึ้น |            |            |
| 2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI) | ระดับที่ 1  | ระดับที่ 2 | ระดับที่ 3                                 | ระดับที่ 4 | ระดับที่ 5 |
| <b>S4.2: การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร</b>                                                                       |             |            |                                            |            |            |
| 1) คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์                                                               | 3.3895      | 3.4692     | 3.5426                                     | 3.6101     | 3.6720     |
| 2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI)      | ระดับที่ 1  | ระดับที่ 2 | ระดับที่ 3                                 | ระดับที่ 4 | ระดับที่ 5 |

| ตัวชี้วัด                                                                                   | ค่าเป้าหมาย                                                                |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                             | ปี 2566                                                                    | ปี 2567                                                                    | ปี 2568                                                                    | ปี 2569                                                                    | ปี 2570                                                                    |
| <b>S4: Intelligent Service</b>                                                              |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| <b>S4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ</b> |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน                                                             | ทสภ. 3.50<br>ทคม. 3.96<br>ทกก. 3.46<br>ทชม. 3.46<br>ทหญ. 3.42<br>ทชร. 2.52 | ทสภ. 3.52<br>ทคม. 3.98<br>ทกก. 3.48<br>ทชม. 3.48<br>ทหญ. 3.44<br>ทชร. 2.54 | ทสภ. 3.54<br>ทคม. 4.00<br>ทกก. 3.50<br>ทชม. 3.50<br>ทหญ. 3.46<br>ทชร. 2.56 | ทสภ. 3.56<br>ทคม. 4.02<br>ทกก. 3.52<br>ทชม. 3.52<br>ทหญ. 3.48<br>ทชร. 2.58 | ทสภ. 3.58<br>ทคม. 4.04<br>ทกก. 3.54<br>ทชม. 3.54<br>ทหญ. 3.50<br>ทชร. 2.60 |
| 2) คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ                                                          | ทสภ. 3.70<br>ทคม. 3.92<br>ทกก. 3.94<br>ทชม. 3.62<br>ทหญ. 3.72<br>ทชร. 4.12 | ทสภ. 3.72<br>ทคม. 3.94<br>ทกก. 3.96<br>ทชม. 3.64<br>ทหญ. 3.74<br>ทชร. 4.14 | ทสภ. 3.74<br>ทคม. 3.96<br>ทกก. 3.98<br>ทชม. 3.66<br>ทหญ. 3.76<br>ทชร. 4.16 | ทสภ. 3.76<br>ทคม. 3.98<br>ทกก. 4.00<br>ทชม. 3.68<br>ทหญ. 3.78<br>ทชร. 4.18 | ทสภ. 3.78<br>ทคม. 4.00<br>ทกก. 4.02<br>ทชม. 3.70<br>ทหญ. 3.80<br>ทชร. 4.20 |
| <b>S5: Aeronautical Business</b>                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า                              | ร้อยละ 100                                                                 | ร้อยละ 30                                                                  | ร้อยละ 5                                                                   | ร้อยละ 3                                                                   | ร้อยละ 3                                                                   |
| <b>S5.1: เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน</b>                                   |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck) | 6 ท่าอากาศยาน                                                              | 6 ท่าอากาศยาน                                                              | 6 ท่าอากาศยาน                                                              | 6 ท่าอากาศยาน                                                              | 6 ท่าอากาศยาน                                                              |
| <b>S5.2: พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก</b>                                               |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |                                                                            |
| 1) จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น                                        | จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบิน ร้อยละ 50 จากปี 62                            | ร้อยละ 30                                                                  | ร้อยละ 30                                                                  | ร้อยละ 10                                                                  | ร้อยละ 10                                                                  |
| 2) จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา Off-peak เพิ่มขึ้น                                   | 0 เที่ยวบิน                                                                | 0 เที่ยวบิน                                                                | 0 เที่ยวบิน                                                                | 1 เที่ยวบิน                                                                | 1 เที่ยวบิน                                                                |
| 3) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้นใน ทหญ.                                      | 0 สายการบิน                                                                | 0 สายการบิน                                                                | 0 สายการบิน                                                                | 1 สายการบิน                                                                | 1 สายการบิน                                                                |

| ตัวชี้วัด                                                                  | ค่าเป้าหมาย                                  |                                              |                                              |                                              |                                              |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                                            | ปี 2566                                      | ปี 2567                                      | ปี 2568                                      | ปี 2569                                      | ปี 2570                                      |
| 4) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ใน ทชร.                    | 0<br>สายการบิน                               | 0<br>สายการบิน                               | 0<br>สายการบิน                               | 1<br>สายการบิน                               | 1<br>สายการบิน                               |
| S6: Non -aeronautical Business                                             |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) อัตราการเติบโตรายได้จาก Non - Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า       | ร้อยละ 100                                   | ร้อยละ 50                                    | ร้อยละ 5                                     | ร้อยละ 3                                     | ร้อยละ 3                                     |
| S6.1: พัฒนาการใช้ประโยชน์ภายในและภายนอกอาคารผู้โดยสาร และพื้นที่ว่างเปล่า  |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aeronautical Business ภายในอาคารผู้โดยสาร   | ร้อยละ 100                                   | ร้อยละ 25                                    | ร้อยละ 5                                     | ร้อยละ 5                                     | ร้อยละ 3                                     |
| S6.2: พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า           |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) รายได้จากพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า     | ร้อยละ 1 ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1 ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1 ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1 ของรายได้ Non-Aeronautical Business | ร้อยละ 1 ของรายได้ Non-Aeronautical Business |
| 2) จำนวนธุรกิจใหม่จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | 1 ผู้ประกอบการ                               | 1 ผู้ประกอบการ                               | 1 ผู้ประกอบการ                               | 1 ผู้ประกอบการ                               | 1 ผู้ประกอบการ                               |
| S6.3: พัฒนารูจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน              |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform      | ค่าตอบแทน 200,000 บาท/เดือน                  | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                        | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                        | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                        | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5                        |
| S7: Business Development                                                   |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่                                                   | 2 ธุรกิจ                                     |                                              |                                              |                                              |                                              |
| S7.1: พัฒนารูจระหว่างประเทศ                                                |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) จำนวนสัญญาที่สามารถดำเนินการในธุรกิจรูปแบบใหม่                          | 1 ราย                                        | 1 ราย                                        | 1 ราย                                        | 1 ราย                                        | 1 ราย                                        |
| S7.2: พัฒนารูจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ                                  |                                              |                                              |                                              |                                              |                                              |
| 1) จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่                                                   | 2 ธุรกิจ                                     |                                              |                                              |                                              |                                              |

ภาคผนวก

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตาม  
มาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : USOAP-CMA Effective Implementation (EI) score of Aerodrome  
(AGA) audit area target is achieved

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

- ระดับประสิทธิผลระบบกำกับดูแลความปลอดภัย (Effective Implementation: EI) ของรัฐในด้านสนามบินและเครื่องอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศ (Aerodrome and Ground Aids: AGA) ภายใต้โครงการ USOAP-CMA ของ ICAO

- ค่าเป้าหมาย อ้างอิงจาก Global Aviation Safety Plan ที่ระบุว่า “All states to improve their score for the effective implementation (EI) of the Critical Element (CEs) of the State’s safety oversight system (with focus on priority PQs) as follows: by 2022-75% by 2026-85% and by 2030-95%” ดังนั้น ประเทศไทยจะต้องพัฒนาให้ระบบการกำกับดูแลความปลอดภัยให้ถึงค่าเป้าหมายของโลก ซึ่ง ICAO จะให้คะแนน EI ประเทศไทยจากการตรวจสอบสนามบินเพื่อเป็นหลักฐานว่ารัฐกำกับดูแลความปลอดภัยอย่างไร และจะให้คะแนนตาม Protocol Question : PQ (คำถามเกี่ยวกับสนามบิน) โดย ICAO จะนำมาคำนวณออกมาในรูปร้อยละของ EI Score

**ค่าเป้าหมาย**

| ตัวชี้วัด                                                                                      | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| USOAP-CMA Effective Implementation (EI) score of Aerodrome (AGA) audit area target is achieved | 75   | 75   | 75   | 85   | 85   |

**เกณฑ์การให้คะแนน**

|         |                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 81 ขึ้นไป |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 76 – 80   |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 71 – 75   |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 66 – 70   |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 60 – 65   |

**KPI Owner**  
สมท. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**  
ฝมป.สมท. และ ฝมอ./สมอ.ของท่าอากาศยาน

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตาม  
มาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : USAP-CMA Effective Implementation (EI) score is achieved GAsEP  
target

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

- ระดับประสิทธิผลระบบกำกับดูแลของรัฐ (Effective Implementation: EI) ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือน

- ค่าเป้าหมาย อ้างอิงจาก Global Aviation Security Plan Roadmap ให้ประเทศไทยพัฒนาระบบการกำกับดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยให้ได้ตาม Roadmap ของ GAsEP โดยให้ได้ 80% ภายในปี 2023 และให้ได้ 90% ภายในปี 2030 ซึ่ง ICAO จะให้คะแนน EI รัฐจากการตรวจสอบสนามบินเพื่อเป็นหลักฐานว่ารัฐกำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยสนามบินอย่างไร และจะให้คะแนนตาม Protocol Question : PQ (คำถามเกี่ยวกับสนามบิน) โดย ICAO จะนำมาคำนวณออกมาในรูปร้อยละของ EI Score

**ค่าเป้าหมาย**

| ตัวชี้วัด                                                             | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| USAP-CMA Effective Implementation (EI) score is achieved GAsEP target | 80   | 80   | 80   | 80   | 80   |

**เกณฑ์การให้คะแนน**

|         |                                                                                                     |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 91 ขึ้นไป       |
| ระดับ 4 | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 86 ถึงร้อยละ 90 |
| ระดับ 3 | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 81 ถึงร้อยละ 85 |
| ระดับ 2 | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 76 ถึงร้อยละ 80 |
| ระดับ 1 | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 71 ถึงร้อยละ 75 |

**KPI Owner**  
รณม.และผู้อำนวยการท่าอากาศยาน

**KPI Supporter**  
ฝมบ., ฝมอ./สมอ.และ ฝรภ./สรภ. ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง

|                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน                          |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน)                                                               |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| คำอธิบายตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                              |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| - สนามบินในความรับผิดชอบของ ทอท.สามารถรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะได้ โดยไม่ถูกระงับการให้บริการของสนามบินบางส่วนหรือทั้งหมด ถูกพักใช้หรือเพิกถอนใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| - กพท.เป็นผู้ตรวจสอบสนามบินของ ทอท.และเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งระงับการให้บริการของสนามบิน สั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบรับรองสนามบินฯ หาก ทอท.ไม่สามารถดำเนินงานสนามบินสาธารณะได้ตามที่กฎหมายกำหนด                    |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| ค่าเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                   | 2566            | 2567            | 2568            | 2569            | 2570            |
| การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน)                                                                                                               |                                                                                                   | รักษาสถานภาพได้ | รักษาสถานภาพได้ | รักษาสถานภาพได้ | รักษาสถานภาพได้ | รักษาสถานภาพได้ |
| เกณฑ์การให้คะแนน                                                                                                                                                                                               |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| ระดับ 5                                                                                                                                                                                                        | ทอท.สามารถรักษสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบินได้ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน) ทุกสนามบิน |                 |                 |                 |                 |                 |
| ระดับ 4                                                                                                                                                                                                        | -                                                                                                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| ระดับ 3                                                                                                                                                                                                        | ทอท.ไม่ถูกระงับการให้บริการของสนามบินบางส่วนหรือทั้งหมด                                           |                 |                 |                 |                 |                 |
| ระดับ 2                                                                                                                                                                                                        | ทอท.ไม่ถูกพักใช้ใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ                                                |                 |                 |                 |                 |                 |
| ระดับ 1                                                                                                                                                                                                        | ทอท.ไม่ถูกเพิกถอนใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ                                               |                 |                 |                 |                 |                 |
| KPI Owner                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| รณุม. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.                                                                                                                                                            |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| KPI Supporter                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |
| ฝมป.สงมท. และ ฝมอ./สมอ.ของท่าอากาศยาน                                                                                                                                                                          |                                                                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก**  
**โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล**

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ**  
**(Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

การตั้งค่าเป้าหมายในปี 2566 ใช้ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ในปี 2562 เป็นปีฐาน เนื่องจากเป็นค่าคะแนนในช่วงที่มีปริมาณผู้โดยสารปกติ โดยตั้งเป้าหมายให้ค่าคะแนนในแต่ละปีเพิ่มขึ้นแบบลำดับขั้น และในปี 2570 ได้ตั้งค่าเป้าหมายของ ทสภ. ทดม. ทภก. ทชม. ให้อยู่ในอันดับ Top 20 ของกลุ่มท่าอากาศยานที่มีขนาดเดียวกัน และ ทหญ. ทชร. ตั้งค่าเป้าหมายให้ค่าคะแนนเท่ากับคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มท่าอากาศยานที่มีขนาดเดียวกัน

**ค่าเป้าหมาย**

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                   | 2566  | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากลโดยรวมของ 4 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม., ทภก. และ ทชม.) | 4.238 | 4.275 | 4.312 | 4.359 | 4.447 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.04 คะแนน |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.02 คะแนน |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนเป็นไปตามเป้าหมาย             |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.02 คะแนน |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.04 คะแนน |

**KPI Owner**

ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม.

