



แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 - 2570

ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2566)



	หน้า
บทสรุปผู้บริหาร	1
บทที่ 1 บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	29
1.1 ลักษณะองค์กร	29
1.2 บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท.	32
1.3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน	34
1.4 โครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถแต่ละท่าอากาศยาน	35
1.4.1 ทสภ.	35
1.4.2 ทดม.	36
1.4.3 ทภก.	36
1.4.4 ทชม.	36
1.4.5 ทหญ.	37
1.4.6 ทชร.	37
1.5 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ	38
1.5.1 ภาพรวม ทอท.	38
1.5.2 ผลการดำเนินงานด้านจราจรทางอากาศแต่ละท่าอากาศยาน	41
1.6 ผลประกอบการด้านการเงิน	53
1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์	54
1.7.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree)	55
1.7.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)	56
บทที่ 2 การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน	59
2.1 นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง	59
2.2 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Thailand 4.0)	61
2.3 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย	61
2.4 หน่วยงานกำกับและกฎหมายข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง	64
2.4.1 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)	64
2.4.2 สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI)	65
2.4.3 สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) (Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT))	65

บทที่ 2 การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน (ต่อ)

2.4.4 นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท.	66
2.5 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง	68
2.5.1 สภาวะเศรษฐกิจ	68
2.5.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ	69
2.5.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ	73

บทที่ 3 การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3.1 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม (SWOT Analysis)	76
3.2 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.	81
3.3 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ	83
3.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)	88
3.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)	88
3.6 สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)	89
3.7 ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)	89
วิสัยทัศน์ (Vision)	89
พันธกิจ (Mission)	89
ค่านิยม (Core Value)	90
ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร	90
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	91
ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	92
การวิเคราะห์ Business Model Canvas	96
การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)	106
Scenario Planning	106
ยุทธศาสตร์ (Strategies) และกลยุทธ์	107
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์	120
การติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน	125
ภาคผนวก	127

บทสรุปผู้บริหาร

1. บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

1.1 ลักษณะองค์กร

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท. เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยานรวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยมีท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.), ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.), ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทกภ.), ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.), ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

บทบาทของ ทอท. ภายใต้ฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัท มหาชน นั้นมิได้คำนึงถึงแต่เพียงการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียตลอดห่วงโซ่คุณค่าทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะมีรากฐานที่แข็งแกร่งและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์ ทำให้ในปี 2565 ทอท. ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน หรือ หุ่นยั่งยืน Thailand Sustainability Investment (THSI) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 ประกอบกับท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ได้เข้าร่วมโครงการ Airport Carbon Accreditation (ACA) ของ Airports Council International (ACI) เพื่อแสดงเจตจำนงในการรับผิดชอบต่อปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ โดยบริหารจัดการและลดปริมาณก๊าซเรือนกระจก ดังนั้นจึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.2 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยาน

ทอท. ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ด้านกายภาพของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ดังนี้

- ทสภ. จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด “International Primary Hub Airport” เพื่อเป็นประตูหลักสู่ประเทศไทยและเป็นศูนย์กลางอาเซียน และเป็นตัวเลือกแรกของผู้โดยสารในการเปลี่ยนลำ
- ทดม. จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด “LCCs Primary Hub Airport” เพื่อเป็นจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค มุ่งเน้นการให้บริการการเดินทางทางอากาศที่สะดวกสบายและรวดเร็ว

- ทภก. จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางรองหรือ (Secondary Hub Airport) และในอนาคตสามารถพัฒนาสู่การเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก (Primary Hub Airport) ได้ ภายใต้แนวคิด “Prime Destination through Primary Hub Airport” เพื่อเป็นประตูหลักสู่แหล่งท่องเที่ยวที่สวยงามทางภาคใต้ของประเทศไทย

- ทชม. จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airport) ภายใต้แนวคิด “Lanna Heritage Secondary Hub Airport” เพื่อเป็นประตูสู่ภูมิภาคล้านนาทางภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อสัมผัสถึงประสบการณ์ ประวัติศาสตร์ที่สวยงามและยาวนานของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง

- ทหญ. จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport) และในอนาคตสามารถพัฒนาสู่การเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airports) ได้ ภายใต้แนวคิด “Regional Airport to Southern-most Thailand” เพื่อเป็นจุดเชื่อมต่อสู่ 5 จังหวัดภาคใต้ของไทย ได้แก่ สงขลา สตูล นราธิวาส ยะลา และปัตตานี รวมถึงพัฒนาการให้บริการด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นมิตรกับฮาลาล

- ทชร. จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport) และในอนาคตสามารถพัฒนาสู่การเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airports) ได้ ภายใต้แนวคิด “Northern-most aviation Regional Airport” เป็นประตูสู่ภูมิภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยที่เชื่อมต่อการเดินทางจากท่าอากาศยานในระดับภาค ที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและสุขภาพ รวมถึงพัฒนาในการจัดพื้นที่ว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินและธุรกิจรูปแบบใหม่

1.3 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ ทอท.

ทอท. ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ในปีงบประมาณ 2565 ไหลบริการสายการบินแบบประจำรวม 114 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 100 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 14 สายการบิน มีปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. 6 แห่ง รวม 394,469 เที่ยวบิน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 60.84 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 137,497 เที่ยวบิน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 105.75 และเที่ยวบินภายในประเทศ 256,972 เที่ยวบิน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 44.02 ไหลบริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 46.69 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 133.35 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 13.90 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1,364.94 และผู้โดยสารภายในประเทศ 32.79 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 72.04 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออก 1.23 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.35 โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.20 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.81 และการขนส่งสินค้าในประเทศ 27,027 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 43.19

1.4 ผลประกอบการด้านการเงิน ทอท.

ผลการดำเนินงานทางการเงินของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2565 มีรายได้จำนวน 16,560.02 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมากจากปีก่อนถึงร้อยละ 133.71 เป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินจำนวน 7,290.05 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 213.05 และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน จำนวน 9,269.97 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 94.87 เป็นผลอันเนื่องมาจากมีจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารรวมเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และจากปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส

โคโรนา 2019 ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยมีแนวโน้มดีขึ้นและไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ประกอบกับนโยบายการเปิดประเทศของภาครัฐเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจควบคู่กับการบริหารจัดการด้านสาธารณสุขของทุกภาคส่วนที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อภาคธุรกิจการท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ทั้งรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565 มีค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 28,825.53 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 3,709.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.77 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน สาเหตุที่สำคัญมาจากค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้สินคดียาน เนื่องจากศาลปกครองกลางพิจารณาให้ ทอท.ชำระเงินให้แก่ผู้ฟ้องคดี ในประเด็นข้อพิพาทสัญญาจ้างบริหารและจัดการด้านขนส่งสินค้าภายในเขตปลอดอากร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประกอบกับการขาดทุนจากตราสารอนุพันธ์เพิ่มขึ้น

2. การประเมินปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน

แผนวิสาหกิจ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570) จัดทำขึ้นเพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท.ในระยะ 5 ปี โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท.ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) ระยะ 20 ปี นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” Thailand 4.0 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย รวมทั้ง การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท.บรรลุเป้าหมายขององค์กรที่วางไว้ ทอท.จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ดังนี้

2.1 นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง

ทอท.มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว และด้านเศรษฐกิจ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว และประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ทั้งนี้ ทอท.ได้ดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดยมีการผลักดันยุทธศาสตร์รองรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยานของ ทอท. การเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร การนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการ และการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงการดำเนินตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล รวมทั้ง ทอท.ยังมียุทธศาสตร์การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อรองรับการเป็นศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

อีกทั้ง ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมและอยู่ภายใต้การกำกับของกระทรวงการคลัง ได้มีกรอบทิศทางการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายสำคัญต่อการพัฒนารัฐวิสาหกิจ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 - 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ.2560 - 2565) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2560 - 2665) แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ ด้วยโมเดลการพัฒนาเศรษฐกิจแบบองค์รวม หรือ BCG Model แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2566 - 2570 และแผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 3 พ.ศ.2566 - 2570 รวมถึงการบริหารจัดการท่าอากาศยานตามแนวทาง

การปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อมที่ดี มีนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อใช้เป็นกรอบแนวทางการปฏิบัติไปสู่การบริหารจัดการด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Management) เพื่อให้ ทอท.เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน

2.2 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความ มั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน Thailand 4.0

รัฐบาลมีนโยบายในการนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมๆ กับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง 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 สู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนผ่าน AOT Digital Platform 4 Modules ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยสนับสนุน การบริการผู้โดยสาร การจัดการภายในท่าอากาศยาน การจัดการภายในองค์กร รวมถึงการบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ

2.3 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2566 – 2570) โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงทุกรูปแบบ และพร้อมที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ของแผนคือ "การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นคุณค่า มีความสามารถในการปรับตัว เติบโตอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม" (Rebuilding High Value Tourism Industry with Resilience, Sustainability and Inclusive Growth)

การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยขับเคลื่อนการท่องเที่ยวแบบ “Amazing New Chapter” เดินหน้าส่งเสริมคุณค่าและความหมายของการท่องเที่ยวไทย ผ่าน Soft Power (5F : Food, Festival, Film, Fight, Fashion) และ การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (Experience – Based – Tourism) เพื่อยกระดับห่วงโซ่อุปทาน สร้างมาตรฐานสู่ความยั่งยืน พร้อมกับการยึดแนวคิด BCG Model และการนำเทคโนโลยีมาสนับสนุน พัฒนานวัตกรรมและพลิกโฉมสู่ยุคดิจิทัลของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ทั้งนี้ ทอท.ในฐานะท่าอากาศยานที่เป็นประตูหลักสู่ประเทศไทย ได้เตรียมพร้อมรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่กำลังเพิ่มสูงขึ้นสู่สภาวะปกติ ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในท่าอากาศยาน เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ นำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงานและตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เช่น ระบบตรวจบัตรผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (CUPPS) ที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการเช็คอิน

2.4 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 สภาวะเศรษฐกิจ

ในช่วงระยะ 5 ปี จนถึงปี 2570 ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังเป็นภูมิภาคหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก เนื่องจากมีประชากรมากกว่าร้อยละ 55 ของประชากรโลก ซึ่งเป็นตลาดบริโภคขนาดใหญ่ โดยเศรษฐกิจจีน อินเดีย และอาเซียนยังคงเติบโตต่อเนื่อง และมีกำลังซื้อสูง ซึ่งจะเป็นปัจจัยสนับสนุน การพัฒนาการตลาดระหว่างประเทศ เนื่องจากปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ส่วนใหญ่ขยายตัวได้จาก เที่ยวบิน ผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์จากภูมิภาคนี้

2.4.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

ในช่วงปี 2566 – 2567 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศโลกฟื้นตัวใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับการคาดการณ์ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. มีโอกาสที่ดีจากทำเลที่ตั้งที่เหมาะสมในการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก และปริมาณการจราจรส่วนใหญ่ทำการบินเส้นทางภายในภูมิภาคนี้ กอปรกับประเทศในแถบภูมิภาคนี้เริ่มเปิดประเทศอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่กลางปี 2565 และเป็นภูมิภาคที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (Compound Annual Average Growth Rate : CAGR) ของผู้บิน ผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทางอากาศในอัตราที่สูง จึงมีแนวโน้มการฟื้นตัวกลับมาใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ภายในปี 2567 โดยธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers) จะมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเติบโต รวมทั้งกลุ่มลูกค้าผู้โดยสารจากยุโรป และโอเชียเนีย ยังเป็นโอกาสให้ ทอท. สร้างตลาดการเดินทางที่มีลักษณะเฉพาะมากขึ้น ซึ่งลูกค้ากลุ่มนี้จะมีกำลังซื้อสูง สามารถเพิ่มรายได้ให้ ทอท. ในส่วนที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับการบินได้เป็นอย่างดี ในขณะที่การขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายที่ ทอท. ต้องมีแนวทางในการพัฒนาตลาดการบินเชิงรุก รวมทั้งพัฒนา โครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกรองรับให้สอดคล้องกับแนวโน้มการเติบโตของการขนส่งสินค้าทางอากาศต่อไป

2.4.3 สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancement)

การพัฒนาของเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับ Customer Experience โดยใช้ประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงพัฒนาธุรกิจเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยาน โดยท่าอากาศยานหลายแห่งทั่วโลกมุ่งเน้นที่จะพัฒนาไปสู่ Smart Airport โดยเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดความล่าช้าและคาดการณ์เวลาปฏิบัติงานได้อย่างแม่นยำ สร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้โดยสาร/ผู้ให้บริการ และเตรียมการพร้อมรองรับเทคโนโลยีอากาศยานรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุ ให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างสะดวกสบาย

2) แนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก

- ผู้โดยสาร

หลังจากที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่คลี่คลายลง และการก้าวเข้าสู่ Endemic หรือการที่โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคประจำถิ่น ทำให้ผู้โดยสารกลับมาใช้ชีวิตปกติและเกิดความมั่นใจในการเดินทางสูงขึ้น ผู้โดยสารในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มการเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศสูงขึ้น มีพฤติกรรมการเดินทางเป็นกลุ่มใหญ่แบบครอบครัว และมีพฤติกรรมการใช้จ่ายที่เน้นภาคการท่องเที่ยวและภาคโรงแรมในสัดส่วนที่สูง ในขณะที่กลุ่มผู้โดยสารชาวตะวันออกกลางที่เดินทางมายังประเทศไทย มีพฤติกรรมการใช้จ่ายในเชิงการแพทย์ เช่น การตรวจสุขภาพ การรักษาโรคและฟื้นฟูสุขภาพ สะท้อนถึงความนิยมในการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หรือ Wellness Tourism ทั้งนี้ ถึงแม้ว่ามาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะผ่อนคลายลง ผู้โดยสารส่วนมากยังคงให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Z ที่มีความคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยี ท่าอากาศยานยังคงต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาเพื่อลดระยะเวลาขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการภายในท่าอากาศยาน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีโลกเสมือนที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้บริการ และเผยแพร่ข้อมูลสำคัญในการเดินทาง

- สายการบิน

ความต้องการของสายการบิน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านกระบวนการผู้โดยสาร การเชื่อมต่อทางข้อมูลหรือเทคโนโลยีระหว่างท่าอากาศยานและสายการบิน เช่น การใช้ระบบ A-CDM ที่ลดการล่าช้า (Delay) เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์เวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง หรือการใช้ Platform ร่วมให้บริการผู้โดยสาร ในรูปแบบ One-stop เพื่อความสะดวกในการใช้งาน และ 2) ด้านการบริหารจัดการปริมาณเที่ยวบินและฝูงบินให้เหมาะสมกับสภาพตลาดที่กำลังฟื้นตัวสู่สภาวะปกติ ด้วยมาตรการสนับสนุนจากท่าอากาศยานที่จะช่วยให้ขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจฟื้นกลับมาสู่ระดับเดิม

- การขนส่งสินค้าทางอากาศ

การขนส่งสินค้าทางอากาศมีปัจจัยส่งเสริมจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานการขนส่งทางอากาศมีความต้องการอาคารคลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท เช่น สินค้าด่วนพิเศษ (Express Cargo) พื้นที่เก็บสินค้าที่ต้องควบคุมสภาพแวดล้อมเป็นพิเศษ เป็นต้น ทั้งนี้ ภูมิศาสตร์ที่ตั้งของท่าอากาศยานก็สามารถส่งเสริมปริมาณการขนส่งสินค้าได้ กรณีที่ท่าอากาศยานตั้งอยู่ในจุดที่สามารถเชื่อมต่อการขนส่งระบบอื่นได้อย่างสะดวก เช่น ทางน้ำ ทางถนน ในขณะที่กระบวนการที่สะดวกรวดเร็ว ไม่ติดขัด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะลดทอนเวลาดำเนินการ และทำให้การขนส่งทางอากาศมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเมื่อเทียบกับการขนส่งระบบอื่น ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมต่อข้อมูลและการบริการ

3) สิ่งแวดล้อม

การให้ความสำคัญต่อประเด็นสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการร่วมกันตั้งแต่ระดับประเทศ ภาครัฐกิจ จนถึงระดับครัวเรือน เช่นเดียวกันในภาคอุตสาหกรรมการบิน ท่าอากาศยานทั่วโลกต่างให้ความสำคัญ

ที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ. 2593 (Net Zero Carbon Emissions by 2050) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (The Airports Council International: ACI) จัดตั้งขึ้น เพื่อให้ท่าอากาศยานมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้ ท่าอากาศยานจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมทุกมิติ คือ 1) Technology ลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงาน จัดสรรทรัพยากรได้เหมาะสมกับกระบวนการดำเนินงาน 2) Operational Efficiency ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ลดต้นทุน ลดทรัพยากร เช่น การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน 3) Infrastructure Improvement ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้พลังงาน 4) Cooperation with Aviation Community มีแนวทางปฏิบัติร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน และ 5) Support of Governments & Key Stakeholders การสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานบรรลุผล

3. การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

3.1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

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

- 1) ความมั่นคงทางการเงินและอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโตดี สามารถลงทุนในธุรกิจเดิม ธุรกิจต่อเนื่อง และต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ
- 2) ความได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ในภูมิภาคเอเชียและในระดับสากล
- 3) ความได้เปรียบจากโครงข่ายท่าอากาศยานที่เชื่อมโยงกับโหมดการเดินทางหลักของประเทศ สามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.2 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

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

- 1) การพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Data Analytics) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 2) การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ
- 3) การสร้างระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที
- 4) การบูรณาการให้แผนวิสาหกิจมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในทุกมิติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน
- 5) การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานให้เทียบเท่าระดับสากล

3.3 สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

1) Airport Operation Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศ ในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

2) Stakeholder Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้ง สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงาน ท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570)

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

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ค่านิยม (Core Value)

1) ใส่ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาท ความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ(ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมี คุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ใ้ใจกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวัง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

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

3) ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงาน ของแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ 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

ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ทอท. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ที่มีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ ได้แก่ ระยะ 5 ปี ระยะ 10 ปี และระยะ 15 ปี เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล (AOT Operate the World's Smartest Airports, Focusing on Service Quality by Emphasizing on Safety and Balance of Revenue Generation) ภายใต้กรอบการพัฒนา 4 มิติ ประกอบด้วย

1. Beyond International Standard

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

2. Destination & Connectivity Hub with Exquisite World Class Service

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

3. Air Cargo Hub and Logistic Park

ทอท. มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก (World Class Air Cargo Hub) รวมทั้ง มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistic Park) สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ท่าอากาศยานหลายแห่งมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศมากขึ้น 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) การเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานทั้งระบบคมนาคมขนส่ง และระบบสื่อสารโทรคมนาคม

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

โดยมีเป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กรในแต่ละระยะ ดังนี้

AOT operate the world's smartest airport					
มิติการพัฒนา Beyond International Standard 	STANDARD	น้ำหนัก	5 ปี (2566 – 2570)	10 ปี (2566 – 2575)	15 ปี (2566 – 2580)
	USOAP-CMA Score : Aerodromes	10%	85	95	95
	USAP-CMA Score : Aerodromes	10%	80	90	90
	การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน	10%	ตลอดอายุของใบรับรองฯ	ตลอดอายุของใบรับรองฯ	ตลอดอายุของใบรับรองฯ
Destination & Connectivity Hub with exquisite world-class service 	SERVICE	น้ำหนัก	5 ปี (2566 – 2570)	10 ปี (2566 – 2575)	15 ปี (2566 – 2580)
	ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ)	20%	4.447	4.559	4.707
	ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance)	10%	90%	90%	90%
	ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)	10%	1 ใน 10 อันดับแรก	1 ใน 10 อันดับแรก	1 ใน 10 อันดับแรก
	ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)		1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 2.0 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 2.3 ล้านตัน
Air Cargo Hub and Logistic Park 	OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)		5 th rank	Top 5	Top 5
New Business Development 	FINANCE	น้ำหนัก	5 ปี (2566 – 2570)	10 ปี (2566 – 2575)	15 ปี (2566 – 2580)
	อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)	30%	ร้อยละ 40	N/A	N/A

ภาพที่ 1 เป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กร

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ทอท. ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ และประเมินโอกาสหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (AOT Strategic Positioning) ในระยะ 5 ปี มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ขององค์กร	Intelligent Risk
Beyond International Standard	- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ - ความเสี่ยงจากการที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม - ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ
Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service	- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านมาตรฐานและบริการ - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการขยายฐานลูกค้าและการส่งเสริมการตลาด - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมายกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้โดยสาร - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ
Air Cargo Hub and Logistic Park	- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถให้เป็นไปตามเป้าหมายด้าน Cargo & Logistic Park - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการดำเนินงานด้าน Cargo & Logistic Park - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายฐานลูกค้าด้าน Cargo - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่ง - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ
New Business Development	- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับธุรกิจรูปแบบใหม่ - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ฐานข้อมูลเพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ - ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องและธุรกิจรูปแบบใหม่ - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้จากเทคโนโลยีดิจิทัล (Sawasdee Application) - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ

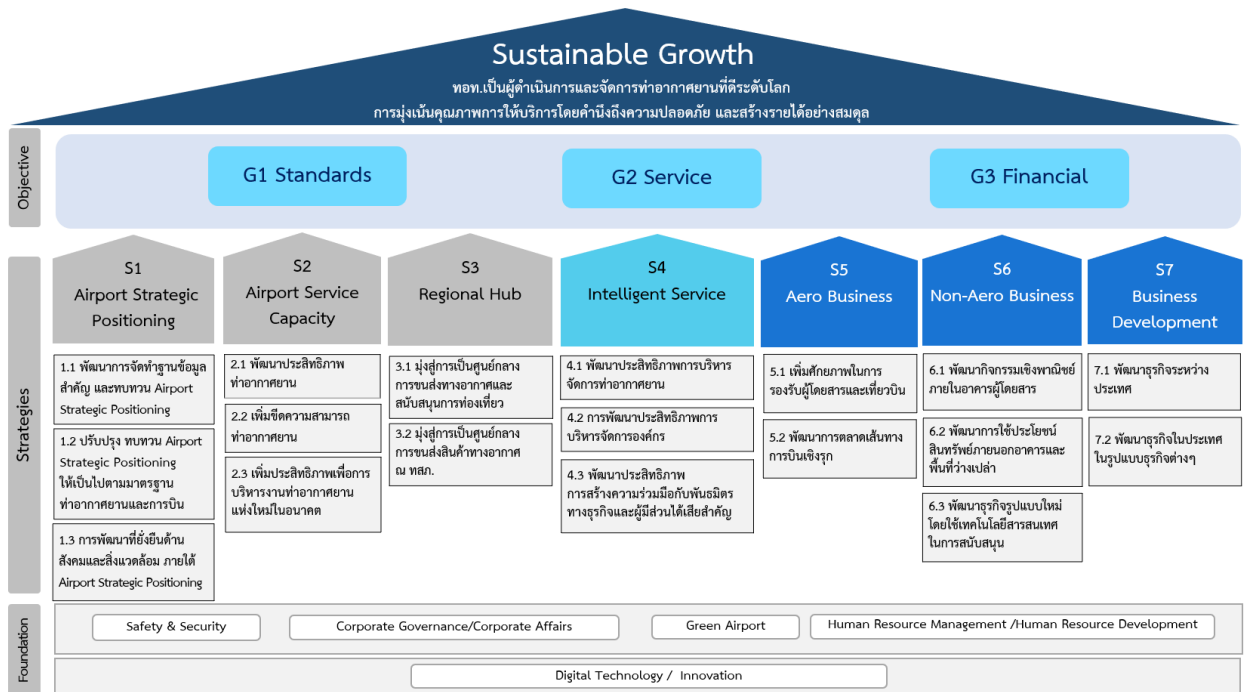
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