**KPI Supporter**

ฝพน., ศคบ.ทสภ., ศคบ.ทดม., ศคบ.ทภก., งบค.ทชม., สงทส.



**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก  
โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล**

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)  
ของ ทสภ. และ ทดม.**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

การตั้งค่าเป้าหมายในปี 2566 ใช้ค่าคะแนนจากความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance: OTP) ในปี 2562 (ม.ค.- ธ.ค.62) เป็นปีฐาน โดย OTP มีหลักการคิดจากการนำเวลาตารางการบินของเที่ยวบินขาออกภายในประเทศ และระหว่างประเทศมาเปรียบเทียบกับค่าเวลาปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจริง โดยกำหนดเกณฑ์วัดค่า OTP อยู่ในกรอบเวลาไม่เกิน 15 นาทีจากตารางการบิน (AOBT-SOBT  $\leq$  15 นาที)

การตั้งเป้าหมายค่าคะแนนของแต่ละท่าอากาศยาน จะมีการปรับคะแนนให้สอดคล้องกับบริบทของแต่ละท่าอากาศยาน โดยในปี 2570 ได้ตั้งค่าเป้าหมายของ ทสภ. ทดม. ทภก. ทชม. ทหญ. และ ทพร.ให้อยู่ที่ร้อยละ 90

**ค่าเป้าหมาย**

| ตัวชี้วัด                                                                                | 2566  | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)<br>โดยรวมของ 2 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม.) | 77.0% | 83.0% | 83.0% | 86.0% | 90.0% |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         | ทสภ.              | ทดม.  |
|---------|-------------------|-------|
| ระดับ 5 | 83%               | 71%   |
| ระดับ 4 | 82.5%             | 70.5% |
| ระดับ 3 | เป็นไปตามเป้าหมาย |       |
| ระดับ 2 | 81.5%             | 69.5% |
| ระดับ 1 | 81%               | 69%   |

**KPI Owner**

ทสภ., ทดม.

**KPI Supporter**

ฝพน., สทส.

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก  
โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล**

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : การจัดอันดับปริมาณเที่ยวบินของ ทสภ.**

(ACI World Aircraft Movement)

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

การจัดอันดับปริมาณเที่ยวบินของ ทสภ. (ACI World Aircraft Movement)

โดยปริมาณเที่ยวบินคำนวณจากปริมาณเที่ยวบินขาขึ้น + เที่ยวบินขาลงของ ทสภ. เปรียบเทียบกับปริมาณเที่ยวบินของทุกท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (THE AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL: ACI)  
โดย ACI จะผู้ประกาศผลจัดอันดับผ่าน [www.aci.aero](http://www.aci.aero)

**ค่าเป้าหมาย**

| ตัวชี้วัด                   | 2566                                             | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------|--------------------------------------------------|------|------|------|------|
| ACI World Aircraft Movement | 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement |      |      |      |      |

**เกณฑ์การให้คะแนน**

|         |                                                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ทสภ.ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement และมีอันดับสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 2 อันดับ        |
| ระดับ 4 | ทสภ.ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement และมีอันดับสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 1 อันดับ        |
| ระดับ 3 | ทสภ.ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement                                                 |
| ระดับ 2 | ทสภ.ไม่ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement และมีอันดับต่ำกว่าปีก่อนหน้า 1 อันดับ        |
| ระดับ 1 | ทสภ.ไม่ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Aircraft Movement และมีอันดับต่ำกว่าปีก่อนหน้ามากกว่า 2 อันดับ |

**KPI Owner**

สงพธ. และ สงวก.

**KPI Supporter**

ทสภ., สงยศ., สงทส.

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก  
โดยใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล**

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : การจัดอันดับปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทสภ.**

ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

การจัดอันดับปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทสภ. (ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)) โดยคำนวณจากปริมาณผู้โดยสารเดินทางเข้า + ออกระหว่างประเทศ (ไม่รวมผู้โดยสารผ่าน) ของ ทสภ. และเปรียบเทียบกับปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศของทุกท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (THE AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL: ACI) โดย ACI จะผู้ประกาศผลจัดอันดับผ่าน [www.aci.aero](http://www.aci.aero)

**ค่าเป้าหมาย**

| ตัวชี้วัด                                                      | 2566                                                                                | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|----------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| ACI World Airport Traffic Ranking<br>(International Passenger) | 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking<br>(International Passenger) |      |      |      |      |

**เกณฑ์การให้คะแนน**

|         |                                                                                                                                             |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ทสภ.ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)<br>และมีอันดับสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 2 อันดับ        |
| ระดับ 4 | ทสภ.ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)<br>และมีอันดับสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 1 อันดับ        |
| ระดับ 3 | ทสภ.ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)                                                    |
| ระดับ 2 | ทสภ.ไม่ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)<br>และมีอันดับต่ำกว่าปีก่อนหน้า 1 อันดับ        |
| ระดับ 1 | ทสภ.ไม่ติด 1 ใน 10 อันดับแรกของ ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)<br>และมีอันดับต่ำกว่าปีก่อนหน้ามากกว่า 2 อันดับ |

**KPI Owner**

สงพธ. และ สงวง.

**KPI Supporter**

ทสภ., สงยศ., สงทส.

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก  
โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล**

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : การจัดอันดับปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของ ทสภ.**  
(ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight))

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

การจัดอันดับปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)) (หน่วย: ตัน) โดยคำนวณจากปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ขาเข้า + ปริมาณสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ขาเข้าขาออก (ไม่รวมสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ผ่าน (Transit freight)) และเปรียบเทียบกับปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของทุกท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (THE AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL: ACI) โดย ACI จะผู้ประกาศผลจัดอันดับผ่าน [www.aci.aero](http://www.aci.aero)

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                  | 2566                 | 2567                 | 2568                 | 2569                 | 2570                 |
|------------------------------------------------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
| World Cargo Traffic Ranking<br>(International Air Freight) | 1 ใน 15<br>อันดับแรก | 1 ใน 15<br>อันดับแรก | 1 ใน 15<br>อันดับแรก | 1 ใน 15<br>อันดับแรก | 1 ใน 15<br>อันดับแรก |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ทสภ.ติด 1 ใน 15 อันดับแรก และมีอันดับสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 2 อันดับ        |
| ระดับ 4 | ทสภ.ติด 1 ใน 15 อันดับแรก และมีอันดับสูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 1 อันดับ        |
| ระดับ 3 | ทสภ.ติด 1 ใน 15 อันดับแรก                                                 |
| ระดับ 2 | ทสภ.ไม่ติด 1 ใน 15 อันดับแรก และมีอันดับต่ำกว่าปีก่อนหน้า 1 อันดับ        |
| ระดับ 1 | ทสภ.ไม่ติด 1 ใน 15 อันดับแรก และมีอันดับต่ำกว่าปีก่อนหน้ามากกว่า 2 อันดับ |

**KPI Owner**

ฝพธ., ฝขอ.ทสภ.

**KPI Supporter**

สทส.

**วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก  
โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล**

**ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2 : การจัดอันดับคะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยาน  
ในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก ของ ทสภ. (OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific))**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

การจัดอันดับคะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยานในภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก ของ ทสภ. (OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)) โดยใช้ค่าดัชนีเปรียบเทียบจำนวนเที่ยวบินแบบประจำระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทางเฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (Schedule Connection Flight) และจำนวนจุดหมายปลายทาง (Destinations) ที่ท่าอากาศยานให้บริการ โดย OAG MEGAHUBS INDEX เป็นผู้จัดอันดับ และประกาศผลผ่าน oag.com

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                 | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific) | อันดับที่ 5 | อันดับที่ 5 | อันดับที่ 5 | อันดับที่ 5 | อันดับที่ 5 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                               |
|---------|-----------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ทสภ.ได้อันดับที่สูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 2 อันดับ |
| ระดับ 4 | ทสภ.ได้อันดับที่สูงขึ้นจากปีก่อนหน้า 1 อันดับ |
| ระดับ 3 | ทสภ.เป็นอันดับที่ 5                           |
| ระดับ 2 | ทสภ.ได้อันดับที่ต่ำกว่าปีก่อนหน้า 1 อันดับ    |
| ระดับ 1 | ทสภ.ได้อันดับที่ต่ำกว่าปีก่อนหน้า 2 อันดับ    |

**KPI Owner**

ทสภ. และ ฝพธ.