ตารางที่ 2 ตารางแสดงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก	ค่าเป้าหมาย				
		2566	2567	2568	2569	2570
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1						
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)				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2						
เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล						
1) ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากลโดยรวมของ 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 Airport Traffic Ranking (International Passenger)	ร้อยละ 5	1 ใน 14 อันดับแรก	1 ใน 13 อันดับแรก	1 ใน 12 อันดับแรก	1 ใน 11 อันดับแรก	1 ใน 10 อันดับแรก
4) ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	ร้อยละ 2.5	1 ใน 19 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.6 ล้านตัน
5) OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)	ร้อยละ 2.5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3						
เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (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 ทั้งในเชิงกายภาพและการตลาดให้มีความทันกาลสำหรับให้ท่าอากาศยานนำไปพัฒนาในแนวทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างแท้จริง

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ในการพัฒนา รูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนกระบวนการ นวัตกรรม (Data Driven Innovation) เพื่อนำมาจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมทั้งข้อมูลจาก Social Media เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างสูงสุด

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง ทบพวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยาน และการบิน

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการกำหนด Airport Strategic Positioning ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้ง ด้านการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยการปฏิบัติตามขั้นตอน การดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยาน ของ ทอท. ตามแนวทางการกำกับของ กพท. สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่ ICAO กำหนด

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินและแผนแม่บท ด้านการพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามมาตรฐาน ที่ ICAO กำหนด รวมทั้ง ดำเนินงานร่วมกับสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดเพื่อกำหนดกรอบแนวทาง ด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนี้ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน ยังได้เข้าร่วมโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program; USOAP) และโครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย Universal Security Audit Program (USAP) เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยให้แก่ประเทศต่างๆ ที่จะมาใช้ ประเทศไทยเป็นฐานการบิน

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการดำเนินงานเพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ตามโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Bio-Circular-Green Economy: BCG Economy) รวมทั้ง ตอบสนองความต้องการและคาดหวังของ ผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันไปซึ่งส่งผลต่อการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับการดำเนินธุรกิจในระยะยาว

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 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. 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

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 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 การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ 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 และมุ่งเน้นการสนับสนุนผู้นำเข้าและส่งออก รวมถึงผู้กระจายสินค้า โดยการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่เขตปลอดอากรเพื่อเป็น Airport Logistics Park

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ แผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ 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 โดยการสร้างความร่วมมือกับ กลุ่มบริษัทและผู้นำในอุตสาหกรรม รวมทั้ง เน้นการพัฒนาธุรกิจ E-Commerce ควบคู่ไปกับการสร้างมูลค่าที่สูง ยิ่งขึ้นโดยใช้ Digital Technology และนวัตกรรม

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

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้ในการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนาคุณภาพ การบริการและการอำนวยความสะดวก และลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อจากการเดินทางทางอากาศ เพื่อรองรับ สถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) และยังคงสอดคล้องกับแนวทาง ที่ IATA และ ACI กำหนดไว้ รวมทั้งการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ ซึ่งเป็นการนำระบบเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการเรียนรู้ คิด วิเคราะห์ พยากรณ์ และสามารถทำงานบางอย่าง แทนบุคลากรได้

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการดิจิทัล ในการพัฒนากระบวนการ จัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ 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) รวมทั้งนำ เทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาใช้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรในส่วนงานสนับสนุนโดยการนำระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพื่อให้เป็นองค์กร สมรรถนะสูง โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถ ใช้งานในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ร่วมกัน รวมทั้ง การเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อลดความซ้ำซ้อน ของการทำงานและลดค่าใช้จ่าย

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนปฏิบัติการดิจิทัลในการดำเนินการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กร ให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT AI) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลในการบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ ขององค์กร 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 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

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 และประสิทธิภาพเป็นสำคัญ

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ในการพัฒนากระบวนการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (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 รวมทั้งบูรณาการร่วมกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (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 ภายในนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 6.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร

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

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมในการพัฒนารูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Driven Innovation) เพื่อใช้ประโยชน์จากฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ประกอบการที่มาใช้บริการภายในอาคารผู้โดยสาร และส่งต่อข้อมูลที่วิเคราะห์แล้ว ให้แผนแม่บททางธุรกิจสำหรับใช้ในการวางแผนพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พื้นที่เชิงพาณิชย์เดิม และเพื่อเตรียมการสำหรับพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ที่จะขยายเพิ่มขึ้นจากการพัฒนาท่าอากาศยานในอนาคต

ตามยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Optimized-Terminal Space Utilization for Commercial Activities)

นอกจากนั้น แผนแม่บททางธุรกิจยังนำข้อมูลทีวิเคราะห์แล้วมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการ (Minimum Guarantee) การแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายของผู้ประกอบการในรูปแบบของเปอร์เซ็นต์ (Revenue Sharing) และการรายงานผลรายได้จากการดำเนินการของผู้ประกอบการ (Revenue Monitoring from Point of Sales) ตามยุทธศาสตร์ด้านการรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของแผนแม่บททางธุรกิจ

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ (Competitiveness) ในการแข่งขันของท่าอากาศยาน และสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับกิจการบิน (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 พัฒนารูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ที่ดีขึ้นในอนาคต

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนแม่บททางธุรกิจในการจัดทำธุรกรรมผ่านแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ หรือรูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบริการตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Service Innovation) ของแผนนวัตกรรม และยุทธศาสตร์การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาการให้บริการโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ (Joint Investment & Partnership)

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

ยุทธศาสตร์ที่ 7 Business Development การพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ โดยการขยายการดำเนินงาน ทั้งธุรกิจหลักและธุรกิจเกี่ยวเนื่อง รวมถึงมุ่งสู่การสร้างหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business)

โดยมีกลยุทธ์การดำเนินงานที่สำคัญ ดังนี้

กลยุทธ์ 7.1 พัฒนาธุรกิจระหว่างประเทศ

ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินโดยตรงและด้านที่เกี่ยวข้องกับ กิจการการบิน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศในการดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับ ท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะ นำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง เช่น การฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (Consultant) รวมทั้งโอกาส ในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาค และในระดับโลก

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาธุรกิจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาธุรกิจรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัท เพื่อสร้างการเติบโตของรายได้ รวมถึงการสร้างหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) โดยให้ความสำคัญกับการลงทุนในโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและกระจายความเสี่ยงในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อร่วมลงทุนในการพัฒนา การให้บริการรูปแบบต่างๆ (Joint Investment & Partnership) ในกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน ท่าอากาศยาน นอกจากนั้น ทอท. ยังเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากพลังงานทางเลือก โดยการร่วม ลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยาน เพื่อติดตั้งแผง Solar PV บนหลังคาภายในท่าอากาศยาน

ส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ (Foundation) การส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถดำเนินการ ได้สำเร็จลุล่วง จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญของธุรกิจท่าอากาศยาน ได้แก่

Safety & Security: การดำเนินงานตามมาตรฐานความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัย อย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยานของ ทอท. ตามแนวทางการกำกับของ กพท. และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล ตามที่ ICAO กำหนด

Corporate Governance / Corporate Affairs: การกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัทเพื่อให้ บริษัทมีผลประกอบการที่ดีในระยะยาวอย่างยั่งยืน และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

Green Airport: การบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมใน 4 มิติ ได้แก่ การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ และการจัดการน้ำเสียและของเสีย

Human Resource Management /Human Resource Development : การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน และการได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Digital Technology / Innovation: การนำดิจิทัลเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานและนวัตกรรมใหม่ๆ มาสนับสนุนการทำงานประจำเพื่อช่วยลดเวลาการทำงานและเกิดความคล่องตัว

ตารางที่ 3 ตารางแสดงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	- USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes - USAP-CMA Effective Implementation (EI) score - การรักษาสถานภาพการได้รับระบับรับรองสนามบิน	- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ ทอท. ด้านมาตรฐานด้านความปลอดภัยและด้านการรักษาความปลอดภัยที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ กพท. เพื่อประกาศใช้งานและให้มีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด - มีแผนงาน กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อยกระดับค่าคะแนน USOAP - มีแผนงาน กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อยกระดับค่าคะแนน USAP
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	- ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล - ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) - ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger) - ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight) - OAG Megahubs Ranking by region (Asia Pacific)	- นำดิจิทัลเทคโนโลยีประยุกต์สร้างนวัตกรรมพัฒนาการให้บริการท่าอากาศยาน (Digital Innovation) - นำ Data Analytic มาตัดสินใจดำเนินงานครอบคลุมทุกฟังก์ชันขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ - จัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM) - จัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าของแผนงานโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน - การบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนฟังก์ชันการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบหรือสถานการณ์การเดินทางเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการบริหารจัดการเพื่อบรรเทาความแออัดของท่าอากาศยาน - การพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ รวมทั้งนำมาตรฐานด้านราคาร่วมกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อกระตุ้นความต้องการการเดินทางใหม่ๆ (Proactive Marketing Activities)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	- อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)	- การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - ดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุ) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ - จัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหรือรูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) - การดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - การร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4 ตารางแสดงตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และค่าเป้าหมายปี 2566 - 2570

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S1: Airport Strategic Positioning					
1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning)	มีแผนปฏิบัติการสอดคล้อง Strategic Positioning ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน				
S1.1: พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning					
1) ความสำเร็จในการจัดทำ Strategic Positioning ด้านการตลาดท่าอากาศยาน	-	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	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)				

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S1.3 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning					
1) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth)	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน	มี CO ₂ Footprint ใน Value Chain 6 ท่าอากาศยาน	มีอัตราการปล่อยคาร์บอนไม่เกินปีฐาน
2) การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน	มีโครงการพลังงานสะอาด 6 ท่าอากาศยาน	มีสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนร้อยละ 20 จากพลังงานไฟฟ้าทั้ง 6 ท่าอากาศยาน
3) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth)	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มี Airport Water Footprint 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบระบบน้ำประปา 6 ท่าอากาศยาน	มีโครงการ Water Recycle and Sufficiency 6 ท่าอากาศยาน	มีอัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกไม่เกินปีฐาน
4) การรักษาการปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มี Water Balance และ Waste Balance 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจัดการของเสีย 5 ท่าอากาศยาน	มีโครงการ Water Recycle และ Circular Economy of Supply Chain 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
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

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S2.1: พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน					
1) การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ	6 แผน	6 แผน	6 แผน	6 แผน	6 แผน
S2.2: เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน					
1) ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับ การให้บริการในแต่ละท่าอากาศยาน ตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)
S2.3: เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต					
1) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการศึกษาเพื่อก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ (พังงา / ทชม. แห่งที่ 2)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานเพื่อรับบริหารท่าอากาศยานของ ทย.	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	N/A	N/A	N/A
S3: Regional Hub					
1) Connectivity Index International ของ ทสภ.	220 คะแนน	225 คะแนน	230 คะแนน	235 คะแนน	240 คะแนน
2) Connectivity Index LCCs ของ ทดม.	90 คะแนน	95 คะแนน	100 คะแนน	105 คะแนน	110 คะแนน
3) World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรกหรือมากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรกหรือมากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรกหรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน
S3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว					
1) Connectivity Index International ของ ทสภ.	220 คะแนน	225 คะแนน	230 คะแนน	235 คะแนน	240 คะแนน
2) Connectivity Index LCCs ของ ทดม.	90 คะแนน	95 คะแนน	100 คะแนน	105 คะแนน	110 คะแนน
3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.					
World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรกหรือมากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S4: Intelligent Service					
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
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 (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%
S4.1: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน					
1) จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ	6 แผน	6 แผน	6 แผน และค่าคะแนน ASQ หมวดย่อยเพิ่มขึ้น		
2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI)	ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
S4.2: การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร					
คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์	3.2779	3.3024	3.3189	3.3271	3.3354
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
S4: Intelligent Service					
S4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ					
1) คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ	ทสภ. 3.70 ทคม. 3.92 ทกก. 3.94 ทชม. 3.62 ทหญ. 3.72 ทชร. 4.12	ทสภ. 3.72 ทคม. 3.94 ทกก. 3.96 ทชม. 3.64 ทหญ. 3.74 ทชร. 4.14	ทสภ. 3.74 ทคม. 3.96 ทกก. 3.98 ทชม. 3.66 ทหญ. 3.76 ทชร. 4.16	ทสภ. 3.76 ทคม. 3.98 ทกก. 4.00 ทชม. 3.68 ทหญ. 3.78 ทชร. 4.18	ทสภ. 3.78 ทคม. 4.00 ทกก. 4.02 ทชม. 3.70 ทหญ. 3.80 ทชร. 4.20
S5: Aeronautical Business					
1) อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 30	ร้อยละ 5	ร้อยละ 3	ร้อยละ 3
S5.1: เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน					
1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการ เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณ จุดคอขวด (Bottle Neck)	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน
S5.2: พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก					
1) จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น	จำนวนเที่ยวบิน กลับมาทำการบิน 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) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบ ประจำเพิ่มขึ้นใน ทหญ.	0 สายการบิน	0 สายการบิน	0 สายการบิน	1 สายการบิน	1 สายการบิน
4) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบ ประจำเพิ่มขึ้น ใน ทชร.	0 สายการบิน	0 สายการบิน	0 สายการบิน	1 สายการบิน	1 สายการบิน
S6: Non -aeronautical Business					
1) อัตราการเติบโตรายได้จาก Non - Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 50	ร้อยละ 5	ร้อยละ 3	ร้อยละ 3
S6.1: พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร					
1) อัตราการเติบโตของรายได้ Non- Aeronautical Business ภายในอาคาร ผู้โดยสาร	ร้อยละ 100	ร้อยละ 25	ร้อยละ 5	ร้อยละ 5	ร้อยละ 3

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
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	5 ผู้ประกอบการ				
S6.3: พัฒนารูปร่างรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน					
1) อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform	ค่าตอบแทน 200,000 บาท/เดือน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5
S7: Business Development					
1) จำนวนรูปร่างรูปแบบใหม่	2 ธุรกิจ				
S7.1: พัฒนารูปร่างระหว่างประเทศ					
1) จำนวนสัญญาที่สามารถดำเนินการในรูปร่างรูปแบบใหม่	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
S7.2: พัฒนารูปร่างในประเทศในรูปแบบรูปร่างต่างๆ					
1) จำนวนรูปร่างรูปแบบใหม่	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 รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของรัฐ และมาตรฐานสากล โดยการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

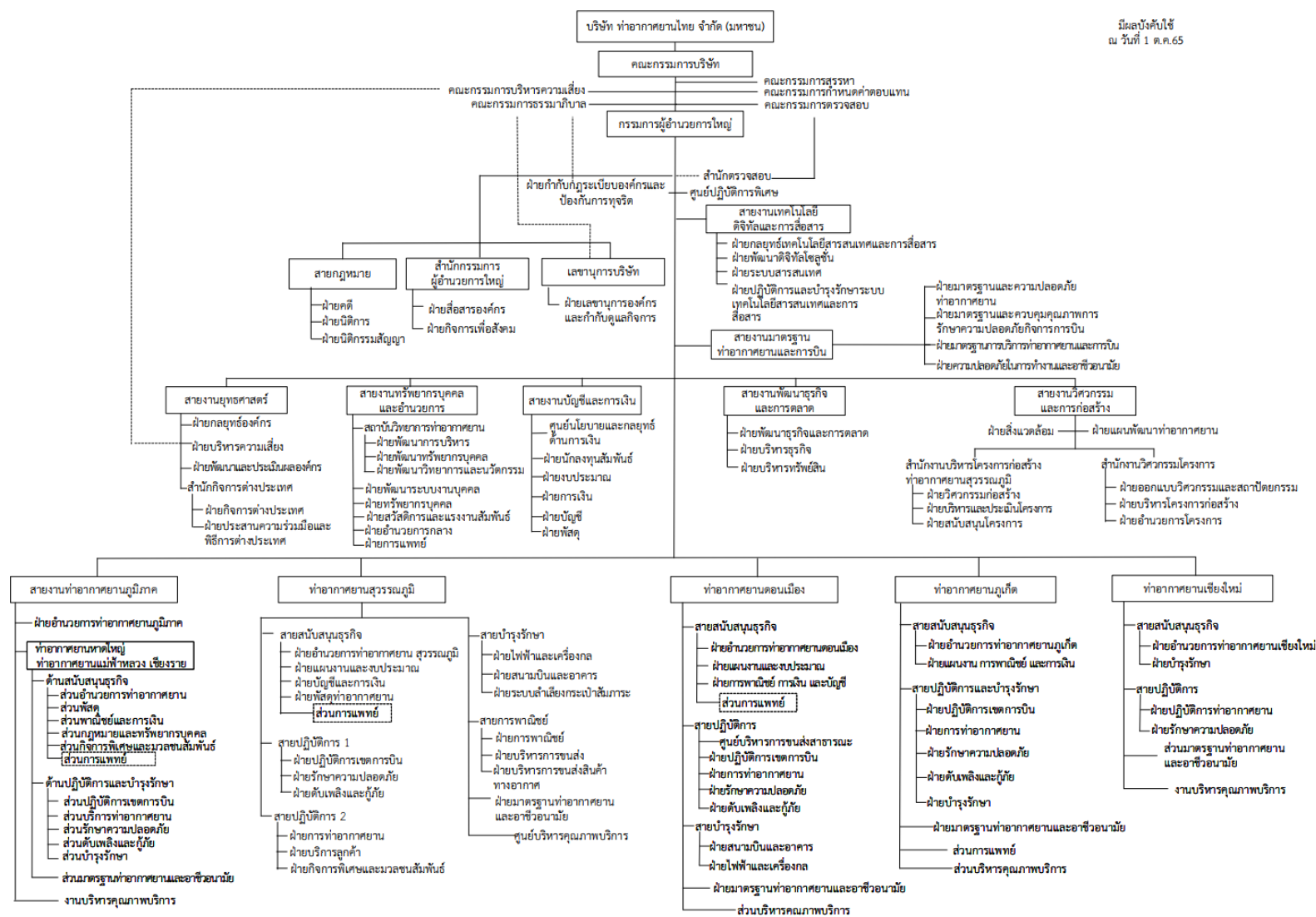
บทบาทของ ทอท.ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัท มหาชน มิได้คำนึงถึงการสร้างผลกำไร หรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า ทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม 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 2565 ทอท.ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน หรือ หุ่นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI)) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 รวมทั้งได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices :DJSI) ในกลุ่ม Emerging Market ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 นอกจากนี้ ทอท.ยังได้รับผลประเมินโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2565 อยู่ในระดับ

“ดีเลิศ” ซึ่งเป็นระดับสูงสุด จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) และ ทอท. เป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียนไทยที่ได้รับรางวัล ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทจดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อค่านึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

รายได้หลักของ ทอท. ประกอบด้วยรายได้จากกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยรายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) ประกอบด้วยค่าบริการในการขึ้น-ลง ของอากาศยาน และค่าบริการที่เก็บอากาศยาน (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. ยังมีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการ ในกิจกรรมสนับสนุนทางการเงิน เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริการภาคพื้นการบิน กรุงเทพฯ เวลต์ไวต์โฟลท์ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการภาคพื้น รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสาร นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการครัวการบิน การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน การให้บริการร้านค้าปลีก การให้บริการร้านค้าปลอดอากร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการเหล่านี้จะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และ ค่าบริการ (Service Charges) แก่ ทอท.



อัตรากำลัง

การบริหารท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.บุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ทอท.จึงมีนโยบายที่มุ่งเน้นการเสริมสร้าง พัฒนา ปรับปรุงการบริหาร และพัฒนาบุคลากรให้มีใจในการให้บริการ สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นหัวใจของการให้บริการ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมโดยรวม และมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ทอท.ก้าวไปสู่ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก

ณ วันที่ 30 กันยายน 2565 ทอท.มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งสิ้น 7,919 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอก ประมาณ 13,398 คน ประกอบด้วย

กลุ่มธุรกิจ	ปีงบประมาณ				
	2561	2562	2563	2564	2565
สำนักงานใหญ่	1,274	1,299	1,357	1,355	1,339
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	3,175	3,259	3,514	3,400	3,317
ท่าอากาศยานดอนเมือง	1,423	1,531	1,823	1,462	1,404
ท่าอากาศยานภูเก็ต	909	940	1,014	951	900
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	416	481	483	458	426
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	311	346	325	308	292
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	210	261	253	242	241
รวม	7,718	8,117	8,769	8,176	7,919

หมายเหตุ: ไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก (Outsource Worker)

1.2 บริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท.