**KPI Supporter**

สงทส.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้  
ที่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

**คำอธิบายตัวชี้วัด**  
อัตราส่วนทางการเงินที่เปรียบเทียบระหว่างกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit) เทียบกับรายได้จากการดำเนินงาน (Revenues from Sale or Services)  
กำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit) = 
$$\frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit)}}{\text{รายได้จากการดำเนินงาน (Revenues from Sale or Services)}} \times 100$$

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด               | 2566      | 2567      | 2568      | 2569      | 2570      |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Operating Profit Margin | ร้อยละ 26 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 | ร้อยละ 40 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                   |
|---------|---------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | สูงกว่าค่าเป้าหมายเกินร้อยละ 3 แต่ไม่เกินร้อยละ 5 |
| ระดับ 4 | สูงกว่าค่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3                 |
| ระดับ 3 | ตามค่าเป้าหมาย                                    |
| ระดับ 2 | ต่ำกว่าค่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3                 |
| ระดับ 1 | ต่ำกว่าค่าเป้าหมายเกินร้อยละ 3 แต่ไม่เกินร้อยละ 5 |

**KPI Owner**  
สบง.

**KPI Supporter**  
สพธ.

## ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน  
(Airport Strategic Positioning)

### คำอธิบายตัวชี้วัด

ท่าอากาศยานมีแผนปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning) เพื่อใช้ขับเคลื่อนตามแนวทาง (Roadmap) ใน 4 เป้าหมายหลัก ได้แก่

- (1) ศูนย์กลางการบินที่เป็นจุดหมายปลายทาง และจุดเชื่อมต่อการเดินทางไปทั่วโลกด้วยการบริการที่เป็นเลิศ (Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service)
- (2) มาตรฐานท่าอากาศยานและการบินให้เหนือระดับสากล (Beyond International Standard)
- (3) ผู้ขับเคลื่อนการพัฒนาขนส่งสินค้าทางอากาศ และบริหารจัดการสินค้า (Air Cargo Development and Value-Added Activity)
- (4) ผู้ดำเนินการท่าอากาศยาน และดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (New Business Development) ที่กำหนด

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                   | 2566                                                             | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning | มีแผนปฏิบัติการสอดคล้อง Strategic Positioning ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน |      |      |      |      |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning ในด้านกายภาพ จำนวน 6 ท่าอากาศยาน และมีแผนปฏิบัติการรองรับรวมทั้งสิ้น 10 แผนขึ้นไป |
| ระดับ 4 | ท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning ในด้านกายภาพ จำนวน 6 ท่าอากาศยาน และมีแผนปฏิบัติการรองรับรวมทั้งสิ้น 8 แผนขึ้นไป  |
| ระดับ 3 | ท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning ในด้านกายภาพ จำนวน 6 ท่าอากาศยาน                                                  |
| ระดับ 2 | ท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning ในด้านกายภาพ จำนวน 4 ท่าอากาศยาน                                                  |
| ระดับ 1 | ท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับ Airport Strategic Positioning ในด้านกายภาพ จำนวน 2 ท่าอากาศยาน                                                  |

### KPI Owner

ฝกอ., ฝกส., สกพร., สกมท., สกวก. และท่าอากาศยาน

### KPI Supporter

-

## กลยุทธ์ที่ 1.1 : พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.1 : ความสำเร็จในการจัดทำ Airport Strategic Positioning ด้านการตลาดท่าอากาศยานของ ทอท.**

### คำอธิบายตัวชี้วัด

ความสำเร็จในการจัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning) ด้านการตลาดท่าอากาศยานของ ทอท. ตามแนวทางการศึกษาของ สงพธ. ภายใต้ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบ อาทิ การประมาณการการจราจรทางอากาศในระยะ 5 – 10 ปี การพัฒนาเชิงกายภาพของท่าอากาศยานตามแผนแม่ท่าอากาศยาน รูปแบบการใช้บริการของลูกค้าทั้งผู้โดยสารและสายการบิน เป็นต้น

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                         | 2566                | 2567                | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------|------|------|
| ความสำเร็จในการจัดทำ Airport Strategic Positioning ด้านการตลาดท่าอากาศยานของ ทอท. | จำนวน 6 ท่าอากาศยาน | จำนวน 6 ท่าอากาศยาน | N/A  | N/A  | N/A  |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                                                                                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | จัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2566 เสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติ และเผยแพร่ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ |
| ระดับ 4 | จัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2566 และเสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติใช้งาน                                   |
| ระดับ 3 | จัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2566                                                                                      |
| ระดับ 2 | จัดทำ (ร่าง) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Draft Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2566                                                                        |
| ระดับ 1 | จัดทำแนวคิดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Inception Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2566                                                                            |

### KPI Owner

ฝกอ.

### KPI Supporter

สงพธ., สทส., สยศ., สงวก. และท่าอากาศยาน



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                         |            |            |            |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| กลยุทธ์ที่ 1.2 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                         |            |            |            |            |
| ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USOAP-CMA Effective Implementation (EI)<br>Score: Aerodromes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                         |            |            |            |            |
| <b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b><br><br>- ระดับประสิทธิผลระบบกำกับดูแลความปลอดภัย (Effective Implementation: EI) ของรัฐในด้านสนามบินและเครื่องอำนวยความสะดวกในการเดินอากาศ (Aerodrome and Ground Aids: AGA) ภายใต้โครงการ USOAP-CMA ของ ICAO<br><br>- ค่าเป้าหมาย อ้างอิงจาก Global Aviation Safety Plan ที่ระบุว่า “All states to improve their score for the effective implementation (EI) of the Critical Element (CEs) of the State’s safety oversight system (with focus on priority PQs) as follows: by 2022-75% by 2026-85% and by 2030-95%” ดังนั้น ประเทศไทยจะต้องพัฒนาให้ระบบการกำกับดูแลความปลอดภัยให้ถึงค่าเป้าหมายของโลก ซึ่ง ICAO จะให้คะแนน EI ประเทศไทยจากการตรวจสอบสนามบินเพื่อเป็นหลักฐานว่ารัฐกำกับดูแลความปลอดภัยอย่างไร และจะให้คะแนนตาม Protocol Question : PQ (คำถามเกี่ยวกับสนามบิน) โดย ICAO จะนำมาคำนวณออกมาในรู้อยู่ละของ EI Score |                                                         |            |            |            |            |
| <b>ค่าเป้าหมาย</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                         |            |            |            |            |
| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 2566                                                    | 2567       | 2568       | 2569       | 2570       |
| ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ร้อยละ 100                                              | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 |
| <b>เกณฑ์การให้คะแนน</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                         |            |            |            |            |
| ระดับ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 81 ขึ้นไป |            |            |            |            |
| ระดับ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 76 – 80   |            |            |            |            |
| ระดับ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 71 – 75   |            |            |            |            |
| ระดับ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 66 – 70   |            |            |            |            |
| ระดับ 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ค่าคะแนน EI ของประเทศไทยด้าน AGA มีค่าตั้งแต่ 60 – 65   |            |            |            |            |
| <b>KPI Owner</b><br>รณม. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                         |            |            |            |            |
| <b>KPI Supporter</b><br>ฝมป.สงมท. และ ฝมอ./สมอ.ของท่าอากาศยาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                         |            |            |            |            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| กลยุทธ์ที่ 1.2 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| คำอธิบายตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| <div>- ระดับประสิทธิผลระบบกำกับดูแลของรัฐ (Effective Implementation: EI) ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือน</div> <div>- ค่าเป้าหมาย อ้างอิงจาก Global Aviation Security Plan Roadmap ให้ประเทศไทยพัฒนาระบบการกำกับดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยให้ได้ตาม Roadmap ของ GAsEP โดยให้ได้ 80% ภายในปี 2023 และให้ได้ 90% ภายในปี 2030 ซึ่ง ICAO จะให้คะแนน EI รัฐจากการตรวจสอบสนามบินเพื่อเป็นหลักฐานว่ารัฐกำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยสนามบินอย่างไร และจะให้คะแนนตาม Protocol Question : PQ (คำถามเกี่ยวกับสนามบิน) โดย ICAO จะนำมาคำนวณออกมาในรูปร้อยละของ EI Score</div> |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| ค่าเป้าหมาย                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                     | 2566       | 2567       | 2568       | 2569       | 2570       |
| ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                     | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 |
| เกณฑ์การให้คะแนน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| ระดับ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 91 ขึ้นไป       |            |            |            |            |            |
| ระดับ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 86 ถึงร้อยละ 90 |            |            |            |            |            |
| ระดับ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 81 ถึงร้อยละ 85 |            |            |            |            |            |
| ระดับ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 76 ถึงร้อยละ 80 |            |            |            |            |            |
| ระดับ 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 71 ถึงร้อยละ 75 |            |            |            |            |            |
| KPI Owner                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| รัฐมนตรีและผู้อำนวยการท่าอากาศยาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| KPI Supporter                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                     |            |            |            |            |            |
| ฝมบ., ฝมอ./สมอ.และ ฝรภ./สรภ. ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                     |            |            |            |            |            |

กลยุทธ์ที่ 1.2 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน)

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

- สนามบินในความรับผิดชอบของ ทอท.สามารถรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะได้ โดยไม่ถูกระงับการให้บริการของสนามบินบางส่วนหรือทั้งหมด ถูกพักใช้หรือเพิกถอนใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ
- กพท.เป็นผู้ตรวจสอบสนามบินของ ทอท.และเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งระงับการให้บริการของสนามบิน สั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบรับรองสนามบินฯ หาก ทอท.ไม่สามารถดำเนินงานสนามบินสาธารณะได้ตามที่กฎหมายกำหนด

#### ค่าเป้าหมาย

| ตัวชี้วัด                                                                                               | 2566                | 2567                | 2568                | 2569                | 2570                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน) | รักษา<br>สถานภาพได้ | รักษา<br>สถานภาพได้ | รักษา<br>สถานภาพได้ | รักษา<br>สถานภาพได้ | รักษา<br>สถานภาพได้ |

#### เกณฑ์การให้คะแนน

|         |                                                                                                   |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ทอท.สามารถรักษสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบินได้ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน) ทุกสนามบิน |
| ระดับ 4 | -                                                                                                 |
| ระดับ 3 | ทอท.ไม่ถูกระงับการให้บริการของสนามบินบางส่วนหรือทั้งหมด                                           |
| ระดับ 2 | ทอท.ไม่ถูกพักใช้ใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ                                                |
| ระดับ 1 | ทอท.ไม่ถูกเพิกถอนใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ                                               |

#### KPI Owner

รณม. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

#### KPI Supporter

ฝมป.สงมท. และ ฝมอ./สมอ.ของท่าอากาศยาน

### กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน

#### ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : การระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth)

##### คำอธิบายตัวชี้วัด

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศเป็นผลมาจากการปล่อยก๊าซเรือนกระจกโดยเฉพาะคาร์บอนไดออกไซด์ ซึ่งเป็นวาระระดับโลก ที่องค์การสหประชาชาติ ให้ความสำคัญเป็นอันดับต้นๆ และกำหนดให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเป็นตัวชี้วัดองค์กรโดยกำหนด เป้าหมายให้มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีการปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์ (Net Zero Carbon Emission) ภายในปี ค.ศ.2050 โดยกำหนด เป้าหมายในระยะ 5 ปี 10 ปี และ 20 ปี ได้แก่ รักษาระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth), ลดอัตราการปล่อยคาร์บอนลงร้อยละ 50 จากปีฐาน (50% Carbon reduction compared with baseline year) และ เป็นองค์กรที่มีการปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์ (Net Zero Carbon Emission) ตามลำดับ

##### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                  | 2566     | 2567                                                                       | 2568     | 2569                                                                       | 2570     |
|----------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------|----------|----------------------------------------------------------------------------|----------|
| 1) การระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth) | มีแผนงาน | 1) การระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth) | มีแผนงาน | 1) การระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth) | มีแผนงาน |

##### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | จัดทำแผนพลังงานสะอาดของทุกท่าอากาศยานแล้วเสร็จ |
| ระดับ 4 | -                                              |
| ระดับ 3 | จัดทำแผนพลังงานสะอาดแล้วเสร็จ 4 ท่าอากาศยาน    |
| ระดับ 2 | -                                              |
| ระดับ 1 | จัดทำแผนพลังงานสะอาดแล้วเสร็จ 2 ท่าอากาศยาน    |

##### KPI Owner

สวท. / ฝวล.

##### KPI Supporter

สวท. / ฝพพ. ฝวค. , สทพ. / ฝพธ. , สทท. / ฝมล. , ทสท. , ทดม. , ททก. , ทชม. , ทภก.

### กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน

#### ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20

##### คำอธิบายตัวชี้วัด

จากการทำ Airport Carbon Footprint ของท่าอากาศยานภายใต้ความรับผิดชอบของ ทอท.ทั้งหมดที่ผ่านมา ในโครงการ Airport Carbon Accreditation ของ Airports Council International (ACI) พบว่า ปริมาณคาร์บอนที่เกิดจากกิจกรรมการดำเนินงานท่าอากาศยานเกือบทั้งหมด (ประมาณร้อยละ 99) เกิดจากการใช้พลังงานไฟฟ้า ดังนั้นการจัดการพลังงานจึงเป็นยุทธศาสตร์สำคัญเพื่อมุ่งไปสู่การเป็นองค์กรที่มีการปล่อยคาร์บอนเป็นศูนย์ตามเป้าหมายในอนาคต โดยกำหนดเป้าหมายในระยะ 5 ปี 10 ปี และ 20 ปีเป็น มีสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20, 50 และ 100 ของปริมาณการใช้พลังงานทั้งหมด (Achieve 20%, 50% and 100% of renewable energy use) ตามลำดับ

##### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                            | 2566     | 2567                                                    | 2568     | 2569                                                    | 2570     |
|------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|----------|---------------------------------------------------------|----------|
| การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20 | มีแผนงาน | 2) การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20 | มีแผนงาน | 2) การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20 | มีแผนงาน |

##### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                |
|---------|------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | จัดทำแผนพลังงานสะอาดของทุกท่าอากาศยานแล้วเสร็จ |
| ระดับ 4 | -                                              |
| ระดับ 3 | จัดทำแผนพลังงานสะอาดแล้วเสร็จ 4 ท่าอากาศยาน    |
| ระดับ 2 | -                                              |
| ระดับ 1 | จัดทำแผนพลังงานสะอาดแล้วเสร็จ 2 ท่าอากาศยาน    |

##### KPI Owner

สงวก. / ฝวล.

##### KPI Supporter

สงวก. / ฝพพ. ฝวค. , สงพธ. / ฝพธ. , สงมท. / ฝมล. , ทสภ. , ทดม. , ทภก. , ทชม. , ทภภ.

**กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth)**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

น้ำเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่จำเป็นที่สุดในการให้บริการท่าอากาศยานเพื่อให้มีระดับการให้บริการที่ดี แต่เนื่องจากท่าอากาศยานของ ทอท.หลายแห่ง โดยเฉพาะท่าอากาศยานหลักที่มีสัดส่วนจำนวนผู้โดยสารและรายได้มากกว่าร้อยละ 80 ของ ทอท.ทั้งหมด คือ ทสภ. และ ทดม. รวมทั้งท่าอากาศยานในภูมิภาคบางแห่ง เช่น ทภก. ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีทรัพยากรน้ำจำกัดและในอนาคตมีความเสี่ยงที่จะต้องเผชิญกับต้นทุนน้ำดิบและความสามารถในการจัดสรรน้ำของหน่วยงานให้บริการ ดังนั้น ทอท.จึงต้องมีการเตรียมยุทธศาสตร์ในการกำหนดแนวทางการจัดการทรัพยากรน้ำเพื่อให้เกิดความมั่นคงทั้งในเรื่องระดับการให้บริการและต้นทุนการดำเนินการท่าอากาศยาน โดยกำหนดเป้าหมายในระยะ 5 ปี 10 ปี และ 20 ปีเป็น รักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth), ลดอัตราการใช้น้ำจากภายนอกลงร้อยละ 50 จากปีฐาน และ มีระบบน้ำใช้ที่ไม่ต้องใช้น้ำจากภายนอกทั้งหมด (Becoming 100 Self sufficient water system) ตามลำดับ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                                            | 2566     | 2567                                                                                 | 2568     | 2569                                                                                 | 2570     |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| 3) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth) | มีแผนงาน | 3) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth) | มีแผนงาน | 3) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth) | มีแผนงาน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                                 |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | จัดทำแผนงานโครงการ Water Recycle of wastewater และ Water Sufficiency ของทุกท่าอากาศยานแล้วเสร็จ |
| ระดับ 4 | -                                                                                               |
| ระดับ 3 | จัดทำแผนงานโครงการ Water Recycle of wastewater และ Water Sufficiency แล้วเสร็จ 4 ท่าอากาศยาน    |
| ระดับ 2 | -                                                                                               |
| ระดับ 1 | จัดทำแผนงานโครงการ Water Recycle of wastewater และ Water Sufficiency แล้วเสร็จ 2 ท่าอากาศยาน    |

**KPI Owner**

สววก. / ฝวล.

**KPI Supporter**

สววก. / ฝผพ. ฝวค. , ทสภ. , ทดม. , ทภก. , ทขม. , ทภก.

**กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : การรักษาการปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

ในอนาคตทิศทางของการจัดการของเสียจากอุตสาหกรรมทั้งที่เป็นกระบวนการผลิตหรืออุตสาหกรรมการให้บริการไม่ใช่การบำบัดของเสียให้เป็นไปตามมาตรฐานและปล่อยออกสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก แต่จะต้องมุ่งสู่องค์กรที่ไม่มีของเสียปล่อยออกสู่สิ่งแวดล้อม (Zero discharge)

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                    | 2566                                                                    | 2567                                                         | 2568                                                                    | 2569                                                         | 2570                                                                    |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| การปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน | แผนงานโครงการ Water Recycle และโครงการ Circular Economy of Supply Chain | การปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน | แผนงานโครงการ Water Recycle และโครงการ Circular Economy of Supply Chain | การปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน | แผนงานโครงการ Water Recycle และโครงการ Circular Economy of Supply Chain |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                                                 |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | จัดทำแผนงานโครงการ Water Recycle of wastewater และ Circular Economy of Supply Chain ของทุกท่าอากาศยาน แล้วเสร็จ |
| ระดับ 4 | -                                                                                                               |
| ระดับ 3 | จัดทำแผนงานโครงการ Water Recycle of wastewater และ Circular Economy of Supply Chain แล้วเสร็จ 4 ท่าอากาศยาน     |
| ระดับ 2 | -                                                                                                               |
| ระดับ 1 | จัดทำแผนงานโครงการ Water Recycle of wastewater และ Circular Economy of Supply Chain แล้วเสร็จ 2 ท่าอากาศยาน     |

**KPI Owner**

สงวก. / ฝวล.

**KPI Supporter**

สงวก. / ฝพพ. ฝวค. , ทสภ. , ทดม. , ทภค. , ทชม. , ทภภ.

**กลยุทธ์ที่ 1.3 การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อพัฒนาที่ยั่งยืน**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : ความสามารถในการพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

ความสามารถดำเนินการพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (ด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม) ปีละ 1 เรื่อง โดยใช้ปี 2566 เป็นปีฐาน และในปี 2570 สามารถนำโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืนที่ดำเนินการต่อเนื่อง 3 ปี (ปี 2567 - 2569) มาคำนวณผลตอบแทนทางสังคม (Social Return on Investment : SROI) เป็นตัวเลขทางการเงิน เพื่อวิเคราะห์ความคุ้มค่าในการลงทุนของโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืน

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 - ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                           | 2566       | 2567       | 2568       | 2569       | 2570       |
|-----------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ความสามารถในการพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน | ระดับที่ 1 | ระดับที่ 2 | ระดับที่ 3 | ระดับที่ 4 | ระดับที่ 5 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | การพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน 5 เรื่อง (ปี 2566 เป็นปีฐาน)<br>เช่น การประเมิน SROI จากการดำเนินโครงการด้านความรับผิดชอบต่อสังคมสู่ความยั่งยืน |
| ระดับ 4 | การพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน 4 เรื่อง (ปี 2566 เป็นปีฐาน)<br>เช่น การพัฒนาการดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม ระดับทำอากาศยาน ต่อเนื่อง 3 ปี          |
| ระดับ 3 | การพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน 3 เรื่อง (ปี 2566 เป็นปีฐาน)<br>เช่น การทบทวนประเด็นสาระสำคัญด้านความยั่งยืนของ ทอท.(Materiality)               |
| ระดับ 2 | การพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน 2 เรื่อง (ปี 2566 เป็นปีฐาน)<br>เช่น การทบทวนนโยบายการบริหารจัดการด้านความยั่งยืน                               |
| ระดับ 1 | การพัฒนากระบวนการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน 1 เรื่อง<br>เช่น การจัดทำแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน ปี 2567 - 2570 ให้สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ ทอท.           |

**KPI Owner**      ผ.กส.

**KPI Supporter**



## ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity

### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 2 : ชีตความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน และผู้โดยสาร

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดนี้เป็นตัวชี้วัดชีตความสามารถในการให้บริการของแต่ละท่าอากาศยาน เมื่อดำเนินโครงการตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานแล้วเสร็จ พร้อมเปิดให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย ชีตความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน (เที่ยวบิน/ชม.) และจำนวนผู้โดยสาร (ล้านคน/ปี) ทั้งนี้ การดำเนินการแล้วเสร็จพร้อมเปิดให้บริการตามแผนจะสามารถรองรับปริมาณการจราจรทั้งจำนวนเที่ยวบิน ผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ตามเป้าหมายของตัวชี้วัดในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และระดับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

#### ข้อจำกัดและเงื่อนไขตัวชี้วัด

- ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือ การพิจารณาอนุมัติรายงานการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (EIA และ EHIA) และการพิจารณาอนุมัติโครงการของ คค., สศช. และ ครม. ทำให้โครงการแล้วเสร็จล่าช้า ส่งผลให้ตัวชี้วัดไม่เป็นไปตามที่กำหนด
- ความเสี่ยงจากการลงทุนในโครงการพัฒนา ซึ่งอาจมากเกินไป (Over-investment) หรือน้อยเกินไป (Underinvestment) เนื่องจากตัวชี้วัดสะท้อนกับการปรับคาดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศของ ทอท.

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                    | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| ชีตความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน และผู้โดยสาร (เที่ยวบิน/ชม.) / (ล้านคน/ปี) |             |             |             |             |             |
| - ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ                                                      | 68.0 / 45.0 | 94.0 / 45.0 | 94.0 / 45.0 | 94.0 / 60.0 | 94.0 / 90.0 |
| - ท่าอากาศยานดอนเมือง                                                        | 50.0 / 30.0 | 50.0 / 30.0 | 50.0 / 30.0 | 50.0 / 30.0 | 50.0 / 30.0 |
| - ท่าอากาศยานภูเก็ต                                                          | 20.0 / 12.5 | 25.0 / 12.5 | 25.0 / 12.5 | 25.0 / 12.5 | 25.0 / 12.5 |
| - ท่าอากาศยานเชียงใหม่                                                       | 25.0 / 8.0  | 25.0 / 8.0  | 25.0 / 8.0  | 25.0 / 8.0  | 25.0 / 16.5 |
| - ท่าอากาศยานหาดใหญ่                                                         | 15.0 / 2.5  | 15.0 / 2.5  | 15.0 / 2.5  | 19.0 / 10.5 | 19.0 / 10.5 |
| - ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย                                             | 11.0 / 3.0  | 11.0 / 3.0  | 11.0 / 3.0  | 11.0 / 3.0  | 11.0 / 3.0  |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                             |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ชีตความสามารถ ในปีที่เปิดให้บริการ มากกว่า คาดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศ ของ ฝกอ.ฉบับ ต.ค.64 ร้อยละ 15 ขึ้นไป |
| ระดับ 4 | ชีตความสามารถ ในปีที่เปิดให้บริการ มากกว่า คาดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศ ของ ฝกอ.ฉบับ ต.ค.64 ร้อยละ 10-15     |
| ระดับ 3 | ชีตความสามารถ ในปีที่เปิดให้บริการ มากกว่า คาดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศ ของ ฝกอ.ฉบับ ต.ค.64 ร้อยละ 5-10      |
| ระดับ 2 | ชีตความสามารถ ในปีที่เปิดให้บริการ มากกว่า คาดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศ ของ ฝกอ.ฉบับ ต.ค.64 ร้อยละ 0-5       |

|                                                     |                                                                                             |  |
|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 1                                             | ขีดความสามารถ ในปีที่เปิดให้บริการ น้อยกว่า คัดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศ ของ ฝกอ.ฉบับ ต.ค.64 |  |
| <u>KPI Owner</u><br>สงวก.(ฝผพ.)                     |                                                                                             |  |
| <u>KPI Supporter</u><br>ท่าอากาศยาน / สงยศ. / สงบง. |                                                                                             |  |