ทอท.เข้าร่วมลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับท่าอากาศยานและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการของ ทอท.รวมทั้งสิ้น 11 บริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวระหว่างร้อยละ 1.50 - 60.00 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 1,613.68 ล้านบาท แบ่งเป็นบริษัทย่อย (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50) จำนวน 1 บริษัท คือ บริษัทโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด และ บริษัททรวม (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 50) จำนวน 10 บริษัท ดังนี้

ตารางที่ 1-1 ตารางแสดงรายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทที่เกี่ยวข้องของ ทอท. ณ 30 กันยายน 2565

ชื่อบริษัท	ลักษณะกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้น
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	กิจการโรงแรม	60.00
บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการลานจอด อุปกรณ์ภาคพื้น บริการผู้โดยสารภาคพื้น และ กิจการที่เกี่ยวข้อง ณ ท่าอากาศยาน ที่อยู่ในความรับผิดชอบของทอท.	49.00
บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการรักษาความปลอดภัย จำกัด ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ใน ความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
บริษัท ท่าอากาศยานไทย ท่าฟ้า โอเพอร์เรเตอร์ จำกัด	ดำเนินกิจการบริหารโครงการ เกี่ยวกับสินค้าเน่าเสียง่าย ณ ทสภ.	49.00
บริษัท พอร์ต เอ็มอาร์ไอ เซอร์วิส จำกัด	ประกอบกิจการศูนย์ซ่อมบำรุง อากาศยาน ณ ทดม.	25.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	ให้บริการผลิตอาหารส่งสายการบิน	10.00
บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	ให้บริการท่ส่งน้ำมันและเติม น้ำมันด้วยระบบ Hydrant	10.00
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชันแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับ โรงแรม ณ ทดม.	9.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหาร จัดเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิง แก่อากาศยาน	4.94
บริษัท เทรตสยาม จำกัด (ปัจจุบันอยู่ระหว่างดำเนินการยกเลิกกิจการ)	ให้บริการแลกเปลี่ยนข้อมูลทาง อิเล็กทรอนิกส์	1.50
บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิสเชส (ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์ เด็ดขาด ตั้งแต่วันที่ 30 มิถุนายน 2558 และ พิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลายตั้งแต่วันที่ 12 พฤษภาคม 2561 ปัจจุบันอยู่ระหว่าง เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์รวบรวมทรัพย์สิน เพื่อชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ โดย ทอท.ได้ยื่นคำ ขอรับชำระหนี้ไว้เป็นเจ้าหนี้รายที่ 430 เป็นจำนวนเงิน 76,545,226 บาท)	ให้บริการคลังสินค้า บริการในลาน จอดอากาศยานและบริการ ช่างอากาศยาน	28.50

1.3 การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน

ทอท.ได้จัดทำแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2566) เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. ในระยะ 5 ปี และได้กำหนดประเด็นมุ่งเน้นสำหรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate Positioning) ใน 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) Beyond International Standard
- 2) Destination & Connectivity Hub with Exquisite World Class Service
- 3) Air Cargo hub & Logistic Park
- 4) New Business Development

ดังนั้น เพื่อให้การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่งของ ทอท.สอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กรในระยะ 5 ปี และครอบคลุมมิติทั้ง 4 ด้านข้างต้น จึงได้มีการกำหนด Airport Strategic Positioning (ด้านกายภาพ) เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2566) โดยจัดทำข้อมูลสำคัญ ในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน รวมทั้ง กำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติต่างๆ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมและลักษณะการใช้งานของลูกค้า (User Profile) ที่เปลี่ยนแปลงไป และเพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนาท่าอากาศยานและปรับปรุงรูปแบบการให้บริการทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะการใช้งานของผู้โดยสาร สายการบินและผู้ให้บริการภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยอาศัยวิเคราะห์ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลทางกายภาพ และสนามบินคู่เทียบมาเป็นเครื่องมือในการพิจารณา

โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ด้านได้แก่ ด้านกายภาพและด้านการตลาด โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยานสามารถสรุปได้ดังนี้

- ทสก. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์คือ International Primary Hub Airport เพื่อเป็นประตูหลักสู่ประเทศไทยและเป็นศูนย์กลางอาเซียน และเป็นตัวเลือกแรกของผู้โดยสารในการเปลี่ยนลำ จัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport)

- ทดม. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ LCCs Primary Hub Airport เพื่อเป็นจุดให้บริการของสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค มุ่งเน้นการให้บริการการเดินทางทางอากาศที่สะดวกสบายและรวดเร็วและจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลักหรือ (Primary Hub Airport)

- ทภก. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Prime Destination through Primary Hub Airport เพื่อเป็นประตูหลักสู่แหล่งท่องเที่ยวที่สวยงามทางภาคใต้ของประเทศไทย ปัจจุบัน ถูกจัดเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรองหรือ (Secondary Hub Airport) และในอนาคตสามารถพัฒนาสู่การเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก (Primary Hub Airport) ได้ โดยเพิ่มการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารที่คาดการณ์ไว้ 25 ล้านคนต่อปีในปี พ.ศ.2573

- ทขม. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Lanna Heritage Secondary Hub Airport เพื่อเป็นประตูสู่ภูมิภาคล้านนาทางภาคเหนือของประเทศไทย เพื่อสัมผัสถึงประสบการณ์ ประวัติศาสตร์ที่สวยงามและยาวนานของจังหวัดเชียงใหม่และจังหวัดใกล้เคียง ปัจจุบันถูกจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airport)

- ทหญ. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Regional Airport to Southern-most Thailand เพื่อเป็นจุดเชื่อมต่อสู่ 5 จังหวัดภาคใต้ของไทย ได้แก่ สงขลา สตูล นราธิวาส ยะลา และปัตตานี รวมถึงพัฒนาการให้บริการด้วยสิ่งอำนวยความสะดวกที่เป็นมิตรกับฮาลาล และถูกต้องตามหลักศาสนา เพื่อรองรับผู้โดยสารมุสลิมที่มีสัดส่วนมากกว่าร้อยละ 70 ของประชาชนในภาคใต้สุดของไทย ปัจจุบันจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport) และในอนาคตสามารถพัฒนาสู่การเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airports) ได้ ซึ่ง ทอท.คาดการณ์ว่าจะมีผู้โดยสาร 6 ล้านคนต่อปีในปี พ.ศ.2583

- ทชร. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ คือ Northern-most aviation Regional Airport เป็นประตูสู่ภูมิภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยที่เชื่อมต่อการเดินทางจากท่าอากาศยานในระดับภาค ที่มุ่งเน้นการท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและสุขภาพ รวมถึงพัฒนาในด้านการจัดพื้นที่ว่างเปล่าให้เกิดประโยชน์สูงสุด และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินและธุรกิจรูปแบบใหม่ ปัจจุบันจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานระดับภาค (Regional Airport) และในอนาคตสามารถพัฒนาสู่การเป็นท่าอากาศยานศูนย์กลางรอง (Secondary Hub Airports) ได้ ซึ่ง ทอท.คาดการณ์ว่าจะมีผู้โดยสาร 6 ล้านคนต่อปีในปี พ.ศ.2583

1.4 โครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถแต่ละท่าอากาศยาน

1.4.1 ทสภ.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทสภ.สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 45 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 68 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 1.7 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย (1) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 2 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 45 ล้านคนต่อปี เป็น 60 ล้านคนต่อปี ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินการ (2) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 3 เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 60 ล้านคน ต่อปีเป็น 90 ล้านคนต่อปี และรองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 94 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างส่วนต่อขยายด้านทิศเหนือ (North Expansion) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการขออนุมัติโครงการ และงานก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ซึ่งอยู่ในระหว่างก่อสร้างและมีกำหนดก่อสร้างแล้วเสร็จในปี 2567 (3) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 4 เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 90 ล้านคนต่อปีเป็น 105 ล้านคนต่อปี ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 2 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2569 และ (4) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 5 เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 105 ล้านคน ต่อปี เป็น 150 ล้านคนต่อปี และรองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 120 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างกลุ่มอาคารผู้โดยสารด้านทิศใต้ และงานก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 4 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2573

1.4.2 ทดม.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทดม. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 30 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 50 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.86 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ได้แก่ โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ระยะที่ 3 เป็นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของพื้นที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อฟื้นคืนสภาพให้สามารถรองรับผู้โดยสารได้ 40 ล้านคนต่อปี ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2572 โดยดำเนินการรื้ออาคารผู้โดยสารภายในประเทศเดิม และก่อสร้างอาคารผู้โดยสารอาคาร 3 เพื่อให้สามารถรองรับผู้โดยสารระหว่างประเทศได้ 18 ล้านคนต่อปี พร้อมระบบสาธารณูปโภคด้านทิศใต้ ซึ่งคาดว่าจะสามารถพร้อมเปิดให้บริการได้ประมาณปี พ.ศ.2569 ปรับปรุงอาคารผู้โดยสารอาคาร 1 เป็นการปรับปรุงเพื่อฟื้นฟูสภาพอาคารให้อยู่ในสภาพใหม่ และยกระดับการให้บริการเมื่อแล้วเสร็จจะสามารถรองรับผู้โดยสารภายในประเทศได้ 22 ล้านคนต่อปี นอกจากนี้ได้มีการพิจารณาให้ดำเนินการก่อสร้างอาคาร Junction Building งานก่อสร้างอาคารจอดรถยนต์ผู้โดยสาร งานก่อสร้างอาคารจอดรถระยะยาว ด้านทิศใต้ และงานก่อสร้างระบบขนส่งผู้โดยสารอัตโนมัติด้วย

1.4.3 ทกก.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทกก.สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 12.5 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 20 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.045 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต อยู่ระหว่างการดำเนินการโครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2 ซึ่งเป็นการพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของพื้นที่ท่าอากาศยานภูเก็ต ประกอบด้วย การขยายหลุมจอดอากาศยาน และลานจอดอุปกรณ์ภาคพื้น Ground Support Equipment (GSE) และการขยายอาคารผู้โดยสารระหว่างประเทศ รวมถึง ระบบสาธารณูปโภค เมื่อโครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ตแล้วเสร็จจะสามารถรองรับผู้โดยสารได้ 18 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 25 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณปี พ.ศ.2569 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการออกแบบ การขออนุมัติโครงการจากคณะรัฐมนตรี และ อยู่ระหว่างการดำเนินการด้านการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (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 งานก่อสร้างอาคาร ผู้โดยสารระหว่างประเทศ งานปรับปรุงอาคารผู้โดยสารเดิมเพื่อรองรับผู้โดยสารภายในประเทศ งานขยายหลุม จอดอากาศยาน งานทางขับขนานเส้นใหม่ และงานระบบ สนับสนุนท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารเดิม

จาก 8 ล้านคนต่อปี เป็น 16.5 ล้านคนต่อปี คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี พ.ศ.2569 ปัจจุบันอยู่ในขั้นตอนการออกแบบ การขออนุมัติโครงการจากคณะรัฐมนตรี และ อยู่ระหว่างการดำเนินการด้านการประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม (Environmental Impact Assessment) หรือ EIA สำหรับในส่วนของการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 2 ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานขยายอาคารผู้โดยสาร และงานขยายลานจอดอากาศยาน คาดว่าจะแล้วเสร็จประมาณปี พ.ศ.2572 เมื่อโครงการแล้วเสร็จจะสามารถรองรับผู้โดยสารได้เป็น 20 ล้านคนต่อปี ซึ่งเป็นการพัฒนาเต็มขีดความสามารถของพื้นที่ท่าอากาศยานเชียงใหม่

1.4.5 ทหญ.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทหญ.สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 2.5 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 12 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.014 ล้านตันต่อปี ปัจจุบันแผนแม่บทท่าอากาศยานหาดใหญ่อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุง เนื่องจากคาดการณ์ปริมาณผู้โดยสารมีอัตราการเติบโตที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้เมื่อการดำเนินการปรับปรุงแผนแม่บทฯ แล้วเสร็จจะนำเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาต่อไป

1.4.6 ทชร.

ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทชร.สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 3 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 11 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 0.003 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 12/2562 เมื่อวันที่ 21 ตุลาคม พ.ศ.2562 เห็นชอบแนวทางการปรับปรุงแผนแม่บทท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ตามที่ฝ่ายบริหารเสนอ และให้จัดทำรายละเอียดเสนอกระทรวงคมนาคม และสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาต่อไปนั้น ปัจจุบันอยู่ระหว่างการดำเนินงาน ปรับปรุงแผนแม่บทการพัฒนา ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย เพื่อเสนอคณะกรรมการ ทอท. พิจารณาต่อไป แบ่งออกเป็น (1) งานที่มีได้ดำเนินการในรูปแบบโครงการ เป็นงานที่มุ่งเน้นการรักษาระดับการให้บริการ บรรเทาความแออัดที่เกิดขึ้น รวมถึงให้เป็นไปตามข้อกำหนดมาตรฐานความปลอดภัย นอกจากนี้ยังเป็นการเตรียมพร้อมพื้นที่สำหรับโครงการพัฒนาฯ โดยคาดว่าจะดำเนินการปี พ.ศ.2564 - 2568 (2) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 1 คาดว่าจะดำเนินการปี พ.ศ.2568 - 2571 มีวัตถุประสงค์ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจากเดิม 3 ล้านคนต่อปี เป็น 6 ล้านต่อปี (3) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 2 คาดว่าจะดำเนินการปี พ.ศ.2576-2578 สามารถรองรับ ผู้โดยสารได้เป็น 8 ล้านคนต่อปี

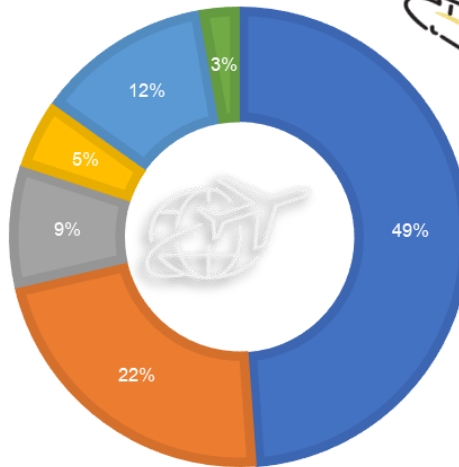
1.5 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ

1.5.1 ภาพรวม ทอท.

AOT AIRCRAFT MOVEMENT IN TOTAL

Unit: Flight

BKK	188,259
DMK	86,894
CNX	33,185
HDY	18,747
HKT	47,629
CEI	10,704

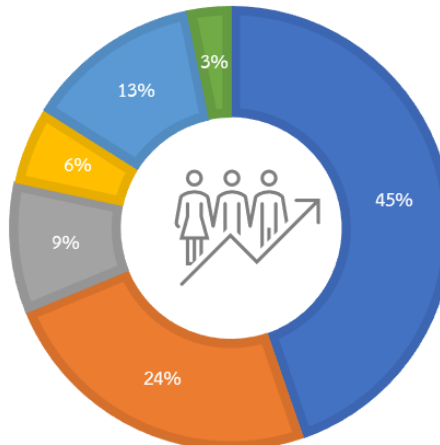


ภาพที่ 1-1 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง

PASSENGER IN TOTAL

Unit: Pax

BKK	20,338,427
DMK	10,973,150
CNX	4,351,637
HDY	2,556,870
HKT	5,840,065
CEI	1,462,758

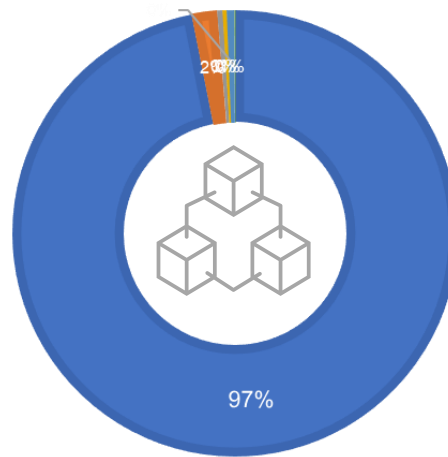


ภาพที่ 1-2 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง

TONS OF CARGO VOLUMES 1,249,256

Unit: Tonne

BKK	1,204,991
DMK	22,773
CNX	4,906
HDY	3,807
HKT	6,420
CEI	877



ภาพที่ 1-3 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง

ทอท. ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ. และ ทชร. ในปีงบประมาณ 2565 ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 114 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 100 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 14 สายการบิน มีปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. 6 แห่ง รวม 394,469 เที่ยวบิน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 60.84 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 137,497 เที่ยวบิน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 105.75 และเที่ยวบินภายในประเทศ 256,972 เที่ยวบิน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 44.02 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 46.69 ล้านคน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 133.35 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 13.90 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1,364.94 และผู้โดยสารภายในประเทศ 32.79 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 72.04 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์เข้า-ออก 1.23 ล้านตัน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.35 โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.20 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.81 และการขนส่งสินค้าในประเทศ 27,027 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 43.19

ทั้งนี้ปริมาณการจราจรทางอากาศในเดือนธันวาคม 2564 - กุมภาพันธ์ 2565 มีแนวโน้มลดลง เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เข้าสู่ระลอกใหม่ และรัฐบาลสั่งปิดประเทศตั้งแต่วันที่ 22 ธันวาคม 2564 ทำให้มีจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศเหลือเฉลี่ยวันละ 15,000 คน และผู้โดยสารภายในประเทศเหลือเฉลี่ยวันละ 80,400 คน ลดลงร้อยละ 9.84 และ 13.99 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มคลี่คลายและเริ่มให้นักท่องเที่ยวลงทะเบียนในรูปแบบ Test & Go ในเดือนกุมภาพันธ์ 2565 และประกาศเปิดประเทศต้อนรับนักท่องเที่ยวตามปกติในเดือนกรกฎาคม 2565 ทำให้มีจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยวันละ 76,000 คน และผู้โดยสารภายในประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยวันละ 110,700 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 27.35 และ 11.26 ตามลำดับ

สำหรับสถานการณ์ต่างประเทศที่ส่งผลกระทบต่อปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ด้วยนั้น ได้แก่ นโยบายโควิดเป็นศูนย์กลางของสาธารณรัฐประชาชนจีนซึ่งส่งผลให้การฟื้นตัวล่าช้าของจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท. โดยในปีงบประมาณ 2565 ผู้โดยสารระหว่างประเทศที่เดินทางเข้า – ออกจากสาธารณรัฐประชาชนจีน มีจำนวน 315,700 คน หรือฟื้นตัวร้อยละ 1.21 เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2562 (ช่วงก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019) ที่มีจำนวน 26.09 ล้านคนหรือคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31.05 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่มากที่สุดของผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท. กอปรกับสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย - ยูเครน เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ 2565 ส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศของ ทอท. โดยเฉพาะผู้โดยสารระหว่างประเทศที่เดินทางเข้า – ออกจากประเทศรัสเซียและประเทศยูเครนที่ไม่มีการเดินทางตั้งแต่เดือนเมษายน 2565 โดยในเดือนมกราคม 2565 (ช่วงก่อนสงครามฯ) ทอท. มีผู้โดยสารเดินทางจากประเทศรัสเซียจำนวนประมาณ 30,600 คน

อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยประกาศยกเลิกโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จากการเป็นโรคติดต่ออันตรายและกำหนดให้เป็นโรคติดต่อที่ต้องเฝ้าระวังแทน โดยปรับมาตรการทางกฎหมายให้สอดคล้องกับการผ่อนคลายมาตรการต่างๆ ในประเทศและสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดและป้องกันการแพร่ระบาดสายพันธุ์ใหม่ รวมถึงเร่งให้ประชาชนฉีดวัคซีนให้ครบตามกำหนดระยะเวลาที่ทางรัฐได้วางเป้าไว้เพื่อให้ถึงระดับภูมิคุ้มกันหมู่ (Herd Immunity) ประกอบกับนโยบายการเร่งฉีดวัคซีนทั่วโลกและนโยบายเปิดประเทศ จึงคาดการณ์ว่าปริมาณผู้โดยสารจะฟื้นตัวเทียบเท่าระดับก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ในช่วงปี 2567 โดยผลประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทอท. ในปีงบประมาณ 2566 – 2570 ได้ดังนี้

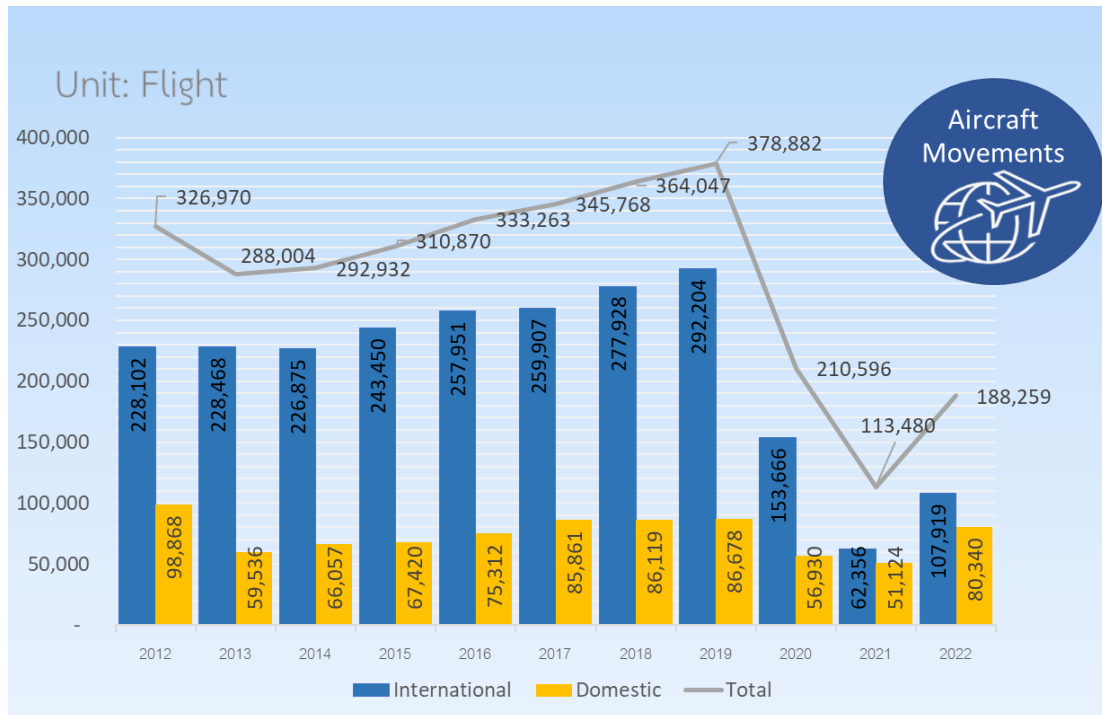
ตารางที่ 1-2 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 – 2570

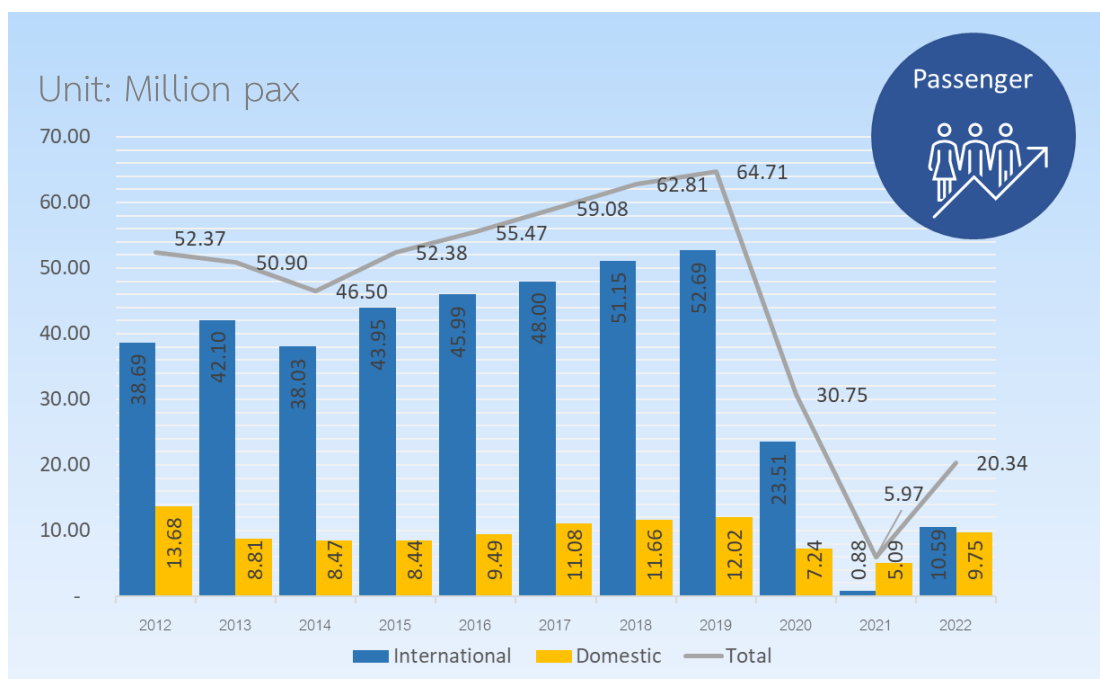
ทอท.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผดส. (ล้านคน)	95,707	141,509	153,193	162,312	171,201
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	664,796	892,414	969,472	1,015,488	1,058,057
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า-ออก (ล้านตัน)	1.27	1.37	1.46	1.55	1.63

1.5.2 ผลการดำเนินงานด้านจราจรทางอากาศแต่ละท่าอากาศยาน

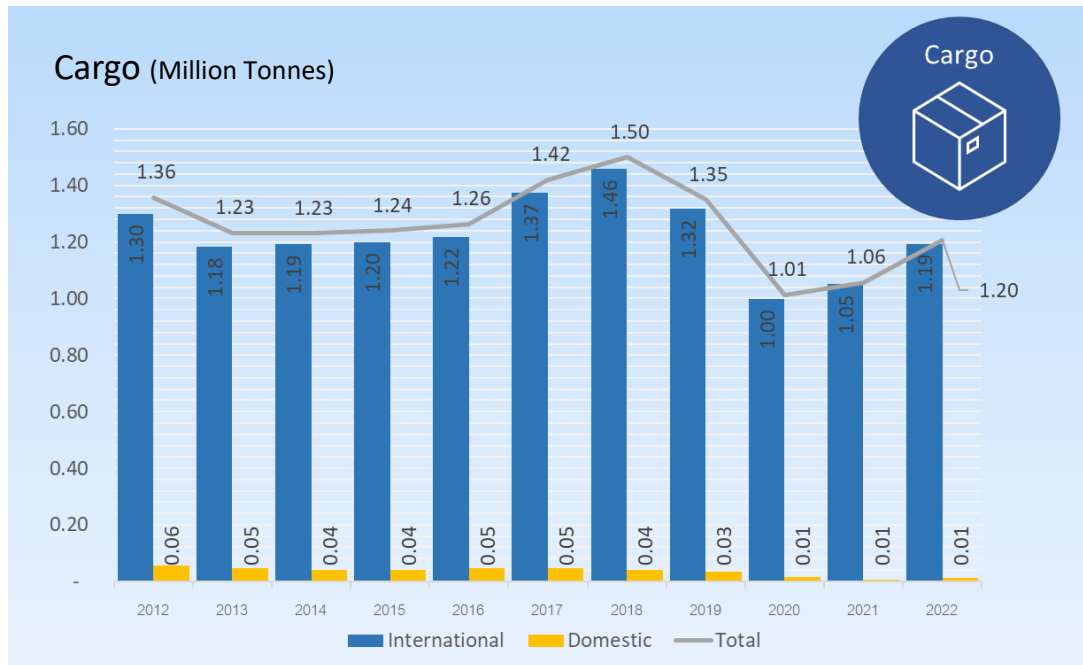
1) ทสภ.