## กลยุทธ์ที่ 2.1 : พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.1 :** การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการ เพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ

### คำอธิบายตัวชี้วัด

วัดความสำเร็จของการจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถของท่าอากาศยานและระดับคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยาน

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                                                                                             | 2566  | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ | 6 แผน | 6 แผน | 6 แผน | 6 แผน | 6 แผน |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                          |  |
|---------|--------------------------|--|
| ระดับ 5 | จำนวนแผนปฏิบัติการ 8 แผน |  |
| ระดับ 4 | จำนวนแผนปฏิบัติการ 7 แผน |  |
| ระดับ 3 | จำนวนแผนปฏิบัติการ 6 แผน |  |
| ระดับ 2 | จำนวนแผนปฏิบัติการ 5 แผน |  |
| ระดับ 1 | จำนวนแผนปฏิบัติการ 4 แผน |  |

### KPI Owner

ท่าอากาศยาน

### KPI Supporter

## กลยุทธ์ที่ 2.2 : เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.2 :** ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน ตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้

### คำอธิบายตัวชี้วัด

ตัวชี้วัดนี้เป็นการเปรียบเทียบระหว่างปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมง (Passenger per hour) กับขีดความสามารถของสิ่งอำนวยความสะดวกในแต่ละท่าอากาศยาน (Capacity) เพื่อประเมินความสามารถในการรองรับการให้บริการผู้โดยสารในแต่ละท่าอากาศยาน

โดยนำข้อมูลปริมาณผู้โดยสารรายชั่วโมงของทั้งปี มาจัดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย จากนั้นวิเคราะห์ข้อมูลผู้โดยสารรายชั่วโมงที่มีตำแหน่งข้อมูลในลำดับ Percentile ที่กำหนด เป็นตัวแทนข้อมูลปริมาณผู้โดยสารในชั่วโมงคับคั่ง (Peak hour) ของปีนั้นๆ ซึ่งเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับขีดความสามารถของสิ่งอำนวยความสะดวกตามการออกแบบแล้ว จะใช้ในการประเมินความสามารถในการรองรับการให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน และเป็นข้อมูลประกอบการทบทวน การวางแผนพัฒนาท่าอากาศยาน และปรับแผนการพัฒนาท่าอากาศยานต่อไป

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                                                                          | 2566                                      | 2567                                      | 2568                                      | 2569                                      | 2570                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------|
| ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน ตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้ | 95 <sup>th</sup><br>Percentile<br>(ต่อปี) | 95 <sup>th</sup><br>Percentile<br>(ต่อปี) | 95 <sup>th</sup><br>Percentile<br>(ต่อปี) | 95 <sup>th</sup><br>Percentile<br>(ต่อปี) | 95 <sup>th</sup><br>Percentile<br>(ต่อปี) |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                                            |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 <sup>th</sup> Percentile ไม่เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ                      |
| ระดับ 4 | ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 <sup>th</sup> Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ไม่เกินร้อยละ 25        |
| ระดับ 3 | ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 <sup>th</sup> Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ไม่เกินร้อยละ 50        |
| ระดับ 2 | ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 <sup>th</sup> Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ไม่เกินร้อยละ 75        |
| ระดับ 1 | ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 <sup>th</sup> Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ตั้งแต่ร้อยละ 75 ขึ้นไป |

### KPI Owner

สวท. / ผพ.

### KPI Supporter

ท่าอากาศยาน / สยศ.

### กลยุทธ์ที่ 2.3 : พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.3 :** ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการศึกษาเพื่อก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ (พังงา / ทม. แห่งที่ 2) เสนอ คค. แล้วเสร็จ

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

วัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการลงทุนโครงการเบื้องต้นของท่าอากาศยานเชียงใหม่แห่งที่ 2 และท่าอากาศยานพังงาที่ส่วนงานผู้รับผิดชอบเสนอเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                                                                    | 2566       | 2567       | 2568       | 2569       | 2570       |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการศึกษาเพื่อ<br>ก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ (พังงา / ทม. แห่งที่ 2)<br>เสนอ คค. แล้วเสร็จ | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 100 |
| ระดับ 4 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 90  |
| ระดับ 3 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 80  |
| ระดับ 2 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 70  |
| ระดับ 1 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 60  |

#### KPI Owner

สวทก. / สกทม. / สงบง. / สงยศ.

#### KPI Supporter

### กลยุทธ์ที่ 2.3 : พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.3 :** ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานเพื่อรับบริหารท่าอากาศยานของ ทย.

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

วัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานการให้ ทอท. เป็นผู้รับผิดชอบในการดูแลและบริหารจัดการท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานบุรีรัมย์ และท่าอากาศยานกระบี่ของ ทย. ที่ส่วนงานผู้รับผิดชอบเสนอเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                    | 2566       | 2567       | 2568 | 2569 | 2570 |
|--------------------------------------------------------------|------------|------------|------|------|------|
| ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานเพื่อรับบริหารท่าอากาศยานของ ทย. | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 100 | N/A  | N/A  | N/A  |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                          |
|---------|----------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 100 |
| ระดับ 4 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 90  |
| ระดับ 3 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 80  |
| ระดับ 2 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 70  |
| ระดับ 1 | ความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ร้อยละ 60  |

#### KPI Owner

สวท. / สกท. / สบ. / สย.

#### KPI Supporter

### ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub

#### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 : คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

##### คำอธิบายตัวชี้วัด

ค่าดัชนีเปรียบเทียบจำนวนเที่ยวบินแบบประจำระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทางเฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (Schedule Connection Flight) และจำนวนจุดหมายปลายทาง (Destinations) โดย OAG MEGAHUBS INDEX เป็นผู้จัดอันดับ และประกาศผลผ่าน oag.com

##### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                       | 2566      | 2567      | 2568      | 2569      | 2570      |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ | 220 คะแนน | 225 คะแนน | 230 คะแนน | 235 คะแนน | 240 คะแนน |

##### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย        |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |

##### KPI Owner

ทสภ. และ ฝพธ.

##### KPI Supporter

ทสภ. และ ฝพธ.

| ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                           |          |           |           |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------|----------|-----------|-----------|-----------|
| ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 : คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบิน LCCs ระหว่างประเทศของท่าอากาศยานดอนเมือง                                                                                                                                                                                                                                    |                                           |          |           |           |           |
| <b>คำอธิบายตัวชี้วัด</b><br>ค่าดัชนีเปรียบเทียบระหว่างจำนวนเที่ยวบินแบบประจำต้นทุนต่ำ (Low cost carriers, LCCs) ระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทาง เฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (Schedule Connection Flight) และจำนวนจุดหมายปลายทาง (Destinations) โดย OAG MEGAHUBS INDEX เป็นผู้จัดอันดับ และประกาศผลผ่าน oag.com |                                           |          |           |           |           |
| <b>ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                           |          |           |           |           |
| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2566                                      | 2567     | 2568      | 2569      | 2570      |
| คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบิน LCCs ระหว่างประเทศของท่าอากาศยานดอนเมือง                                                                                                                                                                                                                                                                    | 90 คะแนน                                  | 95 คะแนน | 100 คะแนน | 105 คะแนน | 110 คะแนน |
| <b>เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                           |          |           |           |           |
| ระดับ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |          |           |           |           |
| ระดับ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |          |           |           |           |
| ระดับ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ค่าคะแนนตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย        |          |           |           |           |
| ระดับ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |          |           |           |           |
| ระดับ 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |          |           |           |           |
| <b>KPI Owner</b><br>ทดม. และ ฝพธ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                           |          |           |           |           |
| <b>KPI Supporter</b><br>ทดม. และ ฝพธ.                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                           |          |           |           |           |



### ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 : อัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. จากปีก่อนหน้า**

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

ทสภ.มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของระหว่างประเทศขาเข้า+ออก ไม่รวมผ่าน ในช่วงปี 2566-2570 ที่ร้อยละ 4.10 สอดคล้องกับอัตราการเติบโตของการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ของโลก ซึ่งหาก ทสภ.สามารถมีอัตราการเติบโตในระดับดังกล่าว จะทำให้ ทสภ.มีโอกาสติดอันดับ 1 ใน 15 ของท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (THE AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL: ACI) โดย ACI ที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)) (หน่วย: ตัน) ได้

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                       | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|---------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| 3) อัตราการเติบโตเฉลี่ยของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. จากปีก่อนหน้า | ร้อยละ 4.10 | ร้อยละ 4.10 | ร้อยละ 4.10 | ร้อยละ 4.10 | ร้อยละ 4.10 |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                             |
|---------|---------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 0.50 |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมายร้อยละ 0.25 |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย          |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 0.25 |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมายร้อยละ 0.50 |

#### KPI Owner

ฝพธ., ฝขอ.ทสภ.

#### KPI Supporter

สงทส.

**กลยุทธ์ที่ 3.1 : มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.1 : คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

ค่าดัชนีเปรียบเทียบจำนวนเที่ยวบินแบบประจำระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทางเฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (Schedule Connection Flight) และจำนวนจุดหมายปลายทาง (Destinations) โดย OAG MEGAHUBS INDEX เป็นผู้จัดอันดับ และประกาศผลผ่าน oag.com

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                       | 2566      | 2567      | 2568      | 2569      | 2570      |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ | 220 คะแนน | 225 คะแนน | 230 คะแนน | 235 คะแนน | 240 คะแนน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย        |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |

**KPI Owner**

ทสภ. และ ฝพธ.

**KPI Supporter**

ทสภ. และ ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 3.1 : มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.1 : คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบิน LCCs ระหว่างประเทศของท่าอากาศยานดอนเมือง**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

ค่าดัชนีเปรียบเทียบระหว่างจำนวนเที่ยวบินแบบประจำต้นทุนต่ำ (Low cost carriers, LCCs) ระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทาง เฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (Schedule Connection Flight) และจำนวนจุดหมายปลายทาง (Destinations) โดย OAG MEGAHUBS INDEX เป็นผู้จัดอันดับ และประกาศผลผ่าน [oag.com](http://oag.com)

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                           | 2566     | 2567     | 2568      | 2569      | 2570      |
|---------------------------------------------------------------------|----------|----------|-----------|-----------|-----------|
| คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบิน LCCs ระหว่างประเทศของท่าอากาศยานดอนเมือง | 90 คะแนน | 95 คะแนน | 100 คะแนน | 105 คะแนน | 110 คะแนน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                           |
|---------|-------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดสูงกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดเป็นไปตามเป้าหมาย        |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 5 คะแนน  |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนตัวชี้วัดต่ำกว่าเป้าหมาย 10 คะแนน |

**KPI Owner**

ทดม. และ ฝพธ.

**KPI Supporter**

ทดม. และ ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 3.2 : มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 3.2 : ปริมาณการขนส่งสินค้าและประโยชน์ของ ทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

เป็นปริมาณการขนส่งสินค้าและประโยชน์ระหว่างประเทศของ ทสภ. ที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า โดยคำนวณจากปริมาณสินค้าและประโยชน์เข้า+ออก ไม่รวมผ่าน ซึ่งทำให้ ทสภ.สามารถมีโอกาสติดอันดับ 1 ใน 15 ของท่าอากาศยานที่เป็นสมาชิกของสมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (THE AIRPORTS COUNCIL INTERNATIONAL: ACI) โดย ACI ที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ (ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)) (หน่วย: ตัน) ได้

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                      | 2566       | 2567       | 2568       | 2569       | 2570       |
|----------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| ปริมาณการขนส่งสินค้าและประโยชน์ของ ทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า | 61,000 ตัน | 61,000 ตัน | 61,000 ตัน | 61,000 ตัน | 61,000 ตัน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                                 |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | จำนวนเที่ยวบินของสายการบินขนส่งสินค้าใหม่ที่ไม่เคยทำการบินกับ ทอท. มาก่อน เพิ่มขึ้น 2 เที่ยวบิน |
| ระดับ 4 |                                                                                                 |
| ระดับ 3 | จำนวนเที่ยวบินของสายการบินขนส่งสินค้าใหม่ที่ไม่เคยทำการบินกับ ทอท. มาก่อน เพิ่มขึ้น 1 เที่ยวบิน |
| ระดับ 2 |                                                                                                 |
| ระดับ 1 | จำนวนเที่ยวบินของสายการบินขนส่งสินค้าใหม่ที่ไม่เคยทำการบินกับ ทอท. มาก่อน เพิ่มขึ้น 0 เที่ยวบิน |

**KPI Owner**

ฝชอ.ทสภ.

**KPI Supporter**

ฝพธ. ฝกอ. และ สทส.

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service

**ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 4 : ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการตามโครงการ Airport Service Quality (ASQ)**

### คำอธิบายตัวชี้วัด

การตั้งค่าเป้าหมายค่าคะแนน Airport Service Quality (ASQ) ปี 2566 เป็นการนำข้อมูลคะแนนในปี 2562 มาเป็นปีฐาน และปรับค่าเป้าหมายเพิ่มขึ้น 0.02 คะแนนในทุกท่าอากาศยาน

การตั้งค่าเป้าหมายค่าคะแนนในปี 2567 เป็นต้นไป จะปรับเพิ่มขึ้นแตกต่างกันตามปัจจัยด้านการพัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและของแต่ละท่าอากาศยาน โดยในปี 2570 ได้ตั้งค่าเป้าหมายของ ทสภ. ทดม. ทภก. ทชม. ให้อยู่ในอันดับ Top 20 ของกลุ่มท่าอากาศยานที่มีขนาดเดียวกัน และ ทหญ. ทชร. ตั้งค่าเป้าหมายให้ค่าคะแนนเท่ากับคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มท่าอากาศยานที่มีขนาดเดียวกัน

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                                   | 2566 | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|
| ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ<br>(Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากล |      |       |       |       |       |
| ทสภ.                                                                                        | 4.35 | 4.40  | 4.45  | 4.50  | 4.575 |
| ทดม.                                                                                        | 4.00 | 4.025 | 4.050 | 4.10  | 4.20  |
| ทภก.                                                                                        | 4.20 | 4.225 | 4.25  | 4.30  | 4.40  |
| ทชม.                                                                                        | 4.50 | 4.525 | 4.550 | 4.575 | 4.675 |
| ทหญ.                                                                                        | 4.05 | 4.075 | 4.10  | 4.125 | 4.20  |
| ทชร.                                                                                        | 4.20 | 4.225 | 4.25  | 4.275 | 4.35  |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                       |
|---------|---------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.04 คะแนน |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.02 คะแนน |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนเป็นไปตามเป้าหมาย             |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.02 คะแนน |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.04 คะแนน |

### KPI Owner

ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ., ทชร.

### KPI Supporter

ฝพน., ศคบ.ทสภ., ศคบ.ทดม., ศคบ.ทภก., งคบ.ทชม., งคบ.ทหญ., งคบ.ทชร., สงทส.

## ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service

### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 4 : ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

การตั้งค่าเป้าหมายในปี 2566 ใช้ค่าคะแนนจากความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance: OTP) ในปี 2562 (ม.ค.- ธ.ค.62) เป็นปีฐาน โดย OTP มีหลักการคิดจากการนำเวลาตารางการบินของเที่ยวบินขาออกภายในประเทศ และระหว่างประเทศมาเปรียบเทียบกับค่าเวลาปฏิบัติการที่เกิดขึ้นจริง โดยกำหนดเกณฑ์วัดค่า OTP อยู่ในกรอบเวลาไม่เกิน 15 นาทีจากตารางการบิน ( $AOBT-SOBT \leq 15$  นาที)

การตั้งค่าเป้าหมายค่าคะแนนในปี 2567 เป็นต้นไป จะปรับเปลี่ยนแตกต่างกันตามปัจจัยด้านการพัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและของแต่ละท่าอากาศยาน โดยในปี 2570 ได้ตั้งค่าเป้าหมายของ ทสภ. ทดม. ทกก. ทชม. ทหญ. และ ทชร.ให้อยู่ที่ร้อยละ 90

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                        | 2566  | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
|--------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) |       |       |       |       |       |
| ทสภ.                                             | 82.0% | 85.0% | 85.0% | 87.0% | 90.0% |
| ทดม.                                             | 70.0% | 80.0% | 80.0% | 85.0% | 90.0% |
| ทกก.                                             | 65.0% | 65.0% | 80.0% | 85.0% | 90.0% |
| ทชม.                                             | 86.0% | 86.0% | 86.0% | 89.0% | 90.0% |
| ทหญ.                                             | 84.0% | 84.0% | 84.0% | 87.0% | 90.0% |
| ทชร.                                             | 80.0% | 85.0% | 85.0% | 87.5% | 90.0% |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         | ทสภ.              | ทดม.  | ทกก.  | ทชม.  | ทหญ.  | ทชร.  |
|---------|-------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ระดับ 5 | 83%               | 71%   | 66%   | 87%   | 85%   | 81%   |
| ระดับ 4 | 82.5%             | 70.5% | 65.5% | 86.5% | 84.5% | 80.5% |
| ระดับ 3 | เป็นไปตามเป้าหมาย |       |       |       |       |       |
| ระดับ 2 | 81.5%             | 69.5% | 64.5% | 85.5% | 83.5% | 79.5% |
| ระดับ 1 | 81%               | 69%   | 64%   | 85%   | 83%   | 79%   |

#### KPI Owner

ทสภ., ทดม., ทกก., ทชม., ทหญ., ทชร.

KPI Supporter    ฝพน., สทส.

## กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

### ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.1 : จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

นวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการจะวัดผลจากจำนวนแผนงานด้านนวัตกรรมที่ดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อการให้บริการที่ส่งผลต่อการประเมินความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการตามโครงการ Airport Service Quality : ASQ และค่าคะแนน ASQ หมวดย่อยประจำปี โดยวัดผลใน 2 มิติ ดังนี้

Output คือ จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมหัวข้อ ASQ ที่ผู้โดยสารให้ความสำคัญในแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท.

Outcome คือ ค่าคะแนน ASQ หมวดย่อยประจำปี

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                     | 2566                | 2567                | 2568                                                                                                       | 2569                                                                                                       | 2570                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ | แผนปฏิบัติการ 6 แผน | แผนปฏิบัติการ 6 แผน | แผนปฏิบัติการ 6 แผน<br>และค่าคะแนน ASQ<br>หมวดย่อยเพิ่มขึ้น<br>(จากการดำเนินงานตาม<br>แผนปฏิบัติการปี 2566 | แผนปฏิบัติการ 6 แผน<br>และค่าคะแนน ASQ<br>หมวดย่อยเพิ่มขึ้น<br>(จากการดำเนินงานตาม<br>แผนปฏิบัติการปี 2567 | แผนปฏิบัติการ 6 แผน<br>และค่าคะแนน ASQ<br>หมวดย่อยเพิ่มขึ้น<br>(จากการดำเนินงานตาม<br>แผนปฏิบัติการปี 2568 |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                     |
|---------|---------------------|
| ระดับ 5 | แผนปฏิบัติการ 8 แผน |
| ระดับ 4 | แผนปฏิบัติการ 7 แผน |
| ระดับ 3 | แผนปฏิบัติการ 6 แผน |
| ระดับ 2 | แผนปฏิบัติการ 5 แผน |
| ระดับ 1 | แผนปฏิบัติการ 4 แผน |

#### KPI Owner

ฝพน. / ท่าอากาศยาน

#### KPI Supporter

สงทส.

## กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.1 :** ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI)

### คำอธิบายตัวชี้วัด

ดำเนินการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ซึ่งเป็นการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ คิด วิเคราะห์ พยากรณ์ และท้ายที่สุดสามารถทำงานบางอย่างแทนบุคลากรได้

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                            | 2566                                                                        | 2567                                                                        | 2568                                                                          | 2569                                     | 2570                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------|
| ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT-AI) | ระดับ 1 :<br>Digitize 50%<br>Connected 30%<br>Data Analytic<br>26 Use Cases | ระดับ 2 :<br>Digitize 70%<br>Connected 50%<br>Data Analytic<br>27 Use Cases | ระดับ 3 :<br>Digitize 100%<br>Connected 100%<br>Data Analytic<br>28 Use Cases | ระดับ 4<br>IA<br>(Data Analytic)<br>100% | ระดับ 5 :<br>AOT-AI<br>5กระบวนการ |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                       |
|---------|-------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | Digitize 70% Connected 50% Data Analytic 28 Use Cases |
| ระดับ 4 | Digitize 60% Connected 40% Data Analytic 27 Use Cases |
| ระดับ 3 | Digitize 50% Connected 30% Data Analytic 26 Use Cases |
| ระดับ 2 | Digitize 40% Connected 20% Data Analytic 25 Use Cases |
| ระดับ 1 | Digitize 30% Connected 10% Data Analytic 24 Use Cases |

หมายเหตุ ระบบปัจจุบันที่นำมาใช้ในการพิจารณาได้แก่ กระบวนการตรวจพื้นที่ของ ฝรภ.(Smart Check-in), ระบบการจัดเก็บค่าบริการจอดรถยนต์, ระบบทรัพย์สินที่ถูกพบและสูญหาย, ระบบติดตามและตรวจนับความหนาแน่นของผู้โดยสารแบบเรียลไทม์ (Real time Passenger Tracking), ระบบบริหารจัดการดิจิทัลด้านปฏิบัติการท่าอากาศยาน, ตรวจสอบการจราจรบริเวณหน้าอาคารผู้โดยสาร, ACDM-Portal, Digital Cargo ระยะ 1 (Smart Access), Digital Cargo ระยะ 2 (Smart Cargo)

### KPI Owner

สทส.

### KPI Supporter



## กลยุทธ์ที่ 4.2 : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

### ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.2 : คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

พิจารณาจากคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ โดยที่ค่าเป้าหมายพิจารณาจากอัตราการเพิ่มขึ้นเฉลี่ยของค่าคะแนน 3 ปีย้อนหลัง (ปีงบประมาณ 2562 – 2564)

หมายเหตุ : ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมินหรือวิธีการให้ คะแนน หรือคะแนนประเมินปีงบประมาณ 2565 ต่ำกว่าประมาณการค่าเป้าหมายที่ สทอ. ใช้เป็นค่าพื้นฐาน (Baseline) ในการ คำนวณค่าเป้าหมายของ ปี 2566 – 2570 เกินร้อยละ 3.5 จะต้องมีการพิจารณาทบทวนค่าเป้าหมายของปี 2566 – 2570 ใหม่

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                     | 2566   | 2567   | 2568   | 2569   | 2570   |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| คะแนนประเมิน Core Business Enablers<br>ด้านการบริหารทุนมนุษย์ | 3.3895 | 3.4692 | 3.5426 | 3.6101 | 3.6720 |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เท่ากับ 3.4095 |
| ระดับ 4 | ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เท่ากับ 3.3995 |
| ระดับ 3 | ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เท่ากับ 3.3895 |
| ระดับ 2 | ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เท่ากับ 3.3795 |
| ระดับ 1 | ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เท่ากับ 3.3695 |

#### KPI Owner

สทอ.