ภาพที่ 1-4 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทสภ.



ภาพที่ 1-5 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทสภ.



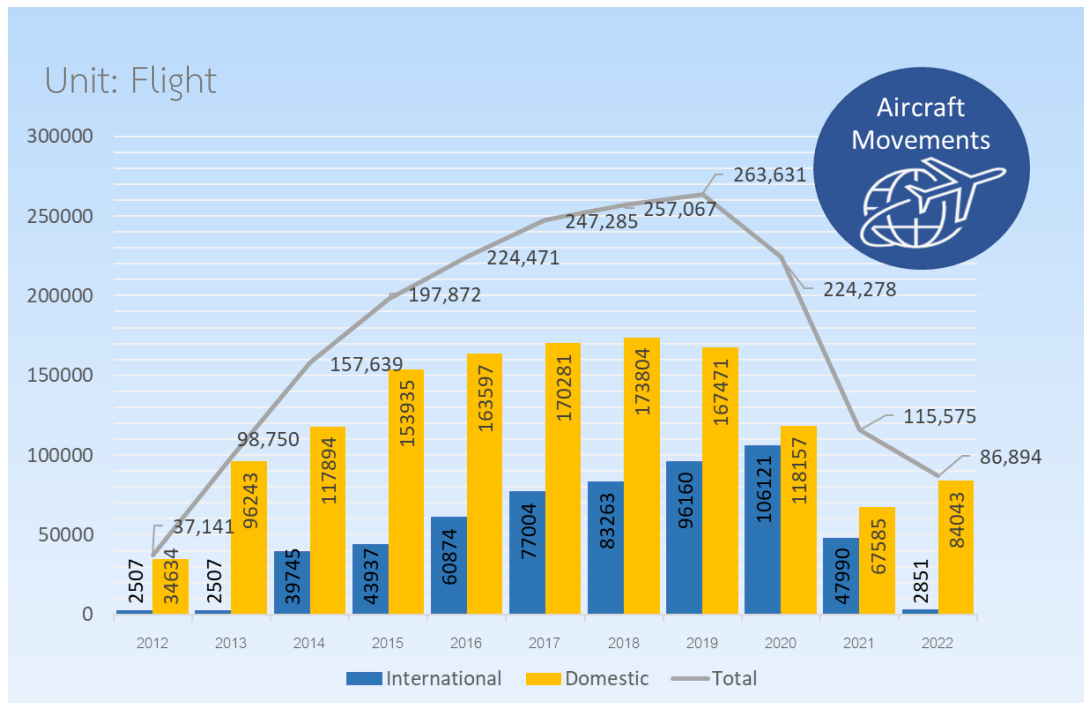
ภาพที่ 1-6 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทสภ.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทสภ. ในปีงบประมาณ 2565 มีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 105 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้า 91 สายการบิน และเที่ยวบินขนส่งสินค้าอย่างเดียว 14 สายการบิน มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น-ลงรวม 188,259 เที่ยวบิน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 65.90 โดยเป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 107,919 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 73.07 และเที่ยวบินภายในประเทศ 80,340 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 57.15 รองรับผู้โดยสารรวม 20.34 ล้านคน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 240.82 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 10.59 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1,101.59 และผู้โดยสารภายในประเทศ 9.75 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 91.74 ปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์เข้า-ออก 1.20 ล้านตัน เมื่อเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.94 เป็นการขนส่งสินค้านานาชาติ 1.19 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.56 การขนส่งสินค้าภายในประเทศ 11,103 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 77.05

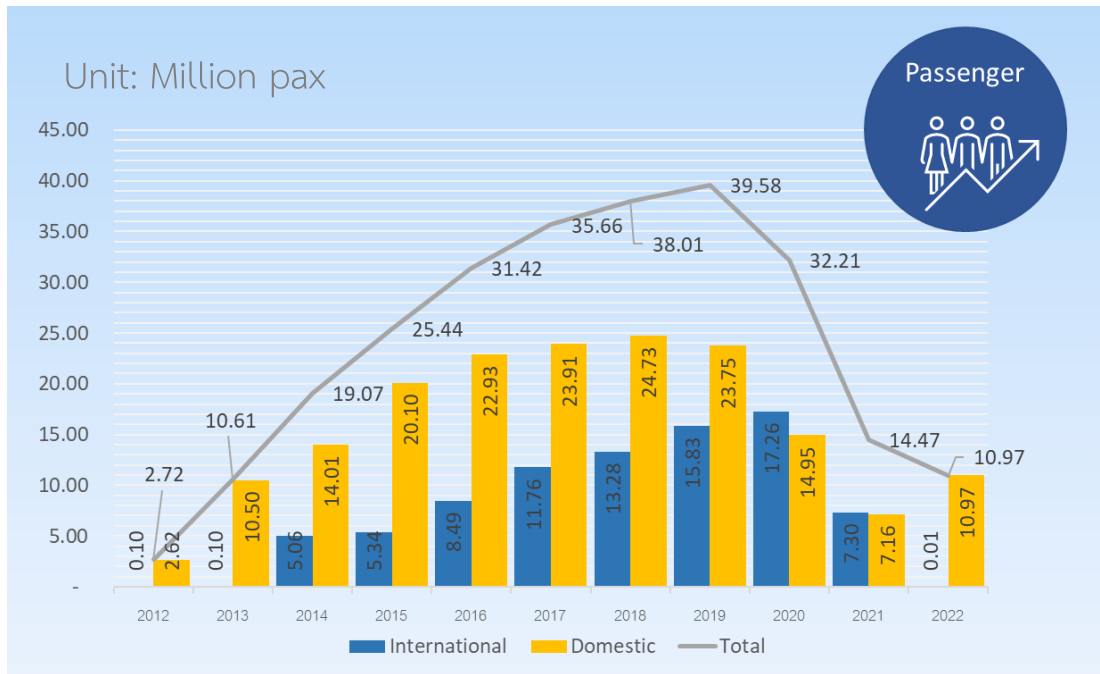
ตารางที่ 1-3 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทสภ.
ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ทสภ.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผดส. (ล้านคน)	43.14	66.22	72.30	76.81	81.20
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	315,274	395,436	423,077	442,279	459,689
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า- ออก (ล้านตัน)	1.27	1.37	1.46	1.52	1.63

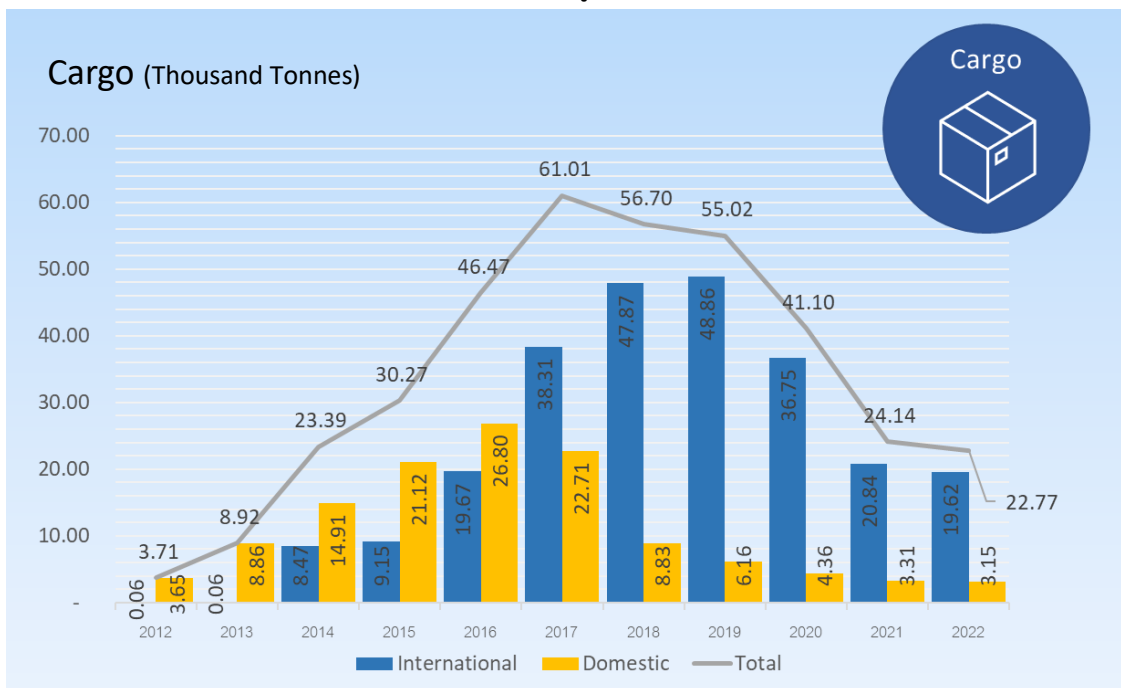
2) ทดม.



ภาพที่ 1-7 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทดม.



ภาพที่ 1-8 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทดม.



ภาพที่ 1-9 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ณ ทดม.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทดม. ในปีงบประมาณ 2565 มีสายการบินให้บริการแบบประจำรวม 9 สายการบิน โดยเป็นเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารผสมสินค้าทั้งหมด มีเที่ยวบินพาณิชย์ขึ้น - ลงรวม 95,945 เที่ยวบิน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 36.22 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศ 11,902 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 317.47 และเที่ยวบินภายในประเทศจำนวน 84,043 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 24.35 รองรับผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 12.14 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 69.28 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 1.17 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 21,086.71 และ

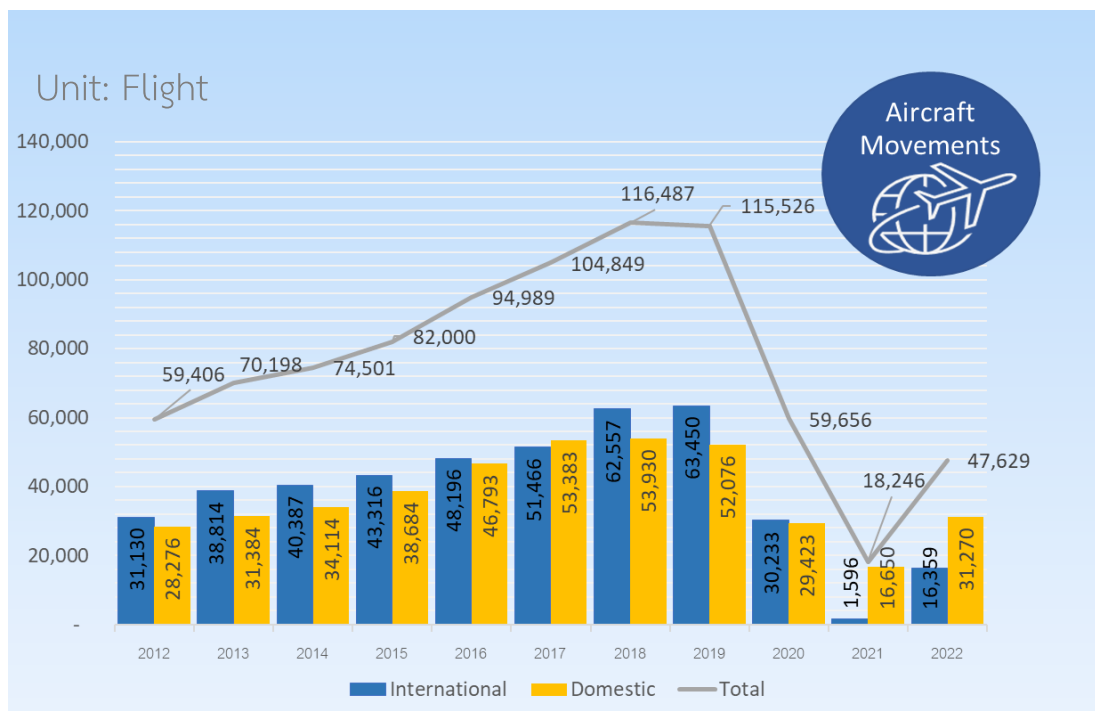
ผู้โดยสารภายในประเทศจำนวน 10.97 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 53.08 มีปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์
เข้า - ออกจำนวน 4,678 ตัน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 ลดลงร้อยละ 79.60 เนื่องจากสายการบิน Thai Air Asia X ย้ายไปทำการบินที่ ทสภ. เป็นการขนถ่ายระหว่างประเทศจำนวน 1,526 ตัน ลดลง
ร้อยละ 92.22 และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศจำนวน 3,152 ตัน ลดลงร้อยละ 4.63

ตารางที่ 1-4 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทดม.

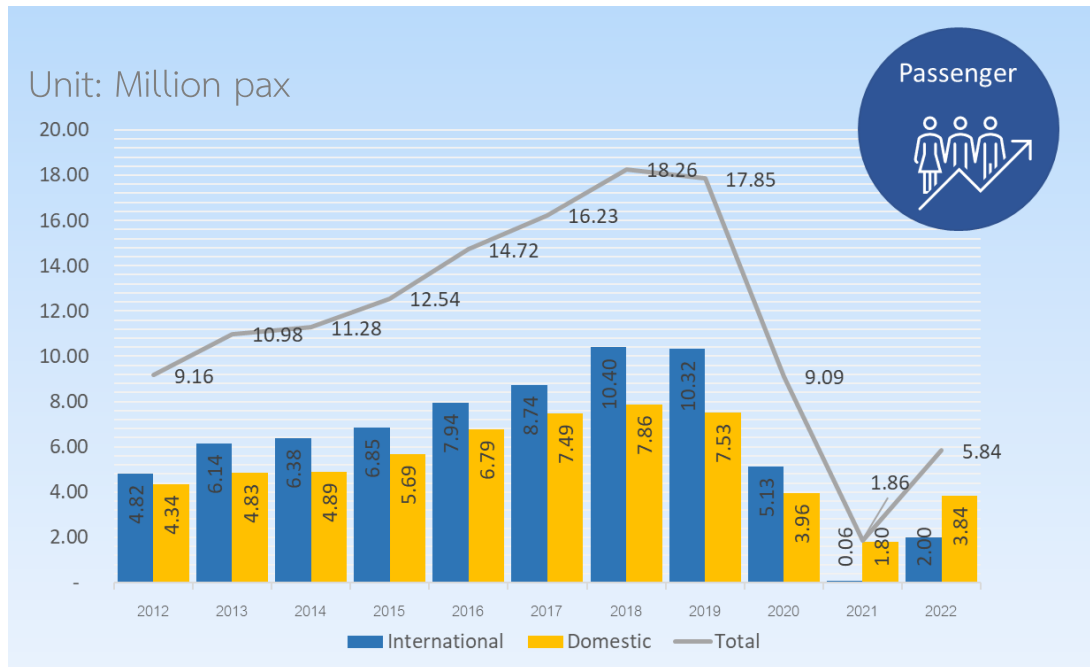
ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ทดม.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผดส. (ล้านคน)	27,086	39,682	42,074	44,405	46,675
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	176,212	261,929	288,077	302,447	315,705
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า- ออก (ล้านตัน)	0.037	0.043	0.047	0.052	0.056

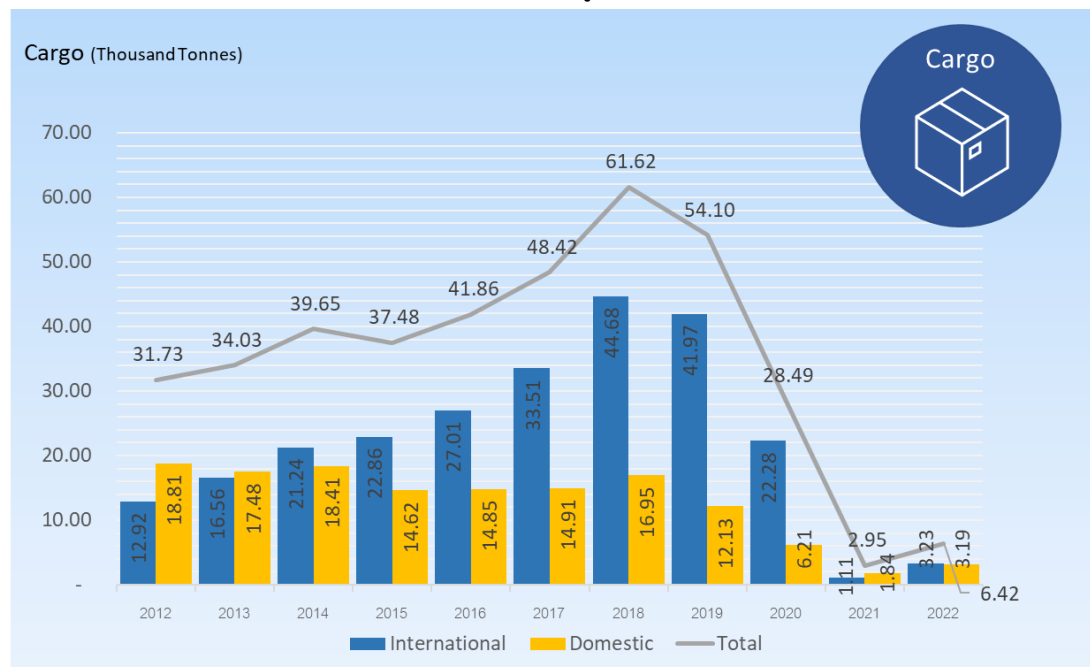
3) ทภก.



ภาพที่ 1-10 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทภก.



ภาพที่ 1-11 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทก.



ภาพที่ 1-12 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทก.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทก. ในปีงบประมาณ 2565 ให้บริการสายการบินแบบประจำ รวม 35 สายการบิน มีจำนวนเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 47,629 เที่ยวบิน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 161.04 เป็นเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 16,359 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 925.00 เที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 31,270 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 87.81 ให้บริการผู้โดยสารรวม 5.84 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 214.02 ประกอบด้วยผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 2.00 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3,125.19 ผู้โดยสารภายในประเทศจำนวน 3.84 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 113.58

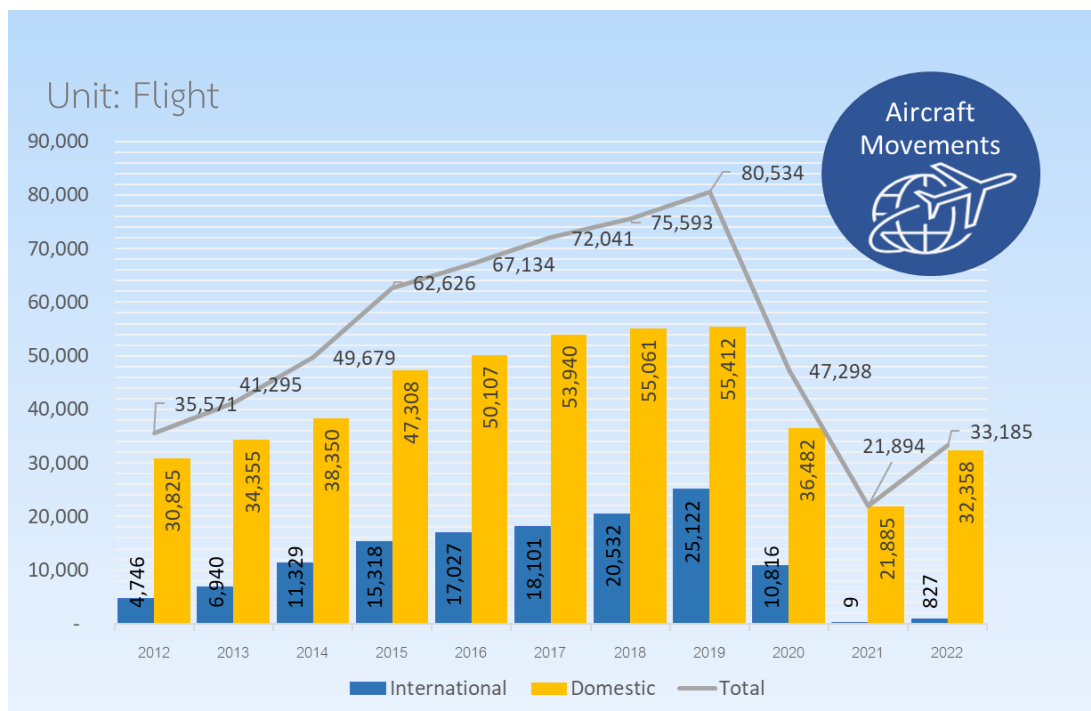
ส่วนปริมาณสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า – ออก รวมทั้งสิ้น 6,420 ตัน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 117.63 ประกอบด้วยการขนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศจำนวน 3,228 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 191.60 และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศจำนวน 3.192 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 73.20

ตารางที่ 1-5 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทภก.

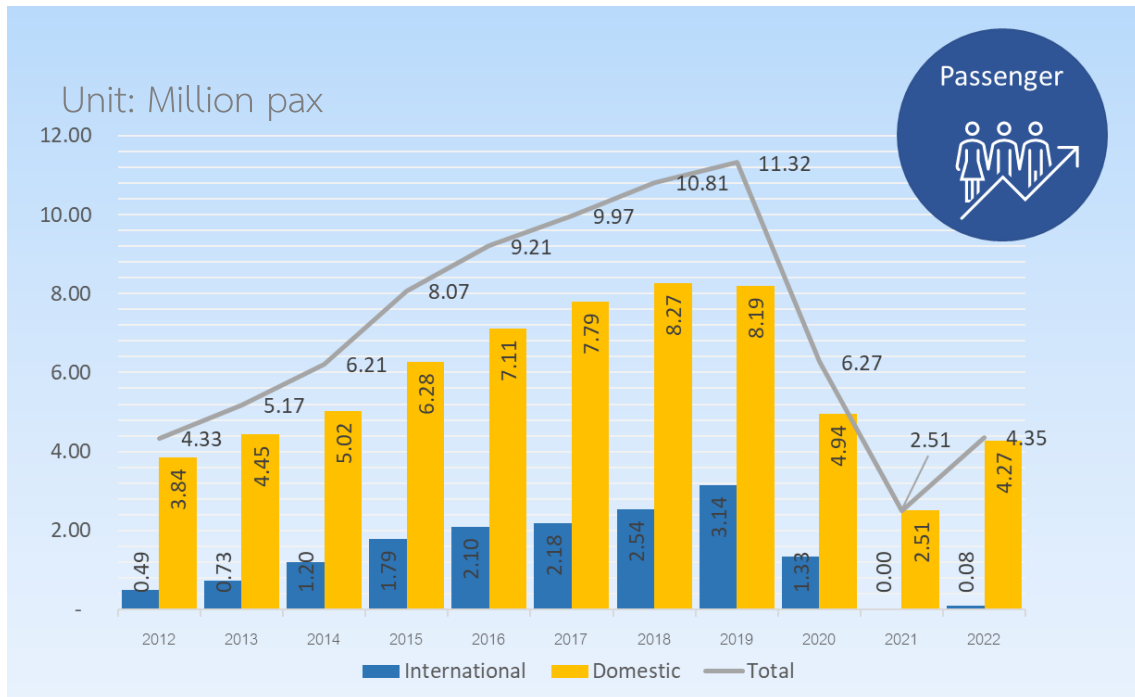
ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ทภก.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผดส. (ล้านคน)	11,835,662	17,772,550	19,367,422	20,565,285	21,735,887
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	78,252	111,992	123,516	129,786	135,723
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า- ออก (ล้านตัน)	0.049	0.057	0.061	0.064	0.068

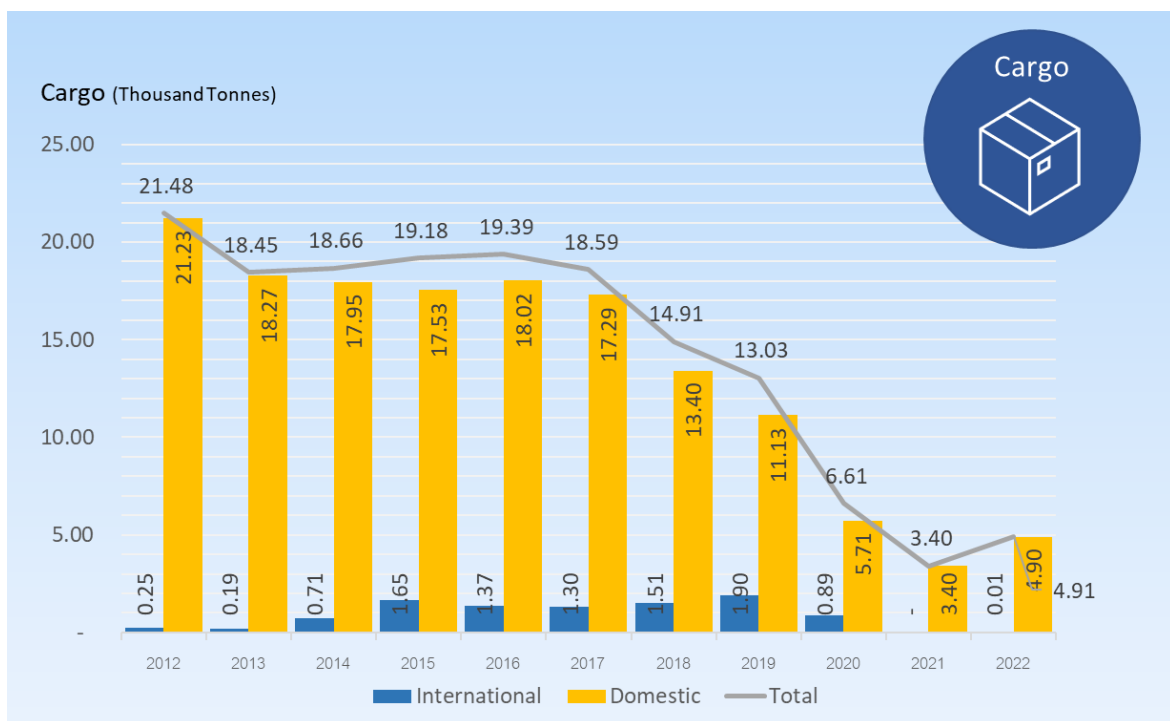
4) ทชม.