#### KPI Supporter

ฝพป. และ คณะทำงานระบบประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ด้านการบริหารทุนมนุษย์

## กลยุทธ์ที่ 4.2 : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.2 :** ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI)

### คำอธิบายตัวชี้วัด

ดำเนินการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ซึ่งเป็นการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ คิด วิเคราะห์ พยากรณ์ และท้ายที่สุดสามารถทำงานบางอย่างแทนบุคลากรได้

### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                                            | 2566                                       | 2567                                       | 2568                                                              | 2569                                       | 2570                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|------------------------------------|
| ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT-AI) | ระดับ 1 :<br>Digitize 30%<br>Connected 30% | ระดับ 2 :<br>Digitize 50%<br>Connected 50% | ระดับ 3 :<br>Digitize 100%<br>Connected 100%<br>Data Analytic 30% | ระดับ 4 :<br>IA<br>(Data Analytic)<br>100% | ระดับ 5 :<br>AOT-AI 3<br>กระบวนการ |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                            |
|---------|----------------------------|
| ระดับ 5 | Digitize 50% Connected 50% |
| ระดับ 4 | Digitize 40% Connected 40% |
| ระดับ 3 | Digitize 30% Connected 30% |
| ระดับ 2 | Digitize 20% Connected 20% |
| ระดับ 1 | Digitize 10% Connected 10% |

หมายเหตุ ระบบปัจจุบันที่นำมาใช้ในการพิจารณา ประกอบด้วย เว็บไซต์ส่วนบุคคล, เว็บไซต์ส่วนงาน, ระบบจัดเก็บข้อมูลขององค์กร, ระบบตรวจสอบและตรวจนับทรัพย์สิน, ระบบลงทะเบียนอบรม, ระบบสมุดโทรศัพท์องค์กร, ระบบจองห้องประชุม, ระบบบันทึกข้อมูลการใช้ห้องรับรองพิเศษ (VIP), ระบบ Carbon Footprint Data Collection and Calculation, ระบบบันทึกข้อมูลรายชื่อจิตอาสาพระราชทานของ ทอท., ระบบจองใช้ยานพาหนะส่วนกลาง, Digital Office, ระบบสารสนเทศช่วยบริหารจัดการความรู้ภายในองค์กร (KMS), ระบบการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ (e-Learning), ระบบห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) เป็นต้น

### KPI Owner

สงทส.

### KPI Supporter

-

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสายการบินที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทสภ. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าสายการบิน โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าสายการบินด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือ กระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                               | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน<br>ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ | 3.50 | 3.52 | 3.54 | 3.56 | 3.58 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.52 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.51 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.50 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.49 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.48 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสายการบินที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทดม. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าสายการบิน โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าสายการบินด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือ กระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                             | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน<br>ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง | 3.96 | 3.98 | 4.00 | 4.02 | 4.04 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.98 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.97 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.96 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.95 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.94 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสายการบินที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทภก. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าสายการบิน โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าสายการบินด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือ กระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                           | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน<br>ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต | 3.46 | 3.48 | 3.50 | 3.52 | 3.54 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                           |
|---------|---------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.48 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.47 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.46 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.45 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.44 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสายการบินที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทชม. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าสายการบิน โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าสายการบินด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                              | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน<br>ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ | 3.46 | 3.48 | 3.50 | 3.52 | 3.54 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.48 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.47 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.46 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.45 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.44 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสายการบินที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทอท. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าสายการบิน โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าสายการบินด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือ กระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                             | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน<br>ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ | 3.42 | 3.44 | 3.46 | 3.48 | 3.50 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.44 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.43 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.42 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.41 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานขนาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.40 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าสายการบินที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทชร. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าสายการบิน โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าสายการบิน โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าสายการบินด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือ กระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                        | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของสายการบิน<br>ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย | 2.52 | 2.54 | 2.56 | 2.58 | 2.60 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                        |
|---------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 2.54 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 2.53 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 2.52 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 2.51 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของสายการบิน ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 2.50 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.



**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทสภ. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                 | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ<br>ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ | 3.70 | 3.72 | 3.74 | 3.76 | 3.78 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.72 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.71 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.70 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.69 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ในระดับที่ 3.68 |

**KPI Owner**

ทำอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทดม. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ<br>ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง | 3.92 | 3.94 | 3.96 | 3.98 | 4.00 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                |
|---------|--------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.94 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.93 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.92 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.91 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง อยู่ในระดับที่ 3.90 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทภก. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                              | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ<br>ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต | 3.94 | 3.96 | 3.98 | 4.00 | 4.02 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                              |
|---------|------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.96 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.95 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.94 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.93 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ในระดับที่ 3.92 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทชม. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                              | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|--------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ | 3.62 | 3.64 | 3.66 | 3.68 | 3.70 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                 |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.64 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.63 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.62 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.61 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ อยู่ในระดับที่ 3.60 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทพท. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทพท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจหรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                               | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|---------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ<br>ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ | 3.72 | 3.74 | 3.76 | 3.78 | 3.80 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                               |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.74 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.73 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.72 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.71 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ อยู่ในระดับที่ 3.70 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทพท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทชร. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                        | 2566 | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย | 4.12 | 4.14 | 4.16 | 4.18 | 4.20 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                                           |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 4.14 |
| ระดับ 4 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 4.13 |
| ระดับ 3 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 4.12 |
| ระดับ 2 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 4.11 |
| ระดับ 1 | ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย อยู่ในระดับที่ 4.10 |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 5 : อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า

คำอธิบายตัวชี้วัด

รายได้ Aeronautical Business คำนวณอัตราการเติบโตจากรายได้ Aeronautical Business ในปีก่อนหน้า เทียบกับปีปัจจุบัน

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                                      | 2566       | 2567      | 2568     | 2569     | 2570     |
|----------------------------------------------------------------|------------|-----------|----------|----------|----------|
| อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business<br>จากปีก่อนหน้า | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 30 | ร้อยละ 5 | ร้อยละ 3 | ร้อยละ 3 |

เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                          |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 120 |
| ระดับ 4 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 110 |
| ระดับ 3 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 100 |
| ระดับ 2 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 90  |
| ระดับ 1 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 80  |

KPI Owner

สผธ.ฝพธ.

KPI Supporter

ฝพธ.

กลยุทธ์ที่ 5.1 : เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.1 : จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck)**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

ท่าอากาศยานมีแผนปฏิบัติที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับสายการบิน (Airline) และผู้โดยสาร (Passenger) บริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck) ประกอบด้วย ทางวิ่ง (Runway) หลุมจอด (Parking Stand) และภายในอาคารผู้โดยสาร (Terminal) เพื่อให้ท่าอากาศยานมีกระบวนการผู้โดยสารขาเข้าและขาออกสะดวก รวดเร็ว และตรงต่อเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่สายการบินและผู้โดยสาร

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                                                | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck) | 6           | 6           | 6           | 6           | 6           |
|                                                                                          | ท่าอากาศยาน | ท่าอากาศยาน | ท่าอากาศยาน | ท่าอากาศยาน | ท่าอากาศยาน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                     |
|---------|---------------------|
| ระดับ 5 |                     |
| ระดับ 4 |                     |
| ระดับ 3 | จำนวน 6 ท่าอากาศยาน |
| ระดับ 2 | จำนวน 5 ท่าอากาศยาน |
| ระดับ 1 | จำนวน 4 ท่าอากาศยาน |

**KPI Owner**

ท่าอากาศยาน 6 แห่ง

**KPI Supporter**

สงทส.



**กลยุทธ์ที่ 5.2 : พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 : จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น**

\* คำนวณจากฐานปี 2562 จำนวน 890,000 เที่ยวบิน

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น โดยในปี 66 จะใช้เกณฑ์จำนวนเที่ยวบินที่กลับมาบินที่ทำอากาศยานของ ทอท. เป็นร้อยละ เทียบกับปี 62 โดยจำนวนเที่ยวบินคำนวณจากจำนวนเที่ยวบินขาเข้า + เที่ยวบินขาออกของ 6 ท่าอากาศยานของ ทอท.

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                                                         | 2566                                                      | 2567      | 2568      | 2569      | 2570      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น<br>* คำนวณจากฐานปี 2562 จำนวน 890,000 เที่ยวบิน | จำนวนเที่ยวบิน<br>กลับมาทำการบิน<br>ร้อยละ 50<br>จากปี 62 | ร้อยละ 30 | ร้อยละ 30 | ร้อยละ 10 | ร้อยละ 10 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                |  |
|---------|------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินร้อยละ 60 จากปี 62 |  |
| ระดับ 4 | จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินร้อยละ 55 จากปี 62 |  |
| ระดับ 3 | จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินร้อยละ 50 จากปี 62 |  |
| ระดับ 2 | จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินร้อยละ 45 จากปี 62 |  |
| ระดับ 1 | จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินร้อยละ 40 จากปี 62 |  |

**KPI Owner**

สงพร.

**KPI Supporter**

ท่าอากาศยาน 6 แห่ง

**กลยุทธ์ที่ 5.2 : พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 : จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น โดยจำนวนเที่ยวบินคำนวณจากจำนวนเที่ยวบินขาเข้า + เที่ยวบินขาออกของ 6 ท่าอากาศยานของ ทอท.

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                              | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|--------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น | 0 เที่ยวบิน | 0 เที่ยวบิน | 0 เที่ยวบิน | 1 เที่ยวบิน | 1 เที่ยวบิน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                    |  |
|---------|--------------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น 2 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 4 | จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น 1 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 3 | จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น 0 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 2 | จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น 0 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 1 | จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น 0 เที่ยวบิน |  |

**KPI Owner**

สงพร.

**KPI Supporter**

ท่าอากาศยาน 6 แห่ง

**กลยุทธ์ที่ 5.2 : พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 : จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ.**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. โดยจำนวนเที่ยวบินคำนวณจากจำนวนเที่ยวบินขาเข้า + เที่ยวบินขาออกของ ทหญ.

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                           | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. | 0 เที่ยวบิน | 0 เที่ยวบิน | 0 เที่ยวบิน | 1 เที่ยวบิน | 1 เที่ยวบิน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                 |  |
|---------|-----------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. 2 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 4 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. 1 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 3 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. 0 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 2 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. 0 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 1 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทหญ. 0 เที่ยวบิน |  |

**KPI Owner**

สงพร.

**KPI Supporter**

ทหญ.

**กลยุทธ์ที่ 5.2 : พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 : จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร.**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. โดยจำนวนเที่ยวบินคำนวณจากจำนวนเที่ยวบินขาเข้า + เที่ยวบินขาออกของ ทชร.

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                           | 2566        | 2567        | 2568        | 2569        | 2570        |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. | 0 เที่ยวบิน | 0 เที่ยวบิน | 0 เที่ยวบิน | 1 เที่ยวบิน | 1 เที่ยวบิน |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                 |  |
|---------|-----------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. 2 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 4 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. 1 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 3 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. 0 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 2 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. 0 เที่ยวบิน |  |
| ระดับ 1 | จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ณ ทชร. 0 เที่ยวบิน |  |

**KPI Owner**

สงพร.

**KPI Supporter**

ทชร.

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non – Aeronautical Business

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 6 : อัตราการเติบโตรายได้จาก Non - Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า

คำอธิบายตัวชี้วัด

รายได้ Non-Aero Business คำนวณอัตราการเติบโตจากรายได้ทั้งหมดที่ได้รับจากผู้ประกอบการในอาคารในปีก่อนหน้า เทียบกับปีปัจจุบัน

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด                                 | 2566       | 2567      | 2568     | 2569     | 2570     |
|-------------------------------------------|------------|-----------|----------|----------|----------|
| อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 50 | ร้อยละ 5 | ร้อยละ 3 | ร้อยละ 3 |

เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                      |  |
|---------|------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ร้อยละ 120 |  |
| ระดับ 4 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ร้อยละ 110 |  |
| ระดับ 3 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ร้อยละ 100 |  |
| ระดับ 2 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ร้อยละ 90  |  |
| ระดับ 1 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ร้อยละ 80  |  |

KPI Owner

สผธ.ฝพธ.