ภาพที่ 1-13 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทชม.



ภาพที่ 1-14 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทชม.



ภาพที่ 1-15 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทชม.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทชม. ในปีงบประมาณ 2565 ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 10 สายการบินมีเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 33,185 เที่ยวบิน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 51.57 จากจำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศจำนวน 827 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 9,088.89 เที่ยวบินภายในประเทศมีจำนวน 32,358 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 47.85 ให้บริการผู้โดยสารรวม 4.34 ล้านคน

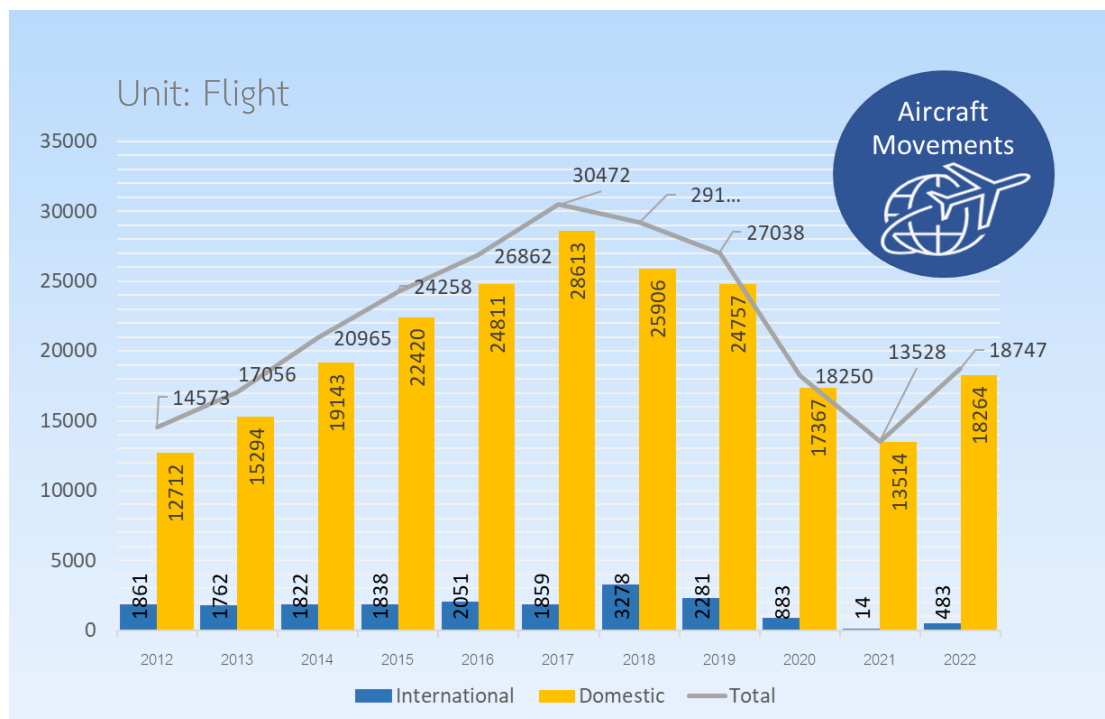
เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 73.58 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 84,440 คน เพิ่มขึ้น ร้อยละ 649,438.46 ผู้โดยสารภายในประเทศ 4.27 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 70.21 มีปริมาณสินค้าและพัสดุ ไปรษณียภัณฑ์เข้า - ออกจำนวน 4,906 ตัน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 44.17 จากการขนถ่ายสินค้าระหว่างประเทศ 10 ตัน และการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศ 4,896 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 43.87

ตารางที่ 1-6 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทชม.

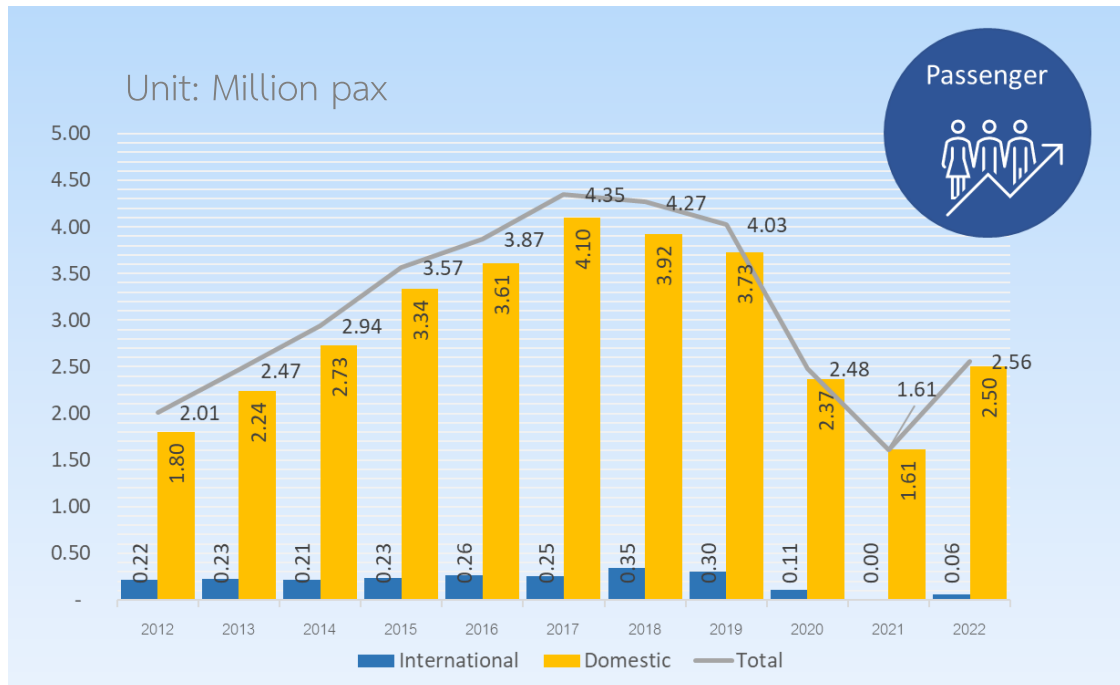
ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ทชม.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผตส. (ล้านคน)	7,711,502	11,073,407	12,226,620	12,868,118	13,492,845
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	78,252	111,992	123,516	129,786	135,723
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณียภัณฑ์ เข้า- ออก (ล้านตัน)	0.011	0.013	0.014	0.015	0.016

5) ทหญ.



ภาพที่ 1-16 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทหญ.



ภาพที่ 1-17 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทหญ.



ภาพที่ 1-18 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทหญ.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทหญ. ในงบประมาณ 2565 ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 7 สายการบิน มีจำนวนเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 18,747 เที่ยวบิน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 38.58 ประกอบด้วยเที่ยวบินระหว่างประเทศ 483 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 3,350.00 และเที่ยวบินภายในประเทศ 18,264 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 35.15 ให้บริการผู้โดยสารรวม 2.56 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 58.42 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศจำนวน 57,169 คน เพิ่มขึ้นร้อยละ 32,198.87 ผู้โดยสารภายในประเทศมีจำนวน 2.50 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 54.89 มีปริมาณสินค้า

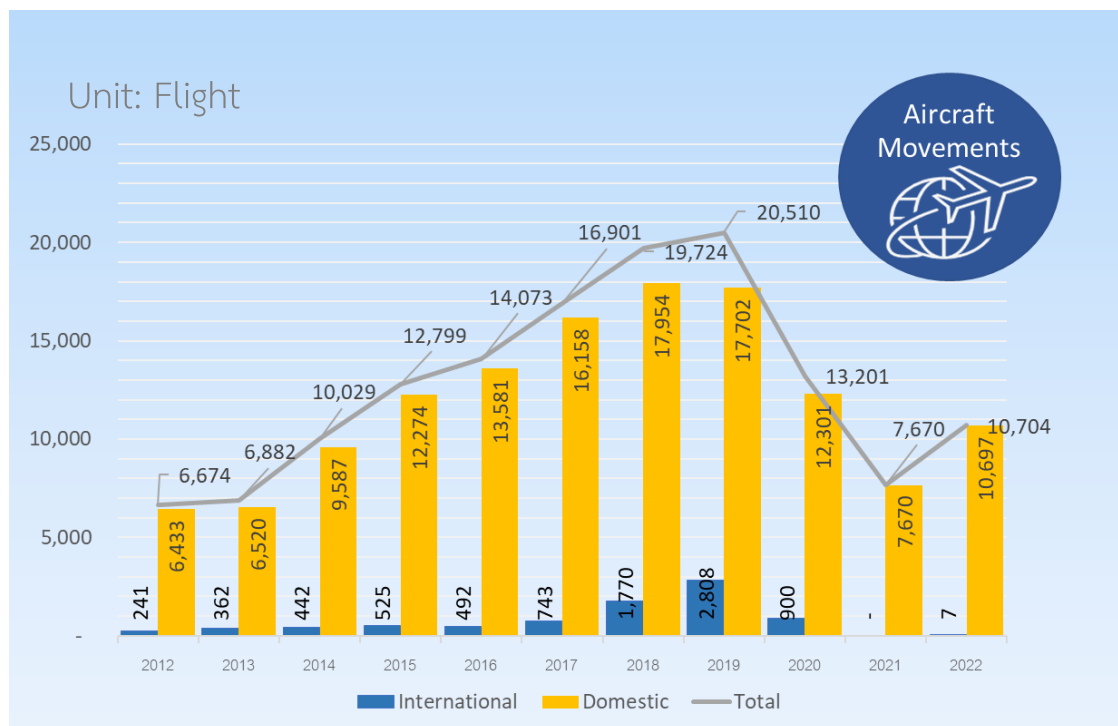
และพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า - ออกจำนวน 3,807 ตัน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.09 มีการขนถ่ายสินค้าภายในประเทศ 3,807 ตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.09

ตารางที่ 1-7 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทพญ.

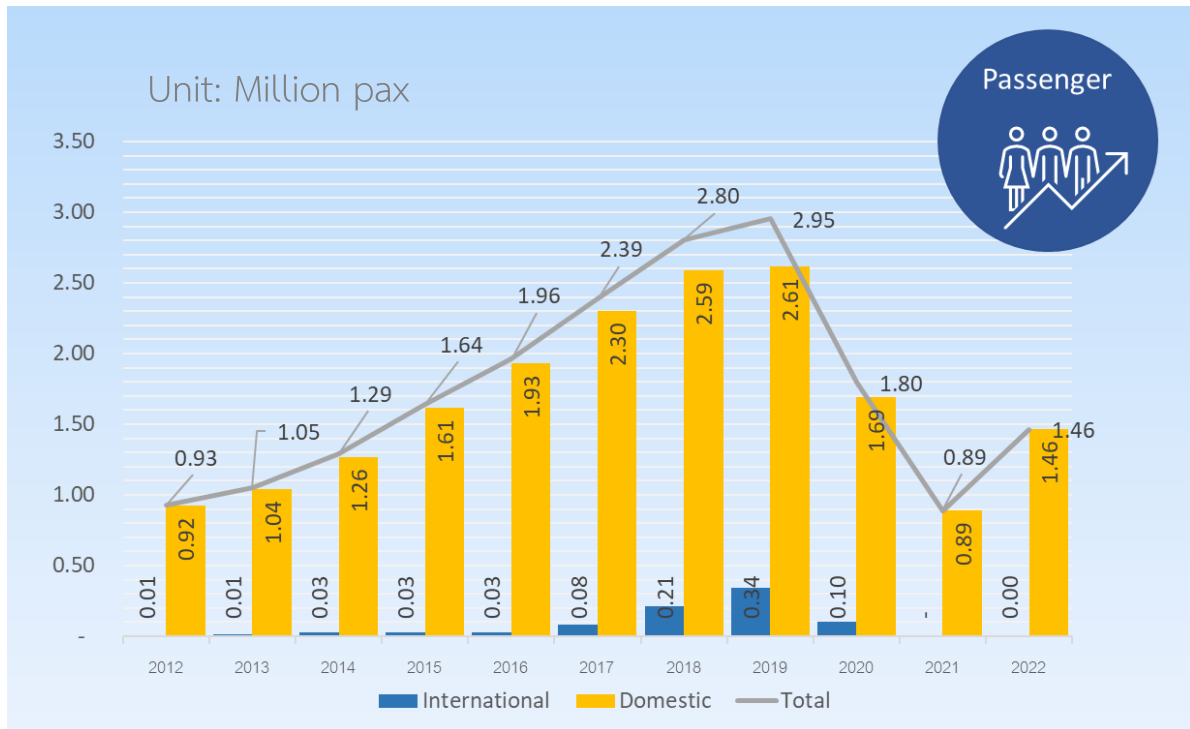
ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ทพญ.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผดส. (ล้านคน)	3,610,750	3,959,704	4,177,439	4,380,681	4,579,664
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	24,641	25,983	27,100	28,152	29,181
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า- ออก (ล้านตัน)	0.006	0.006	0.007	0.007	0.008

6) ทชร.



ภาพที่ 1-19 ภาพแสดงปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ทชร.



ภาพที่ 1-20 ภาพแสดงปริมาณผู้โดยสาร ณ ทชร.



ภาพที่ 1-21 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทชร.

ปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทชร. ในปีงบประมาณ 2565 ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 5 สายการบิน มีเที่ยวบินขึ้น - ลงรวม 10,704 เที่ยวบิน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 39.56 เที่ยวบินระหว่างประเทศ 7 เที่ยวบิน และภายในประเทศ 10,697 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ

39.47 ให้บริการผู้โดยสารรวม 1.46 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 64.57 ผู้โดยสารระหว่างประเทศ 48 คน และผู้โดยสารภายในประเทศ 1.46 ล้านคน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 64.57 ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า - ออกทั้งหมดรวม 877 ตัน เมื่อเปรียบเทียบกับปีงบประมาณ 2564 เพิ่มขึ้นร้อยละ 40.10 โดยทั้งหมดเป็นการขนส่งสินค้าภายในประเทศ

ตารางที่ 1-8 ตารางแสดงการประมาณการจราจรทางอากาศ ณ เดือน มิถุนายน 2565 ของ ทพร.

ปีงบประมาณ 2566 – 2570

ทพร.	ปีงบประมาณ 2566	ปีงบประมาณ 2567	ปีงบประมาณ 2568	ปีงบประมาณ 2569	ปีงบประมาณ 2570
ประมาณการ ผดส. (ล้านคน)	2,315,423	2,809,424	3,039,468	3,277,234	3,508,785
ประมาณการ เที่ยวบิน (เที่ยว)	15,483	18,618	21,254	22,627	23,934
ประมาณการสินค้า และพัสดุ ไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า- ออก (ล้านตัน)	0.0016	0.0020	0.0024	0.0025	0.0027

1.6 ผลประกอบการด้านการเงิน

ทอท. มีผลการดำเนินงานทางการเงิน ในปีงบประมาณ 2565 มีรายได้จำนวน 16,560.02 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างมากจากปีก่อนถึงร้อยละ 133.71 เป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินจำนวน 7,290.05 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 213.05 และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน จำนวน 9,269.97 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 94.87 เป็นผลอันเนื่องมาจากมีจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารรวมเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน และจากปัจจุบันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยมีแนวโน้มดีขึ้นและไม่รุนแรงเมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมา ประกอบกับนโยบายการเปิดประเทศของภาครัฐเพื่อฟื้นฟูเศรษฐกิจควบคู่กับการบริหารจัดการด้านสาธารณสุขของทุกภาคส่วนที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพซึ่งส่งผลต่อภาคธุรกิจการท่องเที่ยว ส่งผลให้รายได้ทั้งรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

สำหรับค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2565 มีค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 28,825.53 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 3,709.62 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.77 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน สาเหตุที่สำคัญมาจากค่าใช้จ่ายประมาณการหนี้สินคดียกเว้น เนื่องจากศาลปกครองกลางพิจารณาให้ ทอท.ชำระเงินให้แก่ผู้ฟ้องคดีในประเด็นข้อพิพาทสัญญาจ้างบริหารและจัดการด้านขนส่งสินค้าภายในเขตปลอดอากร ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประกอบกับการขาดทุนจากตราสารอนุพันธ์เพิ่มขึ้นจำนวน 761.79 ล้านบาท เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของตราสารอนุพันธ์ ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานเพิ่มขึ้นจำนวน 752.34 ล้านบาท ส่วนใหญ่

เกิดจากการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้นของบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัท รักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานไทย จำกัด และบริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด นอกจากนั้นแล้ว ค่าสาธารณูปโภค ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ค่าตอบแทนการใช้ประโยชน์ในทรัพย์สิน และค่าจ้างภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.67, 17.08, 133.65 และ 12.74 ตามลำดับ ในขณะที่ขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์ลดลงจำนวน 774.70 ล้านบาท เนื่องจากปี 2564 ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย รับรู้ผลขาดทุนจากการด้อยค่าสินทรัพย์ทั้งจำนวน

อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่ต้นปี 2563 ส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อการเดินทางทางอากาศ ทำให้จำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสาร ที่ใช้บริการท่าอากาศยาน ทั้ง 6 แห่งของ ทอท.ลดลงเป็นอย่างมากตั้งแต่ปีงบประมาณ 2563 เป็นต้นมา ดังนั้น ในปีงบประมาณ 2565 ที่ผ่านมา ทอท.จำเป็นต้องจัดหาเงินทุนจากแหล่งภายนอก โดยการกู้ยืมเงินจากธนาคารกรุงไทย และธนาคารออมสิน ในวงเงินรวมไม่เกิน 25,000 ล้านบาท โดยได้รับการอนุมัติ จากมติที่ประชุมคณะกรรมการ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ครั้งที่ 13/2564 เมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2564 อนุมัติให้ ทอท.กู้ยืมเงินกับสถาบันการเงิน จำนวน 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

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะกรรมการ ทอท. ครั้งที่ 14/2565 เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2565 ที่ประชุม ได้มีมติอนุมัติเพิ่มวงเงินสินเชื่อกับธนาคารกรุงไทยประเภทสินเชื่อ Call Loan + P/N + Term Loan จำนวน 5,000 ล้านบาท เพื่อทดแทนวงเงินกู้ของสัญญาสินเชื่อกับธนาคารออมสินที่ ทอท.ไม่ได้เบิกใช้เงินกู้และหมดอายุสัญญาไปตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 จึงทำให้วงเงินสินเชื่อกับธนาคารกรุงไทย รวมเป็นจำนวนไม่เกิน 25,000 ล้านบาท โดยใช้เป็นวงเงินสินเชื่อ Call Loan + P/N ไม่เกินจำนวน 25,000 ล้านบาท และใช้เป็นวงเงินสินเชื่อ Term Loan ไม่เกินจำนวน 15,000 ล้านบาท เพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินกิจการทั่วไป และ/หรือ เพื่อดำเนินโครงการ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นตามที่ ทอท. เห็นสมควร

1.7 การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์

ระบบการบริหารจัดการเพื่อสร้างมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Value Management : EVM) เป็นระบบการบริหารจัดการองค์กร โดยนำปัจจัยสำคัญต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจมาพิจารณาและใช้ในการวางแผน เพื่อให้องค์กรสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มจากทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ในองค์กร ตลอดจนใช้เป็นเครื่องมือในการตัดสินใจลงทุนในกิจกรรมต่างๆ ว่าสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้องค์กรหรือไม่ โดยการวัดมูลค่าทางการเงินขององค์กรตามระบบ EVM จะวัดในรูปแบบค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ (Economic Profit : EP)

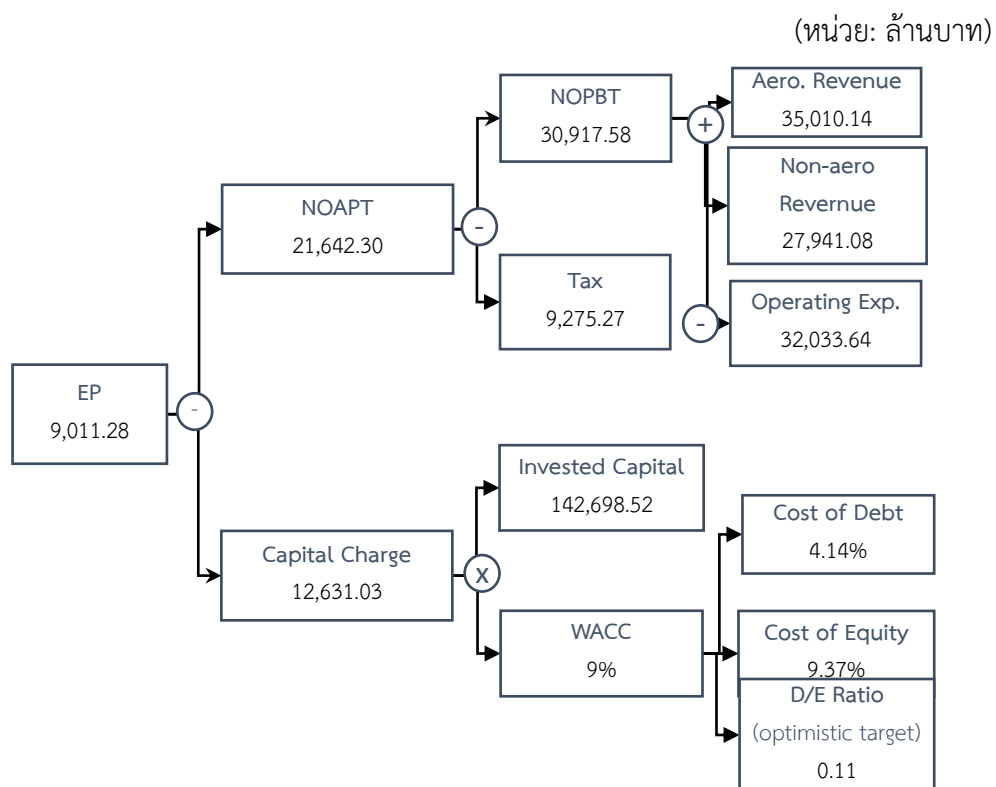
โดยค่า EP คำนวณจากผลกำไรสุทธิจากการดำเนินงานคงเหลือหลังจากหักต้นทุนเงินทุนทั้งหมด ทั้งต้นทุนเงินกู้ (ดอกเบี้ยจ่าย) และต้นทุนผู้ถือหุ้น ซึ่งเป็นต้นทุนค่าเสียโอกาสที่ไม่ได้แสดงให้เห็นอย่างชัดเจน ในบัญชี ดังนั้น การสร้างมูลค่าเพิ่มหรือการสร้าง EP ให้กับองค์กร สามารถทำได้โดยการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย และใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพ

สำหรับค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ของ ทอท. พบว่า จากปีงบประมาณ 2559 มีค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์ 4,292.92 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในปีงบประมาณ 2562 มีค่ากำไรเชิงเศรษฐศาสตร์เพิ่มขึ้น

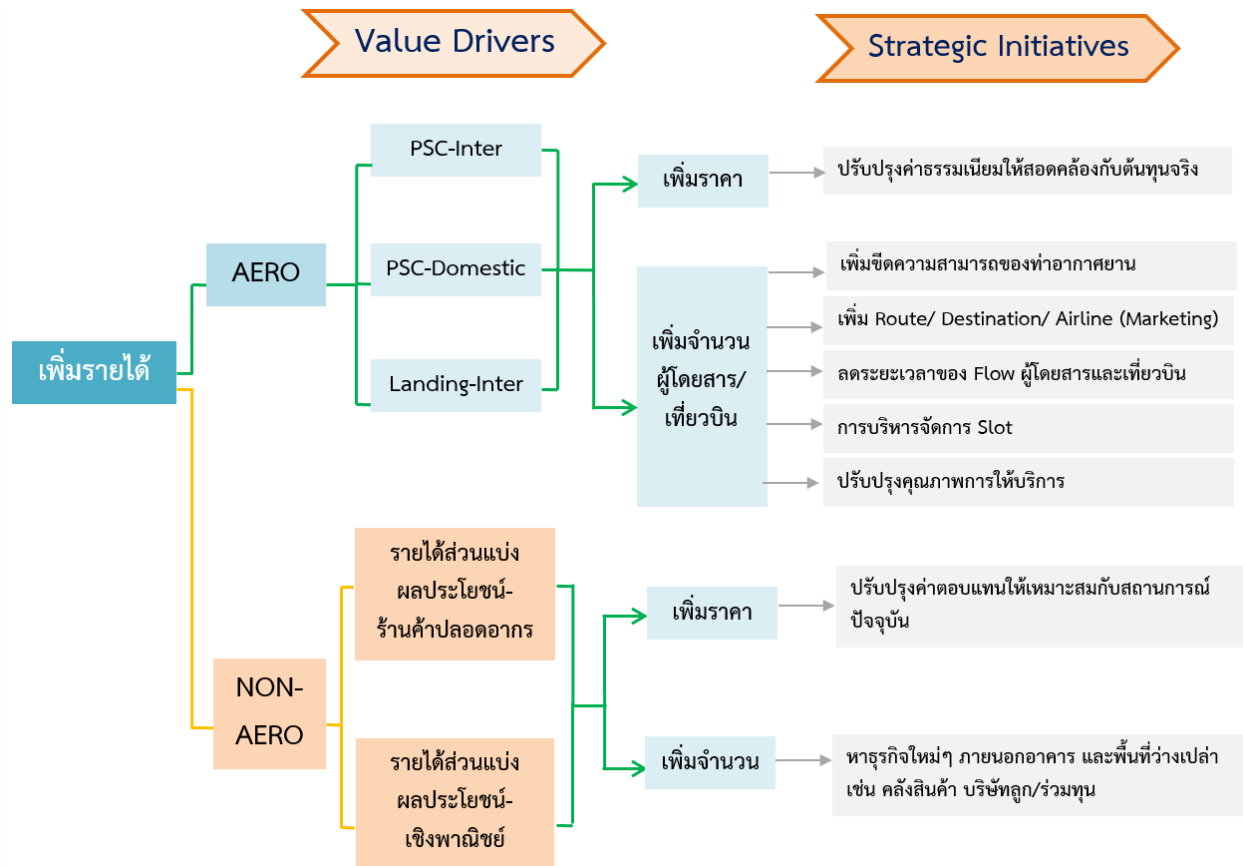
เป็น 9,011.28 ล้านบาท ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อมูลค่าเชิงเศรษฐศาสตร์ที่สำคัญของ ทอท. ส่งผลให้รายได้ประเภทอื่นๆ เติบโตสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน อย่างไรก็ตาม จากผลกระทบสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่ปี 2563 เป็นต้นมา ทอท.จึงจัดทำการวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อมูลค่าเพิ่มด้านรายได้และค่าใช้จ่าย ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.7.1 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree)

ทอท.ได้จำแนกปัจจัยขับเคลื่อนด้านการเงินและด้านปฏิบัติการของ ทอท. ในภาพรวมในศูนย์ EVM จนถึงระดับปฏิบัติการ ดังนี้



ภาพที่ 1-22 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree) (ปีงบประมาณ 2562)

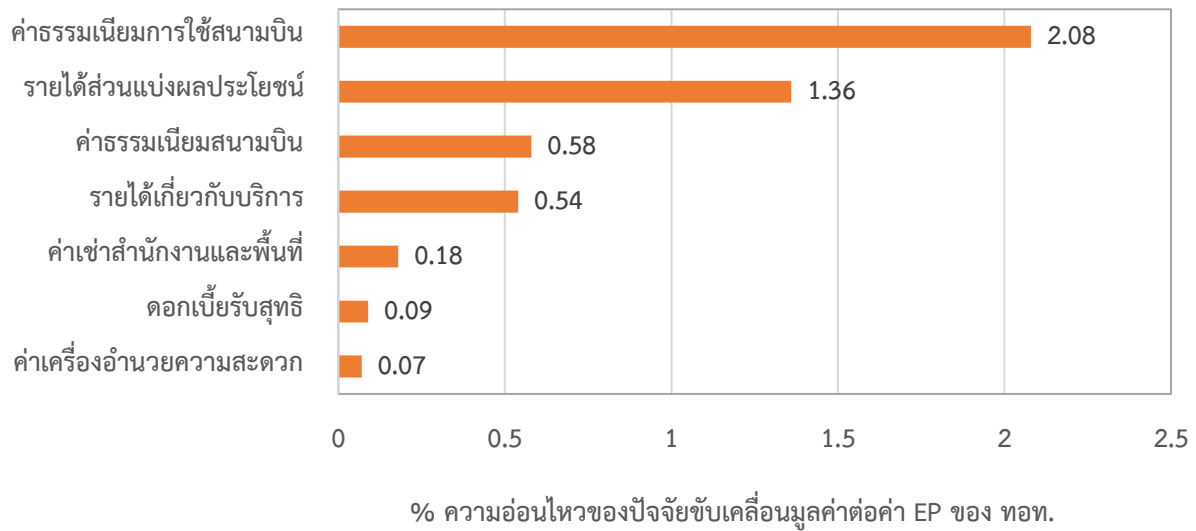


ภาพที่ 1-23 การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนค่า EP (EP Driver Tree) (ปีงบประมาณ 2562)

1.7.2 การทดสอบ Sensitivity ของ Value Driver และทดสอบความควบคุมได้ (Manageability)

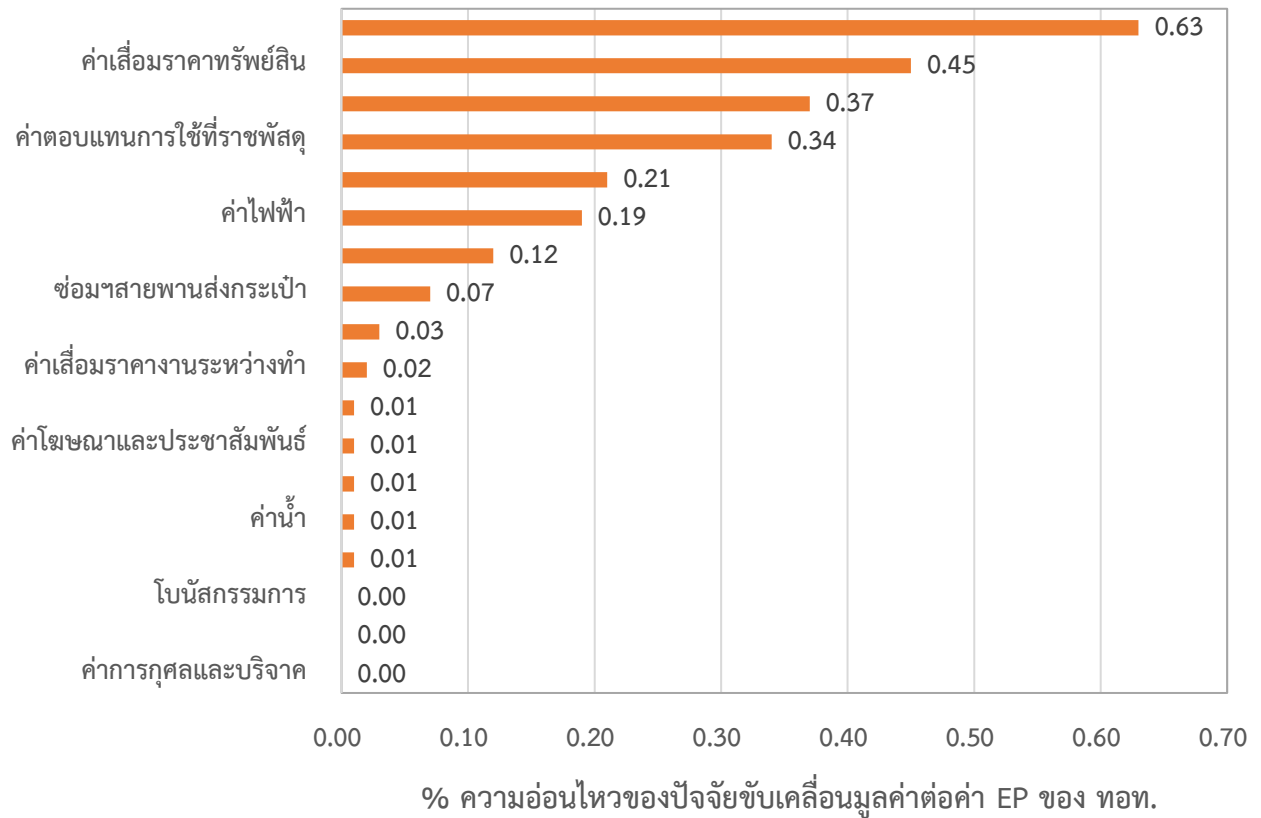
การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรทำได้โดยการ Simulation เพื่อหาค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลงร้อยละ 1 ของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งการวิเคราะห์ Sensitivity เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนนี้ จะช่วยให้องค์กรคำนึงถึงปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญและมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดลำดับความสำคัญของการวางแผนและแนวทางการบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กร ดังนี้

ปัจจัยความอ่อนไหวด้านรายได้ต่อค่า EP ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562 (%)



ภาพที่ 1-24 ปัจจัยความอ่อนไหวด้านรายได้ต่อค่า EP ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562

ปัจจัยความอ่อนไหวด้านค่าใช้จ่ายต่อค่า EP ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562 (%)



ภาพที่ 1-25 ปัจจัยความอ่อนไหวด้านค่าใช้จ่ายต่อค่า EP ของ ทอท. ปีงบประมาณ 2562

การวิเคราะห์เพื่อเปรียบเทียบปัจจัยการขับเคลื่อนที่สำคัญขององค์กรเพื่อหาค่าการเพิ่มขึ้นหรือลดลง ร้อยละ 1 ของปัจจัยขับเคลื่อนเพื่อระบุถึงค่า EP ที่เปลี่ยนแปลง จะเห็นได้ว่า % ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อน มูลค่าต่อค่า EP ของ ทอท. ด้านรายได้ส่วนใหญ่ ได้แก่ รายได้ค่าธรรมเนียมการใช้สนามบินและรายได้ค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ สำหรับ % ความอ่อนไหวของปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าต่อค่า EP ด้านค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่ ได้แก่ เงินเดือนและสวัสดิการ ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าจ้างภายนอก เป็นต้น

การวิเคราะห์ปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความอ่อนไหวต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ ทอท.ได้จัดทำการวิเคราะห์ ภาพรวม ทอท. ซึ่งผลจากการวิเคราะห์พบว่าปัจจัยขับเคลื่อนที่มีความอ่อนไหวต่อค่ากำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ใน ภาพรวมของ ทอท.ได้แก่ รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน มีความอ่อนไหวในการขับเคลื่อนกำไรเชิงเศรษฐกิจศาสตร์ของ ทอท. จากการเพิ่มขึ้นของปริมาณการจราจรทางอากาศ ซึ่งจะกลับมาเท่ากับและมีแนวโน้มกลับมาสูงกว่าช่วง ก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ทอท. ได้มีการบริหารจัดการขีดความสามารถใน การรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ โดยการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก ของท่าอากาศยาน โดยมุ่งเน้นการนำ Digital Technology มาใช้ในระบบบำรุงรักษาท่าอากาศยาน และ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร สายการบิน และผู้ใช้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการเพิ่มมูลค่าของค่า EP จากการดำเนินงานโครงการต่างๆ มารองรับ โดยเฉพาะ “โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ” ระยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 หรือ SAT-1 และลานจอดอากาศยาน โดยโครงการดังกล่าวมีการก่อสร้างอุโมงค์พร้อมติดตั้งระบบขนส่งผู้โดยสาร อัตโนมัติให้บริการเชื่อมต่อระหว่างอาคารผู้โดยสารหลักกับอาคาร SAT 1 รวมทั้งมีการพัฒนาอีกหลายโครงการ ในอนาคต อีกทั้งพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกิจการการบินทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ทั้งในมิติ การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการให้บริการสายการบินและผู้โดยสาร และการขยายเส้นทางการบิน

ในส่วนของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ได้แก่ รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ ซึ่งมีผลต่อค่า EP ค่อนข้างมาก เช่นกัน ทอท.มีนโยบายพัฒนารายได้เชิงพาณิชย์ หรือรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ให้มีสัดส่วนรายได้มากขึ้น โดยเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึง การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน และมีแผน สร้างรายได้ใหม่ที่เกิดขึ้นจากการขนส่งสินค้า พัฒนาให้เกิดศูนย์กลางการค้าและการลงทุน

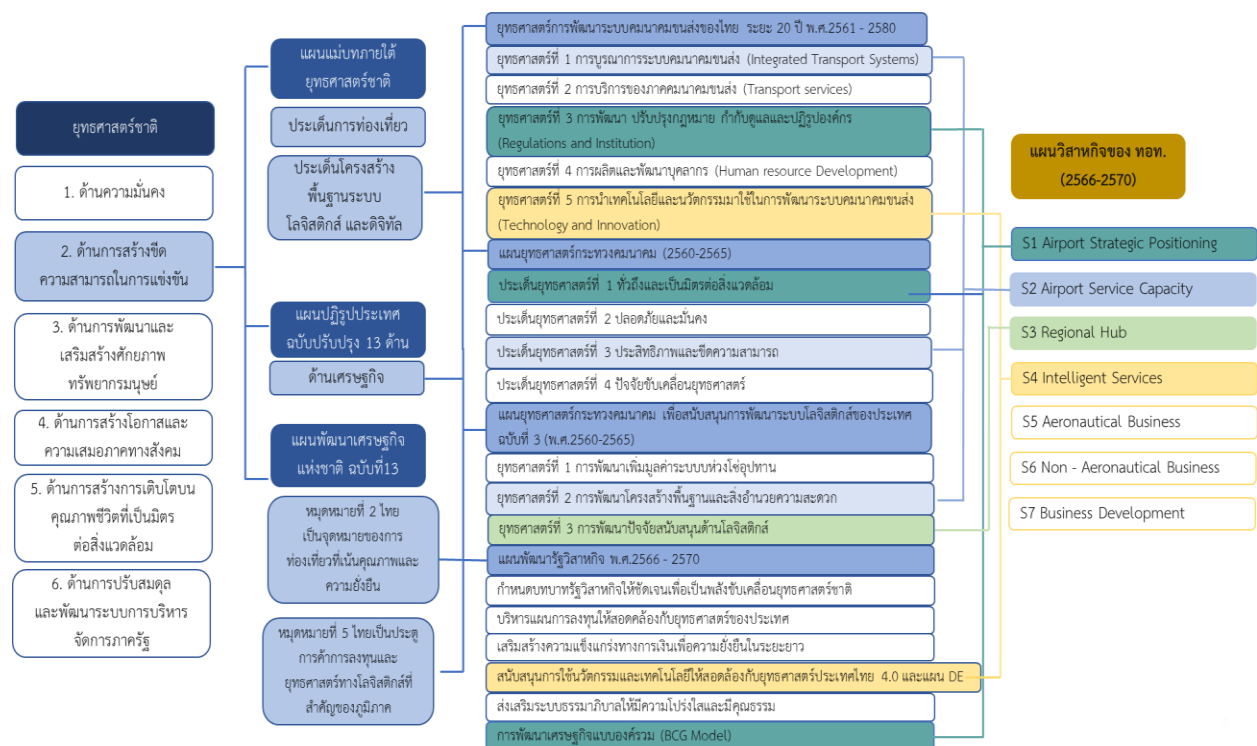
ปัจจัยความอ่อนไหวด้านค่าใช้จ่ายส่วนใหญ่เป็นเงินเดือน ค่าเสื่อมราคาทรัพย์สิน ค่าจ้างภายนอก ค่าตอบแทนการใช้ที่ราชพัสดุ ค่าไฟฟ้า และค่าซ่อมแซม ซึ่งเป็นปัจจัยความอ่อนไหวของทุกหน่วยธุรกิจของ ทอท. และเพื่อเพิ่มมูลค่าของค่า EP ควรจะต้องมีการทำแผนงานโครงการในการประหยัดค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ

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 สภาพเศรษฐกิจ อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ และ สัญญาณบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานในระยะต่อไปของ ทอท.มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป สามารถนำไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรที่วางไว้ ทอท.จึงต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญในการกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรระยะ 20 ปี ดังนี้

2.1 นโยบายและกรอบพัฒนาประเทศไทยที่เกี่ยวข้อง



ภาพที่ 2-1 ภาพแสดงความเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐและแผนวิสาหกิจของ ทอท.

การจัดทำแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2566) ได้กำหนดแนวทางการพัฒนาของ ทอท.ให้สอดคล้องกับนโยบายและกรอบการพัฒนาประเทศระยะ 20 ปี ในระดับต่างๆ ได้แก่ นโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนปฏิรูปประเทศ

ฉบับปรับปรุง 13 ด้าน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี พ.ศ.2561 – 2580 แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม (พ.ศ.2560 - 2565) แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม เพื่อสนับสนุนการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2560-2565) และแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ (พ.ศ.2566 - 2570) ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของประเทศไทย “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” และภารกิจของ ทอท. ในการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินงานของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศ

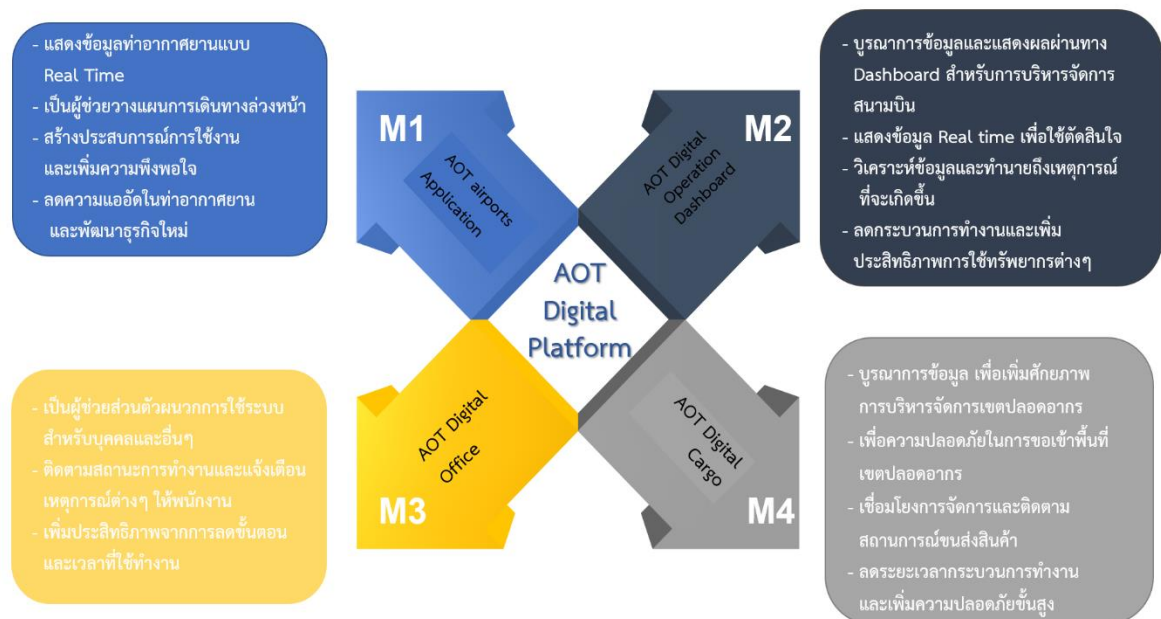
โดย ทอท.มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านการท่องเที่ยว และด้านเศรษฐกิจ มีจุดมุ่งหมายให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว และประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ทั้งนี้ ทอท.ได้ดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อรองรับนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง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

นอกจากนี้ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจ ต้องคำนึงถึงแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ.2566 – 2570 ซึ่งเป็นแผนฯ ในการกำหนดเป้าหมาย นโยบายและทิศทางการดำเนินงานในการพัฒนารัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 – 2580) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ.2561 – 2580 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 และแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ โดยในการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ ได้มีการนำแผนพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ เช่น แผนปฏิบัติการด้านการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศด้วยโมเดลเศรษฐกิจ BCG พ.ศ.2564 - 2570 แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ.2566 - 2570 แผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2566 - 2570 รวมถึงนโยบายภาครัฐในด้านต่างๆ ซึ่งเป็นการพัฒนาประเทศในด้านต่างๆ และไม่ได้มุ่งเน้นเพียงการพัฒนาเศรษฐกิจเท่านั้น แต่ต้องเป็นการพัฒนาควบคู่ไปกับการพัฒนาสังคมและการรักษาสิ่งแวดล้อมได้อย่างสมดุลให้เกิดความมั่นคงและยั่งยืน

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 และยั่งยืน อย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่งในศตวรรษที่ 21 โดยมีกรอบทิศทาง 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างความมั่นคงผ่าน Inclusive Growth Engine 2) เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Competitive Growth Engine) 3) เพื่อสร้างความยั่งยืนผ่าน Green Growth Engine และมีเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในเวทีโลก ที่มีความเกี่ยวข้องกับ 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



ภาพที่ 2-2 ภาพตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับ AOT Digital Platform

2.3 นโยบายการท่องเที่ยวของไทย

กระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ได้มีการจัดทำแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ.2566 - 2570) โดยให้ความสำคัญกับการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและความเสี่ยงทุกรูปแบบ และพร้อมที่จะเติบโตอย่างยั่งยืน ตามวิสัยทัศน์ของแผนคือ "การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นอุตสาหกรรมที่เน้นคุณค่า มีความสามารถในการปรับตัว เติบโตอย่างยั่งยืนและมีส่วนร่วม" (Rebuilding High Value Tourism Industry with Resilience, Sustainability and Inclusive Growth) โดยมีเป้าหมายหลัก คือ การท่องเที่ยวไทย ต้องมีความเข้มแข็งและสมดุล ยกกระตือรือร้นเชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้านการท่องเที่ยว สร้างความเชื่อมั่น

และมอบประสบการณ์ท่องเที่ยวคุณค่าสูง และการบริหารจัดการการท่องเที่ยวที่ยั่งยืน และมีเป้าหมายรอง คือ การพัฒนาปัจจัยสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูงทุกกลุ่ม ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและโครงสร้างพื้นฐาน ด้านข้อมูลส่งเสริมภาคการท่องเที่ยว มีความพร้อมในการรับมือและจัดการความเสี่ยงทุกรูปแบบเสมอ

ในการขับเคลื่อนแผนพัฒนาการท่องเที่ยว ฉบับที่ 3 เพื่อให้ไปถึงเป้าหมาย และบรรลุตัวชี้วัด จะดำเนินการผ่าน 4 ยุทธศาสตร์ ได้แก่

ยุทธศาสตร์ที่ 1 เสริมสร้างความเข้มแข็งและภูมิคุ้มกันของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวไทย (Resilient Tourism) เพื่อให้ภาคการผลิตในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (Supply-side) มีความยืดหยุ่นพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงทุกรูปแบบ สร้างความสมดุลระหว่างจำนวนนักท่องเที่ยวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติ รวมถึงสมดุลระหว่างนักท่องเที่ยวต่างชาติจากหลากหลายประเทศ และผลักดันการท่องเที่ยวภายในประเทศ ตลอดจนกระจายความเจริญจากการท่องเที่ยวให้ครอบคลุมทั่วถึงทุกพื้นที่เพื่อการเติบโตอย่างมีส่วนร่วมจากการท่องเที่ยวไทย (Inclusive Growth) ด้วยการส่งเสริมให้ใช้วัตถุดิบภายในประเทศและมุ่งลดการรั่วไหลของรายได้ในภาคการท่องเที่ยว

ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาปัจจัยพื้นฐานอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวให้มีคุณภาพสูง (Quality Tourism) ให้ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สิ่งอำนวยความสะดวก และแหล่งท่องเที่ยวที่หลากหลายที่จำเป็นจะต้องมีการพัฒนาโดยคำนึงถึงความยั่งยืนและความต้องการของนักท่องเที่ยวทุกกลุ่ม นอกจากนี้ยังครอบคลุมไปถึงทักษะ ความรู้ความสามารถ และความเชี่ยวชาญของบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว และการศึกษาในด้านการบริการและการท่องเที่ยว รวมถึงกฎระเบียบและมาตรฐานต่างๆ ที่จะต้องยกระดับให้มีความทันสมัย มีคุณภาพสูงตามหลักสากล และมีการบังคับใช้อย่างเคร่งครัด

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยกระดับประสบการณ์ด้านการท่องเที่ยว (Tourism Experience) มอบประสบการณ์การท่องเที่ยวครบวงจร เน้นคุณค่าโดยเส้นทางการท่องเที่ยวจะเริ่มตั้งแต่อนการตัดสินใจเดินทางท่องเที่ยว การสื่อสารการตลาดที่ตรงใจและสร้างสรรค์ การคมนาคมขนส่งที่มีคุณภาพและมาตรฐาน แหล่งท่องเที่ยว และรูปแบบการท่องเที่ยวที่หลากหลายพร้อมรองรับความต้องการที่แตกต่าง รวมถึงความมั่นคงปลอดภัย และความสะดวกสบายตลอดการเดินทาง ซึ่งจะสามารถยกระดับให้มีความคุณค่าและคุณภาพสูงขึ้นได้ด้วยการเชื่อมโยงความร่วมมือ การคิดเชิงออกแบบ และข้อมูลเชิงลึก

ยุทธศาสตร์ที่ 4 ส่งเสริมการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Sustainable Tourism) การท่องเที่ยวของประเทศจะเติบโตได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว จะต้องมีการพัฒนาบนพื้นฐานของความยั่งยืนของเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการพัฒนาแหล่งท่องเที่ยวและชุมชนท่องเที่ยว โดยคำนึงถึงความสามารถในการรองรับนักท่องเที่ยว พร้อมการบริหารจัดการจำนวนนักท่องเที่ยว และการลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการท่องเที่ยว เช่น การปล่อยมลพิษ ของเสีย และภูมิอากาศที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น ทั้งนี้ เพื่อให้การท่องเที่ยวไทยสามารถต่อยอดและสร้างคุณค่าจากทรัพยากรธรรมชาติ วัฒนธรรม เอกลักษณ์ความเป็นไทย และแหล่งท่องเที่ยวในปัจจุบันได้อย่างยั่งยืน

ตัวชี้วัดที่สำคัญในระยะ 5 ปี ของแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ.2566 - 2570) ได้แก่ สัดส่วนจีดีพีด้านการท่องเที่ยวต่อจีดีพีประเทศไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25, จำนวนธุรกิจบริการท่องเที่ยวและแหล่งท่องเที่ยวได้รับการรับรองมาตรฐานการท่องเที่ยวไทย และอาเซียนเพิ่มขึ้นปีละไม่ต่ำกว่า 3,000 ราย

ระยะเวลาพำนักรของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ไม่ต่ำกว่า 10 วัน และค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี
 ระยะเวลาการพำนักรของนักท่องเที่ยวชาวไทย ไม่ต่ำกว่า 3 วัน และค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะเพิ่มขึ้น ร้อยละ 7 ต่อปี
 สัดส่วนนักท่องเที่ยวกลุ่มเดินทางครั้งแรก (First Visit) และกลุ่มเดินทางซ้ำ (Revisit) เป็น 40:60 อันดับ
 การดำเนินงานภาพรวมตามเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน (SDGs) อยู่ใน 35 อันดับแรก และตั้งเป้าให้ประเทศไทย
 ติดอันดับ Global Wellness Travel อยู่ในอันดับ 1 ใน 5 ภายในปี 2570 ในด้านมุมมองของการท่องเที่ยว
 แห่งประเทศไทย (ททท.) ยังคงให้ความสำคัญกับการท่องเที่ยวต่อระบบเศรษฐกิจไทย โดยขับเคลื่อนการท่องเที่ยว
 แบบ “Amazing New Chapter” เดินหน้าส่งมอบคุณค่าและความหมายของการท่องเที่ยวไทย ผ่าน Soft Power
 (5F : Food, Festival, Film, Fight, Fashion) และการท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ (Experience – Based – Tourism)
 เพื่อยกระดับห่วงโซ่อุปทาน สร้างมาตรฐานสู่ความยั่งยืน

นอกจากนี้ ททท. ได้ยึดแนวคิด BCG Model โดยแปลงโจทย์ยุทธศาสตร์ ชูการท่องเที่ยวเชิงอาหาร
 (Gastronomy Tourism) From Policy Lab to Real Product ด้วยการเสนออาหารอินทรีย์ที่ปลอดภัยและ
 เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และนำคืนต้นทุนในแง่รายได้กลับคืนมาเพื่อปลายทางแห่งความยั่งยืน พร้อมทั้งเดินหน้านำ
 เทคโนโลยีมาสนับสนุน พัฒนาวัตถุกรรมและลงทุนพลิกโฉมสู่ยุคดิจิทัลของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

สำหรับนโยบายการตลาดต่างประเทศ จะแบ่งทำการตลาด 2 ระยะ ได้แก่ การตลาดระยะใกล้
 และการตลาดระยะไกล โดยมีแนวทางการดำเนินงานดังนี้

1. การตลาดระยะใกล้ขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ 5 Approaches ประกอบด้วย

1.1 China is Back ให้การกลับมาของนักท่องเที่ยวจีนเป็นปฐมบทครั้งใหม่ในเชิงคุณภาพ
 บนพื้นฐานความปลอดภัย โดยโฟกัสนักท่องเที่ยว Segment ใหม่ ๆ เร่งฟื้นจำนวนที่นั่งสายการบิน รวมถึงส่งเสริม
 การเดินทาง Overland ในทุกช่องทาง

1.2 7 Digits Target โฟกัสตลาดที่มีโอกาสเติบโตสูง ได้แก่ จีน มาเลเซีย อินเดีย และเกาหลีใต้

1.3 Color Your Life by Amazing Thailand เสนอแบรนด์ Amazing Thailand เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งและใกล้ชิดกับนักท่องเที่ยวผ่านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด ทั้งรูปแบบ On Ground และ Virtual

1.4 Responsible Tourism สนับสนุนการท่องเที่ยวเชิง CSR ผ่านโครงการ Reborn the Nature

1.5 2 Tier, Second to None เพิ่มโอกาสทางการตลาดขยายพื้นที่เป้าหมายไปยังเมืองรองของ
 ประเทศไทย และขยายตลาดกลุ่มนักท่องเที่ยวใหม่ (First Visit) ในเมืองรองของประเทศต่างๆ อาทิ เกาหลี จีน
 อินเดีย เวียดนาม และมาเลเซีย

2. การตลาดระยะไกลขับเคลื่อนด้วยกลยุทธ์ A B C D Fast Forward ประกอบด้วย

2.1 A - Airline focus เน้นการดำเนินงานร่วมกับสายการบิน เพื่อขับเคลื่อนเส้นทางบินตรงใหม่
 และเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินตรง รวมทั้งร่วมกับสายการบินหลักในตะวันออกกลางอย่างเช่น Emirates, Qatar
 Airway, Etihad และ Oman Air อย่างต่อเนื่อง

2.2 B - Big Cities and Beyond เน้นขยายโอกาสทางการตลาดไปยังพื้นที่ต้นทางใหม่ๆ
 ทั้งเมืองหลักและเมืองรอง

2.3 C - Collaboration is Key ร่วมมือกับพันธมิตรรายใหม่ที่น่าสนใจในพื้นที่ตลาด เช่น สายการบิน Delta , Air Canada, Flydubai, Aeroflot Online Travel Agency -Almosafer , SAGA Holidays

2.4 D – Destination for All ให้ประเทศไทยเป็น All Year-Round Destination ที่ตอบโจทย์นักท่องเที่ยวทุกกลุ่มและทุกช่วงเวลา ทั้งกลุ่ม Family หรือกลุ่ม Medical and Wellness ในยุโรปและตะวันออกกลาง หรือกลุ่ม LGBTQ ในตลาดยุโรป และอเมริกา

ทั้งนี้ ทอท.ในฐานะท่าอากาศยานที่เป็นประตูหลักสู่ประเทศไทย ได้เตรียมพร้อมรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่กำลังฟื้นตัวสู่สภาวะปกติ ด้วยการปรับปรุงและพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในท่าอากาศยาน เพื่อยกระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ นำเทคโนโลยีเข้ามาสนับสนุนประสิทธิภาพในการดำเนินงานและตอบสนองความคาดหวังของผู้ใช้บริการ เช่น ระบบตรวจบัตรผู้โดยสารขึ้นเครื่อง (CUPPS) ที่เพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการเช็คอิน รวมทั้งมีแนวทางการทำการตลาดการบินที่สอดคล้องกับนโยบายการตลาดต่างประเทศของ ทอท. โดยมีการจัดทำบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือระหว่าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยขึ้น และมีการจัดทำแผนปฏิบัติการร่วมกัน (แผนการตลาดด้านการบินเชิงรุก (การวางแผนการตลาดร่วมกับ ทอท.)) เพื่อเพิ่มปริมาณการจราจรทางอากาศและเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจใหม่ให้กับ ทอท.ด้วย

2.4 หน่วยงานกำกับและกฎหมายข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

2.4.1 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

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

โดย ICAO มีวิสัยทัศน์ คือ บรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืนของระบบการบินพลเรือนทั่วโลก และมีพันธกิจเป็นเวทีในระดับสากล เพื่อพัฒนานโยบายและมาตรฐานดำเนินการตรวจสอบปฏิบัติตาม การดำเนินการศึกษา 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 และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนาท่าอากาศยานทั่วโลก และมีพันธกิจเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก โดยส่งเสริมผลประโยชน์ส่วนรวมของท่าอากาศยานและชุมชนโดยรอบที่ให้บริการ และส่งเสริมความเป็นเลิศในการจัดการและการดำเนินงานของท่าอากาศยาน ทั้งนี้ ทอท. มีการดำเนินงานที่ได้ให้ความสำคัญกับมาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยภายในท่าอากาศยานครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มุ่งมั่นให้มีสุขอนามัยที่ดี โดย ทสภ. และ ทดม. ได้รับการรับรองมาตรการด้านความปลอดภัยสุขอนามัยจากการเข้าร่วมโครงการ Airport Health Accreditation Programme (AHA) การร่วมโครงการดังกล่าวจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารและผู้มาใช้บริการท่าอากาศยาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทอท. ให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์และความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ทำให้มั่นใจได้ว่ามาตรการของ ทอท. มีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงพอ และสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

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 และกำกับดูแลกิจการการบินพลเรือนของประเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งครอบคลุม ทั้งการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานตามข้อกำหนดและการมีมาตรฐานการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของ 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) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยตามเป้าหมายขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ

และมีค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตาม การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินการและมาตรฐานของอุตสาหกรรมการบินทั้งระบบให้อยู่ในระดับเดียวกันกับ ประเทศพัฒนาแล้ว ยังคงเป็นเป้าหมายของ กพท. ที่ต้องดำเนินการกิจต่อไปในช่วงนี้

1) 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

2) เป้าหมาย USAP Audit Areas & Security Outcomes

ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยการบิน (Effective Implementation: EI) ของประเทศเกินร้อยละ 80 ภายในปี 2565 และเกินร้อยละ 90 ภายในกรอบเวลาที่ ICAO กำหนด และในปี 2565 มีระดับประสิทธิภาพ (Effective Implementation: EI) ของระบบกำกับดูแลความปลอดภัยมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 82 และการรักษาความปลอดภัย มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80

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

2.4.4 นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท.

1) นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี (Open sky)

เป็นการดำเนินการโดยอ้างอิงกับอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ แต่ละประเทศมีอธิปไตยเหนือน่านฟ้าของตนเองและมีสิทธิกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการให้บริการทางอากาศทั้งแบบประจำและไม่ประจำที่บินอยู่เหนือหรือเข้ามาในอาณาเขตตนเองได้ และภายใต้ อนุสัญญาดังกล่าวประเทศมีการเจรจาเพื่อจัดทำความตกลงว่าด้วยบริการเดินอากาศ และกำหนดสิทธิการบินระหว่างรัฐต่างๆ ซึ่งสิทธิแลกเปลี่ยนกันนั้นเรียกว่า “เสรีภาพทางอากาศ” (Freedom of the Air) ปัจจุบัน ประเทศไทยได้จัดทำความตกลงกับประเทศต่างๆ จำนวน 102 ประเทศ 2 เขตบริหารพิเศษ และ 1 ดินแดน นโยบายการเปิดเสรีของไทยเริ่มต้น ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ทั้งการเปิดเสรีภายในประเทศและระหว่างประเทศ จึงทำให้อุตสาหกรรมการบินประเทศไทยเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด

2) 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)

เป็นการพัฒนาเพื่อยกระดับขีดความสามารถของห้วงอากาศและระบบการเดินอากาศของประเทศให้สามารถรองรับการเจริญเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยมีการนำเอาเทคโนโลยีใหม่ของการเดินอากาศตามแนวทางการพัฒนาในระดับสากล และมีการพัฒนาการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวคิดด้านการเดินอากาศรูปแบบใหม่

3) การจัดสรรเวลาการบิน (Timeslot management)

Slot หรือ Timeslot management หมายถึง การกำหนดระยะเวลาเข้าออกของสายการบิน (เที่ยวบิน) ที่บินเดินทางเข้ามายัง/ออกไปจากท่าอากาศยาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปริมาณจราจรทางอากาศที่หนาแน่นหรือมีความคับคั่ง รวมทั้งเกี่ยวข้องกับข้อจำกัดด้านสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่อการให้บริการแก่อากาศยานและผู้โดยสารของท่าอากาศยานโดยแบ่งระดับความหนาแน่นของท่าอากาศยาน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 (level 1) คือ ท่าอากาศยานที่มีขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐานทั้งหมดที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งานตลอดเวลา

ระดับ 2 (level 2) คือ ท่าอากาศยานที่มีโอกาสที่จะเกิดความคับคั่งของการจราจรได้ในบางช่วงเวลาของวัน สัปดาห์ หรือฤดูกาลการบิน ซึ่งสามารถแก้ไขด้วยวิธีการปรับตารางการบินโดยความเห็นร่วมกันระหว่างสายการบินกับหน่วยอำนวยความสะดวกจัดเวลาการบิน 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 เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและยกระดับการบริการรวมถึงสามารถส่งผลถึงการเพิ่มเที่ยวบินขึ้นได้เนื่องจากมีกระบวนการจัดการที่รวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ จากแนวโน้มการใช้ห้วงอากาศตามแผนแม่บทห้วงอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า หรือ 2 ล้านเที่ยวบินต่อปีในอีก 15 ปี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดสรรเวลาการบินของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถสอดคล้องและเพียงพอต่อความต้องการใช้ห้วงอากาศ

2.5 การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

2.5.1 สภาวะเศรษฐกิจ

อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในแต่ละประเทศ โดยสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศและการค้าระหว่างประเทศ ขณะเดียวกันปัจจัยทางเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยระดับมหภาคที่ส่งผลต่อความต้องการเดินทางทางอากาศให้เพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA)¹ เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศกับความต้องการเดินทางทางอากาศ พบว่าประเทศที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per capita) ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยการเดินทางทางอากาศด้านเที่ยวบินต่อคนต่อปี (Flights per capita) มากกว่าประเทศที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per capita) ในระดับต่ำ

จากข้อมูลจากกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (International Monetary Fund : IMF)² เศรษฐกิจโลกปี พ.ศ.2566 จะเติบโตร้อยละ 2.8 ซึ่งลดลงจากการประเมินก่อนหน้านี้ในเดือนตุลาคม พ.ศ.2566 ที่จะเติบโตร้อยละ 2.7 และต่ำกว่าค่าเฉลี่ยการเติบโตในช่วง 30 ปีที่ผ่านมาซึ่งมีค่าเฉลี่ยการเติบโตที่ร้อยละ 3.8 เนื่องจากอยู่ในช่วงฟื้นตัวหลังจากได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

อีกทั้งความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ อาทิ สงครามระหว่างรัสเซีย - ยูเครน ที่อาจยืดเยื้อและส่งผลกระทบต่อระดับราคาพลังงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อเงินเฟ้อและกำลังซื้อ ของผู้บริโภค กอปรกับธนาคารกลางประเทศที่มีเศรษฐกิจขนาดใหญ่อย่างสหรัฐอเมริกาใช้นโยบายการเงิน แบบเข้มงวด เพิ่มอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ควบคุมภาวะเงินเฟ้อ เพื่อรักษาเสถียรภาพทางการเงินของประเทศ ทำให้กระทบต่อนโยบายการเงินของประเทศอื่นๆ ด้วย

อย่างไรก็ตามในระยะ 5 ปี (ปี พ.ศ.2566 – 2570) คาดว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะปรับลดลงจากระดับสูงสุดในรอบ 10 ปีที่ร้อยละ 8.7 ในปี พ.ศ.2565 เป็นร้อยละ 7 ในปี พ.ศ.2566 และเหลือร้อยละ 3.5 ภายในปี พ.ศ.2570 โดยระยะ 5 ปี เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวร้อยละ 3.1 ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเป็นภูมิภาคหลักที่ขับเคลื่อนเศรษฐกิจโลก สืบเนื่องจากเป็นภูมิภาคที่มีประชากรคิดเป็นร้อยละ 55 ของประชากรโลกที่ช่วยสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจทั้งในแง่การค้าและการลงทุน และนอกจากการเป็นฐานการผลิตและ แหล่งแรงงานแล้วยังถือเป็นตลาดบริโภคขนาดใหญ่ มีขนาดเศรษฐกิจอิงตามกำลังซื้อเป็น 1 ใน 2 ของขนาด เศรษฐกิจโลก โดยเฉพาะจีนที่มีขนาดเศรษฐกิจอิงตามกำลังซื้อคิดเป็นร้อยละ 20 เท่ากับทั้งภูมิภาคยุโรป และมากกว่าสหรัฐอเมริกาที่มีขนาดเศรษฐกิจอยู่ที่ร้อยละ 14 เท่านั้น

¹ IATA, Challenges of high growth: Global aviation outlook, 2013.

² IMF, World Economic Outlook, April 2023.

แม้ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัวที่ได้ปรับค่าความแตกต่างของค่าเงินของแต่ละประเทศออกไปแล้ว (GDP per capita, Purchasing Power Parity) ที่มีค่าในระดับสูงมากกว่า 40,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อคนต่อปีจะอยู่ในแถบอเมริกาและยุโรป แต่หากพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของ GDP per capita (PPP) ในช่วงปี พ.ศ.2566 - 2570 จากผู้โดยสารหลักของ ทอท. จำแนกตามสัญชาติ 5 อันดับแรก ได้แก่ สัญชาติจีน ไทย อินเดีย เกาหลี และญี่ปุ่น มีการเติบโตของ GDP per capita (PPP) ดังนี้ (1) สาธารณรัฐประชาชนจีน ร้อยละ 6.2 (2) ราชอาณาจักรไทย ร้อยละ 5.2 (3) สาธารณรัฐอินเดีย ร้อยละ 7.3 (4) สาธารณรัฐเกาหลี ร้อยละ 4.4 และ (5) ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 3.1 สามารถอนุมานได้ว่าประชากรของประเทศเหล่านี้มีรายได้ต่อหัวที่ยังคงเติบโตได้ดีและกำลังซื้อสำคัญที่ช่วยผลักดันปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ทั้งเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ส่วนใหญ่ขยายตัวได้จากเที่ยวบินและผู้โดยสารภายในภูมิภาคนี้

2.5.2 อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ตั้งแต่ปี พ.ศ.2563 ทำให้ประเทศต่างๆ ทั่วโลกต่างมีมาตรการจำกัดการเดินทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดฯ ซึ่งส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ อย่างไรก็ตามในช่วงปี พ.ศ.2564 - 2565 รัฐบาลแต่ละประเทศเริ่มจัดหาวัคซีน ประชาชนเข้าถึงวัคซีนและมีภูมิคุ้มกันหมู่มากขึ้น ทำให้มีความเชื่อมั่นในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการเดินทาง ประกอบกับนโยบายผ่อนปรนเงื่อนไขต่างๆ ในการเดินทางและการประกาศเปิดประเทศแบบเต็มรูปแบบ ทำให้อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศฟื้นตัวอย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทผู้ผลิตและจำหน่ายอากาศยานรายใหญ่อันดับ 3 Airbus³ คาดการณ์ว่า การฟื้นตัวของปริมาณการจราจรทางอากาศจะอยู่ในช่วงไตรมาสที่ 2 ของปี พ.ศ.2566 ถึงไตรมาสที่ 4 ของปี พ.ศ.2567 จึงจะเทียบเท่ากับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 สำหรับการคาดการณ์ปริมาณการจราจรทางอากาศในภาพรวมของ ทอท. คาดว่าปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ซึ่งส่วนใหญ่ทำการบินเส้นทางภายในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีแนวโน้มการฟื้นตัวกลับมาใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ภายในปี พ.ศ.2567

เมื่อพิจารณาแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศโลกจากบริษัท Airbus และบริษัท Boeing⁴ ในระยะ 20 ปีข้างหน้า (ปี พ.ศ.2565 - 2584) คาดการณ์ว่าปริมาณการจราจรทางอากาศยังคงเติบโตทั้งด้านผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ในอัตราการเติบโตร้อยละ 2.8, 3.8 และ 4.1 ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

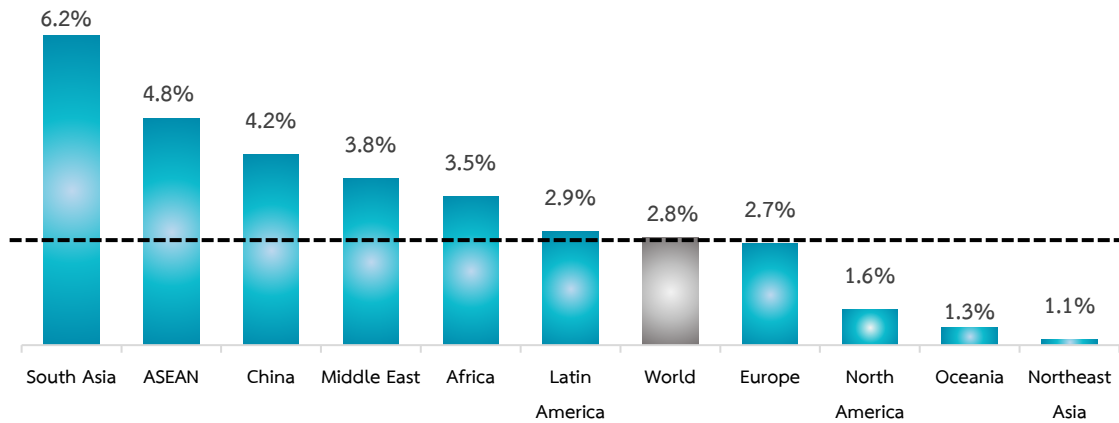
³ Global Market Forecast 2022 - 2041. Airbus, July 2022.

⁴ Commercial Market Outlook 2022 - 2041. The Boeing Company, July 2022.

World Air Cargo Forecast 2022 - 2041. The Boeing Company, October 2022.

ด้านผู้โดยสาร

อัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสารจำแนกรายภูมิภาค พบว่า ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียใต้ (อินเดีย) ภูมิภาคอาเซียน และสาธารณรัฐประชาชนจีน มีอัตราการเติบโตของผู้โดยสารมากกว่าอัตราการเติบโตเฉลี่ยของโลกซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 2.8



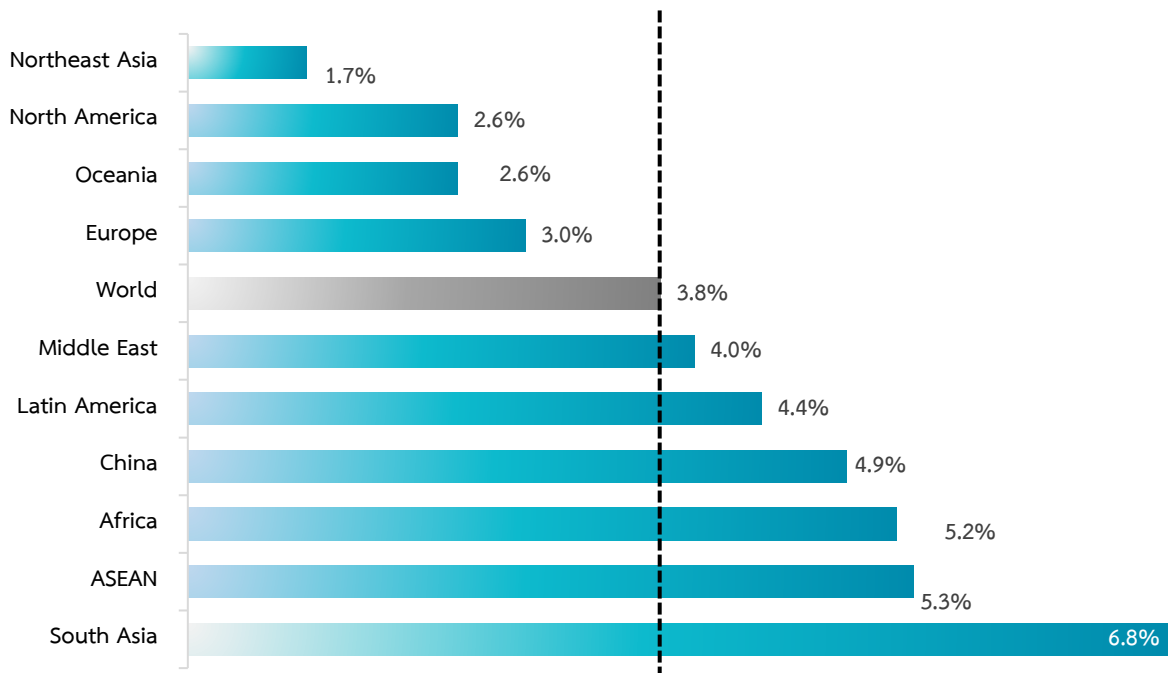
ภาพที่ 2-3 ภาพแสดงอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสาร ปี 2565 – 2584

อากาศยานที่จัดส่งใหม่รวมทุกภูมิภาคในช่วงระยะเวลา 10 ปี (ปี พ.ศ.2565 – 2574) มีจำนวน 19,575 ลำ และในช่วงระยะเวลา 20 ปี (ปี พ.ศ.2565 – 2584) มีจำนวน 41,170 ลำ มีการเติบโตถึง 2 เท่า โดยอากาศยานที่จัดส่งใหม่ส่วนใหญ่เป็นคำสั่งซื้อในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นร้อยละ 42 โดยครึ่งหนึ่งจัดส่งไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน และหากพิจารณาจากยอดคำสั่งซื้อจำแนกตามประเภทอากาศยาน พบว่า อากาศยานลำตัวแคบแบบมีช่องทางเดินเดียว (Single Aisle Aircraft) ยังเป็นที่นิยมในกลุ่มเครื่องบินพาณิชย์ ในช่วง 10 - 20 ปี ข้างหน้า มีสัดส่วนร้อยละ 70 รองลงมาเป็นอากาศยานลำตัวกว้าง (Widebody) (ร้อยละ 18) อากาศยานขนส่งสินค้า (Freighter) (ร้อยละ 7) และอากาศยานในภูมิภาค (Regional jet) (ร้อยละ 5) ตามลำดับ โดยธุรกิจสายการบินที่ใช้อากาศยานลำตัวแคบส่วนใหญ่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers) มีสัดส่วนการใช้งานเพิ่มขึ้นจากปี พ.ศ.2562 (ร้อยละ 31) ปี 2574 (ร้อยละ 35) และปี พ.ศ.2584 (ร้อยละ 38) สะท้อนการเติบโตตลาดเส้นทางบินที่มีพิสัยระยะใกล้ – กลาง ซึ่งเป็นเส้นทางบินภายในประเทศ และเส้นทางบินระหว่างประเทศที่บินภายในภูมิภาคซึ่งมีพิสัยการบินระยะใกล้ – กลาง (ระยะ 3 – 7 ชม.)

ขณะที่อากาศยานลำตัวกว้าง (Widebody) ยังมีความสำคัญสำหรับการบินพิสัยกลาง - ไกล (ระยะ 5 – 7 ชม. ขึ้นไป) ที่เป็นการเดินทางภายในภูมิภาคและข้ามภูมิภาค รวมถึงรองรับการขยายตัวของการขนส่งสินค้าทางอากาศที่เป็นกลุ่มรับขนส่งผู้โดยสารและสินค้าควบคู่กัน (Combined carriers)

ด้านผู้โดยสาร

อัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสารจำแนกรายภูมิภาค พบว่า เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการเติบโตของผู้โดยสาร โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเฉพาะเอเชียใต้ (สาธารณรัฐอินเดีย) อาเซียน และสาธารณรัฐประชาชนจีน มีอัตราการเติบโตของผู้โดยสารมากกว่า อัตราการเติบโตเฉลี่ยของโลกซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 3.8



ภาพที่ 2-4 ภาพแสดงอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของผู้โดยสาร ปี 2565 – 2584

ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometers: RPK) ทั่วโลก
ในระยะ 10 - 20 ปีข้างหน้า ส่วนใหญ่เป็นผู้โดยสารจากภูมิภาคยุโรป (ร้อยละ 24) รองลงมาเป็นสาธารณรัฐ
ประชาชนจีน (ร้อยละ 22) และภูมิภาคอเมริกาเหนือ (15%)

หากพิจารณาปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ที่เป็นลูกค้ารายหลักของ ทอท.⁵ จากเส้นทางการ
การบินที่บินออก/มาสู่ประเทศพบว่า ส่วนใหญ่เป็นการเดินทางภายในประเทศหรือภูมิภาคนั้นๆ อาทิ ภูมิภาคยุโรป
เดินทางในภูมิภาคร้อยละ 37 สาธารณรัฐประชาชนจีนเดินทางในประเทศร้อยละ 57 เป็นต้น สามารถพิจารณา
รายละเอียดได้ดังนี้

- (1) ภูมิภาคยุโรป เดินทางภายในภูมิภาค (ร้อยละ 37) รองลงมาเป็น ภูมิภาคอเมริกาเหนือ (ร้อยละ 19) ภูมิภาคตะวันออกกลาง (ร้อยละ 12)
- (2) สาธารณรัฐประชาชนจีน เดินทางภายในประเทศ (ร้อยละ 57) รองลงมาเป็นภูมิภาค อาเซียน (ร้อยละ 14) ภูมิภาคยุโรปและภูมิภาคอเมริกาเหนือ (ร้อยละ 9)
- (3) ภูมิภาคอาเซียน เดินทางในภูมิภาค (ร้อยละ 35) รองลงมาเป็นสาธารณรัฐประชาชนจีน (ร้อยละ 19) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือและตะวันออกกลาง (ร้อยละ 12)
- (4) ภูมิภาคเอเชียใต้ เดินทางในภูมิภาค (ร้อยละ 41) รองลงมาเป็นภูมิภาคตะวันออกกลาง (ร้อยละ 34) และภูมิภาคอาเซียน (ร้อยละ 15)
- (5) ภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ เดินทางในภูมิภาคอาเซียน (ร้อยละ 34) รองลงมาเป็นภูมิภาคอเมริกาเหนือ (ร้อยละ 20) สาธารณรัฐประชาชนจีนและในภูมิภาค (ร้อยละ 17)

⁵ ทอท., ข้อมูลสถิติ ทอท. ปี 2562 (จำแนกสถิติจากจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า – ออก ไม่รวมผ่าน ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท.)

ทั้งนี้ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศมีการเติบโตสืบเนื่องจากการเติบโตของการท่องเที่ยว หากพิจารณาจากมูลค่าอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของโลกแต่ละพื้นที่⁶ ในช่วงปี พ.ศ.2562 – 2570 พบว่า ภูมิภาคยุโรปตะวันตก และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีมูลค่าการเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอัตราที่สูงกว่าภูมิภาคอื่น ซึ่งภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 คลี่คลาย มีการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เทรนด์การสืบค้น Google Destination Insights ของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ยังมองว่าประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางที่จะเดินทางมาท่องเที่ยวอันดับต้นๆ และผลสำรวจความเห็นต่อการเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศของนักท่องเที่ยวชาวจีน ร้อยละ 62 ของผู้ตอบแบบสอบถามคาดว่าจะเดินทางท่องเที่ยวต่างประเทศทันทีหลังประกาศยกเลิกนโยบายโควิดเป็นศูนย์ (Zero Covid)

สำหรับ ทอท. กลุ่มผู้โดยสารหลักในอนาคตยังอยู่ในภูมิภาคยุโรปและเอเชียแปซิฟิก (สาธารณรัฐประชาชนจีน ภูมิภาคอาเซียน และภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงเหนือ) ส่วนภูมิภาคเอเชียใต้ ซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพ มีกำลังซื้อสูง รวมถึงสายการบินต่างๆ เริ่มทำการตลาดลูกค้ากลุ่มนี้ อาจจะเป็นกลุ่มตลาดใหม่ที่มี ทอท.ต้องให้ความสนใจทำการตลาดร่วมกับ ททท. หรือสายการบิน เพื่อลดความเสี่ยงจากกลุ่มลูกค้าเดิม รวมทั้งต้องพัฒนาการให้บริการและการตลาดแบบเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) มากขึ้น

ด้านสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์

แม้ว่าปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศจะคิดเป็นร้อยละ 3 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทั่วโลก แต่คิดเป็นมูลค่ากว่า 1 ใน 3 ของมูลค่าการขนส่งสินค้าทั้งหมด⁷ โดยบริษัท Boeing⁸ คาดการณ์ว่า ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 4.1 หรือเติบโตเป็น 2 เท่าเมื่อเทียบกับปี 2564 ขณะที่อากาศยานขนส่งสินค้า (Freighter) ทั่วโลกที่ให้บริการจนถึงปี พ.ศ.2584 จะมีจำนวนถึง 3,070 ลำ โดยในจำนวนนี้เป็นอากาศยานส่งมอบใหม่จำนวน 2,440 ลำ คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของฝูงบินร้อยละ 2.7 โดยเป็นผลจากเศรษฐกิจ การค้าโลกที่เติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 2.8 โดยเฉพาะการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) ซึ่งพบว่า e-Commerce ที่ข้ามพรมแดนกว่าร้อยละ 80 เป็นการขนส่งทางอากาศ โดยเฉพาะตลาด e-Commerce ของสาธารณรัฐประชาชนจีนที่มีมูลค่ามากที่สุดในโลก ในปี พ.ศ.2564 รวมทั้งสินค้าที่มีมูลค่าสูงและต้องใช้ความเร็วในการขนส่งมีมากขึ้น จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกเติบโต และเมื่อพิจารณาจากสถิติของสายการบิน พบว่าเป็นการขนส่งจากภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเป็นสัดส่วน 1 ใน 3 ของทั่วโลก

⁶ Krungsri Research, Economic Outlook 2023.

⁷ Commercial Market Outlook 2021–2040. The Boeing Company, 2022.

⁸ Commercial Market Outlook 2022 – 2041. The Boeing Company, July 2022.

World Air Cargo Forecast 2022 – 2041. The Boeing Company, October 2022.

2.5.3 สัญญานบ่งชี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancement)

การพัฒนาของเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญต่อการยกระดับ Customer Experience โดยใช้ประโยชน์ในการอำนวยความสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงพัฒนารูปร่างเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยาน โดยท่าอากาศยานหลายแห่งทั่วโลกมุ่งเน้นที่จะพัฒนาไปสู่ Smart Airport ด้วยการออกแบบโครงสร้างพื้นฐานให้รองรับเทคโนโลยี ได้แก่ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) Internet of Things (IoT) และ 5G เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดความล่าช้าและคาดการณ์เวลาปฏิบัติงานได้อย่างแม่นยำ การติดตั้งเทคโนโลยี Biometrics ในทุกจุดที่เป็น Touch Point สำคัญในท่าอากาศยาน เพื่อระบุตัวตนผู้โดยสาร รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ Artificial Intelligence เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน, Augmented Reality และ Robotics เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้โดยสาร/ผู้ใช้บริการ ไปจนถึงเทคโนโลยีอากาศยานรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Taxi Drone และ Cargo Drone เป็นต้น รวมถึงการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการอำนวยความสะดวกแก่คนพิการ ผู้ด้อยโอกาส และผู้สูงอายุให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างสะดวกสบาย

2) แนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก

2.1 ผู้โดยสาร

หลังจากที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ที่คลี่คลายลง และการก้าวเข้าสู่ Endemic หรือการที่โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นโรคประจำถิ่น ทำให้ผู้โดยสารกลับมาใช้ชีวิตปกติและเกิดความมั่นใจในการเดินทางสูงขึ้น ผู้โดยสารในภูมิภาคเอเชียมีแนวโน้มการเดินทางท่องเที่ยวทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศสูงขึ้น มีพฤติกรรมการเดินทางเป็นกลุ่มใหญ่แบบครอบครัว และมีพฤติกรรมการใช้จ่ายที่เน้นภาคการท่องเที่ยวและภาคโรงแรมในสัดส่วนที่สูง ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวของกลุ่มชนชั้นกลางในฐานประชากร ในขณะที่กลุ่มผู้โดยสารชาวตะวันตกออกกลางที่เดินทางมายังประเทศไทย มีพฤติกรรมการใช้จ่ายในเชิงการแพทย์ เช่น การตรวจสุขภาพ การรักษาโรคและฟื้นฟูสุขภาพ สะท้อนถึงความนิยมในการท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ หรือ Wellness Tourism ภายในประเทศไทย ทั้งนี้ ถึงแม้ว่ามาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของ โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 จะผ่อนปรนลง ผู้โดยสารส่วนมากยังคงให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยี โดยเฉพาะกลุ่ม Gen Z ที่มีความคุ้นชินกับการใช้เทคโนโลยี ท่าอากาศยานยังคงต้องให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีระบบอัตโนมัติ (Automation) และระบบไร้การสัมผัส (Touchless) มาใช้เพื่อลดระยะเวลารอคอยต่าง ๆ ในกระบวนการภายในท่าอากาศยาน รวมถึงการใช้เทคโนโลยีโลกเสมือนที่สามารถประยุกต์ใช้เพื่อให้บริการ และเผยแพร่ข้อมูลสำคัญในการเดินทาง เช่น Augmented Reality (AR)

2.2 สายการบิน

ความต้องการของสายการบิน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ 1) ด้านกระบวนการผู้โดยสาร การเชื่อมต่อทางข้อมูลหรือเทคโนโลยีระหว่างท่าอากาศยานและสายการบิน เช่น การใช้ระบบ A-CDM

ที่ลดการล่าช้า (Delay) เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์เวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง หรือการใช้ Platform ร่วมให้บริการผู้โดยสาร ในรูปแบบ One-stop เพื่อความสะดวกในการใช้งาน และ 2) ด้านการบริหารจัดการปริมาณเที่ยวบินและฝูงบินให้เหมาะสมกับสภาพตลาดที่กำลังฟื้นตัวสู่สภาวะปกติ ด้วยมาตรการสนับสนุนจากท่าอากาศยานที่จะช่วยให้ขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจฟื้นกลับมาสู่ระดับเดิม สามารถการจัดการต้นทุนให้มีความได้เปรียบ (Cost competitiveness) และมีกลยุทธ์การกำหนดราคา (Pricing Strategy) ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ได้รับการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) ที่สอดคล้องและส่งเสริมกลยุทธ์ทางธุรกิจของสายการบิน สามารถกลับมาให้บริการเส้นทางการบินเดิมหลังจากหยุดให้บริการระหว่างการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และเส้นทางการบินใหม่ที่เป็นโอกาสสำคัญทางธุรกิจ

2.3 การขนส่งสินค้าทางอากาศ

การขนส่งสินค้าทางอากาศมีปัจจัยส่งเสริมจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ 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 ซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือระหว่างภาครัฐและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมต่อข้อมูลและการบริการ ได้แก่ ท่าอากาศยาน กรมศุลกากร ผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ให้บริการคลังสินค้า การวางแผนการพัฒนาและจัดการคลังสินค้า เป็นปัจจัยดึงดูดให้สายการบินและห่วงโซ่อุปทานการขนส่งสนใจเข้ามาใช้บริการในท่าอากาศยานมากขึ้น และนำไปสู่การเป็นจุดศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค

3) สิ่งแวดล้อม

การให้ความสำคัญต่อประเด็นสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่ต้องดำเนินการร่วมกันตั้งแต่ระดับประเทศภาคธุรกิจ จนถึงระดับครัวเรือน โดยในระดับประเทศ ข้อตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่บังคับใช้ในปี 2559 เป็นการแสดงเจตจำนงของ 120 ประเทศ ที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions or Net Zero) เช่นเดียวกันในภาคอุตสาหกรรมการบิน ท่าอากาศยานทั่วโลกต่างให้ความสำคัญที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ. 2593 (Net Zero Carbon Emissions by 2050) ซึ่งเป็นเป้าหมายที่สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (The Airports Council International: ACI) จัดตั้งขึ้น เพื่อให้ท่าอากาศยานมุ่งเน้นที่จะพัฒนาการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืน ทั้งนี้ ท่าอากาศยานจะต้องดำเนินการให้ครอบคลุมทุกมิติ คือ 1) Technology ลงทุนในเทคโนโลยีเพื่อพัฒนากระบวนการดำเนินงาน รวมถึงรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อจัดสรรทรัพยากรได้

เหมาะสมกับกระบวนการดำเนินงานนั้น และจัดทำ Gap Analysis เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นถึงจุดที่ควรพัฒนา

2) Operational Efficiency ปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการดำเนินงาน ลดต้นทุน ลดทรัพยากร เช่น การใช้ทรัพยากรหมุนเวียน 3) Infrastructure Improvement ปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ลดการใช้พลังงาน เช่น การใช้แสงสว่างจากภายนอกอาคาร การพัฒนาระบบปรับอากาศ เพื่อลดความร้อนในอาคาร 4) Cooperation with aviation community มีแนวทางปฏิบัติร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ท่าอากาศยาน เช่น สายการบิน ผู้ประกอบการในท่าอากาศยาน และ 5) Support of Governments & Key Stakeholders การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมเพื่อความยั่งยืนนั้น ประกอบด้วย การเปลี่ยนแปลงในหลายมิติ ทั้งในเชิงการลงทุน การปรับกระบวนการดำเนินงาน การเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจทั้งในระดับภายในองค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ดังนั้น การสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ เป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานบรรลุผล

บทที่ 3

การประเมินสถานภาพองค์กรเพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ทอท.ได้พิจารณาผลประเมินสถานภาพองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ร่วมกับข้อมูลสภาพแวดล้อมและบริบททางธุรกิจที่สำคัญ ความเสี่ยงระดับองค์กร ตลอดจนการคำนึงถึงความต้องการความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อประกอบการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน อีกทั้งการวิเคราะห์ปัญหา อุปสรรค และผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อทบทวนประเด็นสำคัญที่ ทอท. ต้องดำเนินการต่อเนื่อง และเพิ่มเติมในแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2566)

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. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่ามีความยั่งยืน โดย ทอท.ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน หรือ หุ่นยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI)) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 รวมทั้งได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices :DJSI) ในกลุ่ม Emerging Market ต่อเนื่องเป็นปีที่ 8 เช่นกัน

S2 ที่ตั้งของท่าอากาศยานอยู่ในแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญเป็นจุดศูนย์กลางและจุดเชื่อมต่อของประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังภูมิภาคอื่นๆ โดยปัจจุบัน ทอท. มีจำนวนเส้นทางการบินของ ทอท. มากกว่า 200 จุดหมายปลายทาง และระยะเวลาในการเดินทางไปท่าอากาศยานสำคัญในภูมิภาคอื่นน้อยกว่าท่าอากาศยานคู่แข่ง เช่น ท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง (HKG) ท่าอากาศยานนานาชาติชางไฮ้ (PVG) ท่าอากาศยานนานาชาติกัวลาลัมเปอร์ (KUL) เป็นต้น

S3 ทอท.มีความชำนาญ มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐานด้านการบริการในการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยาน ด้านบริหารและพัฒนาเครือข่ายพันธมิตร จากการที่ ทอท.สามารถดำเนินการมาเป็นระยะเวลา 44 ปี ตั้งแต่ พ.ศ.2522 โดยมีการขยายเครือข่ายพันธมิตรทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยในปี พ.ศ.2566 ทอท.มีผู้บริหารท่าอากาศยานที่ร่วมลงนามในบันทึกข้อตกลง Sister Airports จำนวน 13 ผู้บริหารท่าอากาศยาน รวม 17 ท่าอากาศยานใน 10 ประเทศทั่วโลก

S4 ทอท.เป็นองค์กรในธุรกิจท่าอากาศยานซึ่งผู้ประกอบการรายใหม่ในภูมิภาคเอเชียเข้าสู่ตลาดได้ยาก (Oligopoly) เนื่องจากใช้เงินลงทุนสูงและใช้พื้นที่จำนวนมากในการก่อสร้าง รวมทั้งต้องใช้ประสบการณ์ทางธุรกิจเฉพาะด้าน

S5 ทอท.มีข้อมูลตามเวลาจริง (Real - time data) ในรูปแบบ Dashboard ที่ครอบคลุมการตัดสินใจในการดำเนินงาน ปัจจุบัน ทอท.ได้ทำการพัฒนา Digital Platform เพื่อสร้างนวัตกรรมด้านกระบวนการและด้านการบริการ แบ่งออกเป็น 4 Modules ประกอบด้วย 1) Digital Airports (M1) รองรับการอำนวยความสะดวกผู้