KPI Supporter

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 6.1 : พัฒนาการกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.1 : อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aeronautical Business ภายในอาคารผู้โดยสาร**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

รายได้ Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสารคำนวณอัตราการเติบโตจากรายได้ทั้งหมดที่ได้รับจากผู้ประกอบการในอาคารในปีก่อนหน้า เทียบกับปีปัจจุบัน

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                     | 2566       | 2567      | 2568     | 2569     | 2570     |
|---------------------------------------------------------------|------------|-----------|----------|----------|----------|
| อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร | ร้อยละ 100 | ร้อยละ 25 | ร้อยละ 5 | ร้อยละ 5 | ร้อยละ 3 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                          |  |
|---------|--------------------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 120 |  |
| ระดับ 4 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 110 |  |
| ระดับ 3 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 100 |  |
| ระดับ 2 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 90  |  |
| ระดับ 1 | อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ร้อยละ 80  |  |

**KPI Owner**

ฝ่ายพาณิชย์ของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. และ ฝบธ.

**KPI Supporter**

ฝพธ.

**กลยุทธ์ที่ 6.2 : พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.2 : รายได้จากการพัฒนาใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

รายได้จากการพัฒนาใช้ประโยชน์สินทรัพย์ = รายได้ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า 6 ท่าอากาศยาน  
ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รายได้ภายใน-ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า 6 ท่าอากาศยาน

**หมายเหตุ**

รายได้ หมายถึง รายได้จากการดำเนินงานเฉพาะ 6 ท่าอากาศยาน  
ภายนอกอาคาร หมายถึง ภายนอกอาคารผู้โดยสาร และ ภายนอกอาคารที่ ทอท.เป็นผู้ก่อสร้าง  
พื้นที่ว่างเปล่า หมายถึง ที่ราชพัสดุและที่ดินซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของ ทอท.ซึ่ง ทอท.ให้ผู้ประกอบการใช้ประกอบกิจกรรม  
เชิงพาณิชย์ (ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่มาจาก พ.ร.บ.ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ  
พ.ศ.2535 (พ.ร.บ.ร่วมทุนฯ))

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                               | 2566     | 2567     | 2568     | 2569     | 2570     |
|-------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| รายได้จากการพัฒนาใช้ประโยชน์สินทรัพย์<br>ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | ร้อยละ 1 | ร้อยละ 1 | ร้อยละ 1 | ร้อยละ 1 | ร้อยละ 1 |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |             |
|---------|-------------|
| ระดับ 5 | ร้อยละ 1.50 |
| ระดับ 4 | ร้อยละ 1.25 |
| ระดับ 3 | ร้อยละ 1    |
| ระดับ 2 | ร้อยละ 0.75 |
| ระดับ 1 | ร้อยละ 0.50 |

**KPI Owner**

ฝบส.

**KPI Supporter**

ฝพธ. และ ฝบธ.

**กลยุทธ์ที่ 6.2 : พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า**

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.2 : จำนวนธุรกิจใหม่จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า**

**คำอธิบายตัวชี้วัด**

เป็นการหาผู้ประกอบการมาประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าของ ทอท.

**หมายเหตุ**

ภายนอกอาคาร หมายถึง ภายนอกอาคารผู้โดยสาร และ ภายนอกอาคารที่ ทอท.เป็นผู้ก่อสร้าง

พื้นที่ว่างเปล่า หมายถึง ที่ราชพัสดุและที่ดินซึ่งเป็นกรรมสิทธิ์ของ ทอท.ซึ่ง ทอท.ให้ผู้ประกอบการใช้ประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (ซึ่งไม่ใช่กิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่มาจาก พ.ร.บ.ว่าด้วยการให้เอกชนเข้าร่วมงานหรือดำเนินการในกิจการของรัฐ พ.ศ.2535 (พ.ร.บ.ร่วมทุนฯ))

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                               | 2566         | 2567         | 2568         | 2569         | 2570         |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| จำนวนธุรกิจใหม่จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | 1            | 1            | 1            | 1            | 1            |
|                                                                         | ผู้ประกอบการ | ผู้ประกอบการ | ผู้ประกอบการ | ผู้ประกอบการ | ผู้ประกอบการ |

**เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566**

|         |                                                                             |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | คณะกรรมการพิจารณารายได้ของ ทอท.อนุมัติผลการคัดเลือกผู้ประกอบการ จำนวน 1 ราย |
| ระดับ 4 | สภ.ท.วิเคราะห์และจัดเตรียมวาระเสนอคณะกรรมการพิจารณารายได้ของ ทอท.           |
| ระดับ 3 | ฝบส.ตรวจสอบเอกสารและหลักฐานผู้ประกอบการ                                     |
| ระดับ 2 | ฝบส.ประสานผู้ประกอบการนำเสนอข้อมูลการประกอบกิจการ                           |
| ระดับ 1 | ฝบส.ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลแปลงที่ดินและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ        |

**KPI Owner**

ฝบส.

**KPI Supporter**

ฝพธ. และ ฝปธ.



|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| กลยุทธ์ที่ 6.3 : พัฒนารูรักริจุรปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.3 : อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| <div>คำอธิบายตัวชี้วัด</div> <div>การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่านการพัฒนาารูรักริจุรปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน อาทิ การพัฒนาฟังก์ชันใหม่และพัฒนาฟังก์ชันเดิมที่เกี่ยวกับการสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ใน AOT Digital Platform ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางในการหารายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ต่างๆ ของ ทอท. ส่งผลให้เกิดอัตราการเติบโตของรายได้ในกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform ของ ทอท.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ตัวชี้วัด                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2566                                                                                             | 2567                  | 2568                  | 2569                  | 2570                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ค่าตอบแทน<br>200,000 บาท/เดือน                                                                   | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น<br>ร้อยละ 5 |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| <div>เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566</div> <table><tr><td>ระดับ 5</td><td>อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเท่ากับปี 2562</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนลดลงร้อยละ 5</td></tr><tr><td>ระดับ 1</td><td>อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนลดลงร้อยละ 5</td></tr></table> |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       | ระดับ 5 | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 | ระดับ 4 | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 | ระดับ 3 | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเท่ากับปี 2562 | ระดับ 2 | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนลดลงร้อยละ 5 | ระดับ 1 | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนลดลงร้อยละ 5 |
| ระดับ 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ระดับ 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ระดับ 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนเท่ากับปี 2562    |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ระดับ 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนลดลงร้อยละ 5      |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| ระดับ 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ค่าตอบแทนลดลงร้อยละ 5      |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| <div>KPI Owner</div> <div>สงพร., สงทส.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |
| <div>KPI Supporter</div> <div>ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.</div>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                  |                       |                       |                       |                       |         |                                                                                                  |         |                                                                                                  |         |                                                                                               |         |                                                                                             |         |                                                                                             |

## ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development

### ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 7 : จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

การสนับสนุนให้มีการพัฒนาธุรกิจในประเทศรูปแบบใหม่ และเสริมสร้างรายได้ในการประกอบกิจการของท่าอากาศยาน ให้ ทอท. อาทิ การจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นต้น

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด             | 2566     | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------|----------|------|------|------|------|
| จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่ | 2 ธุรกิจ |      |      |      |      |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                       |  |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | ผู้ประกอบการเริ่มประกอบกิจการในธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ                                      |  |
| ระดับ 4 | จัดทำสัญญาอนุญาตให้ประกอบกิจการในธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ                                    |  |
| ระดับ 3 | เสนอผลการศึกษาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการพัฒนาธุรกิจใหม่จำนวน 1 ธุรกิจ |  |
| ระดับ 2 | จัดทำผลการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ                   |  |
| ระดับ 1 | ดำเนินการเจรจากับผู้ประกอบการ เพื่อพิจารณาแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ           |  |

#### KPI Owner

ฝพธ.

#### KPI Supporter

ฝบธ. และฝ่ายพาณิชย์ของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท.

## กลยุทธ์ที่ 7.1 : พัฒนารูกระหว่างประเทศ

**ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.1 : จำนวนสัญญาที่สามารถดำเนินการในธุรกิจรูปแบบใหม่**

### คำอธิบายตัวชี้วัด

ฝปต. สอบถามสาย/สายงาน/สำนัก/ศูนย์/ท่าอากาศยาน ว่ามีแผนงาน หรือ โครงการใดๆ ที่จะดำเนินธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยาน ภายใต้บันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) เพื่อจะได้ประสานงานสร้างความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจต่อไป ผ่านกิจกรรมค้นหาข้อมูล แลกเปลี่ยนสอบถามข้อมูลผ่านช่องทาง Email หรือ จัดประชุม Online เพื่อปรึกษาหารือ ตลอดจนเดินทางไปปฏิบัติงาน เช่น ศึกษาดูงานและเรียนรู้แนวทางการปฏิบัติที่ดีที่สุด

**ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570**

| ตัวชี้วัด                                                                                       | 2566  | 2567  | 2568  | 2569  | 2570  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ความสำเร็จในการประสานงานสร้างความร่วมมือในการดำเนินธุรกิจร่วมกันระหว่าง ทอท. กับ Sister Airport | 1 ราย | 1 ราย | 1 ราย | 1 ราย | 1 ราย |

### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                         |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ระดับ 5 | เดินทางไปปฏิบัติงานเพื่อเจรจา Joint work activities หรือ ธุรกิจ ณ Sister Airport                        |
| ระดับ 4 | จัดประชุม Online เพื่อปรึกษาร่วมกับ Sister Airport                                                      |
| ระดับ 3 | แลกเปลี่ยนสอบถามข้อมูลกับ Sister Airport ผ่าน Email                                                     |
| ระดับ 2 | ค้นหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนแผนงาน หรือ โครงการ ฯ                                                           |
| ระดับ 1 | สอบถามสาย/สายงาน ทอท./ท่าอากาศยาน เกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการร่วมกับ Sister Airport |

### KPI Owner

ฝปต.

### KPI Supporter

สาย/สายงาน/สำนัก/ศูนย์/ท่าอากาศยาน

## กลยุทธ์ที่ 7.2 : พัฒนารัฐกิจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

### ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.2 : จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่

#### คำอธิบายตัวชี้วัด

การสนับสนุนให้มีการพัฒนารัฐกิจในประเทศรูปแบบใหม่ และเสริมสร้างรายได้ในการประกอบกิจการของท่าอากาศยาน ให้ ทอท. อาทิ การจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นต้น

#### ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

| ตัวชี้วัด             | 2566     | 2567 | 2568 | 2569 | 2570 |
|-----------------------|----------|------|------|------|------|
| จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่ | 2 ธุรกิจ |      |      |      |      |

#### เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2566

|         |                                                                                                       |  |
|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| ระดับ 5 | ผู้ประกอบการเริ่มประกอบกิจการในธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ                                      |  |
| ระดับ 4 | จัดทำสัญญาอนุญาตให้ประกอบกิจการในธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ                                    |  |
| ระดับ 3 | เสนอผลการศึกษาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการพัฒนารัฐกิจใหม่จำนวน 1 ธุรกิจ |  |
| ระดับ 2 | จัดทำผลการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนารัฐกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ                   |  |
| ระดับ 1 | ดำเนินการเจรจากับผู้ประกอบการ เพื่อพิจารณาแนวคิดในการพัฒนารัฐกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 1 ธุรกิจ           |  |

#### KPI Owner

ฝพธ

#### KPI Supporter

ฝบธ. และฝ่ายพาณิชย์ของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท.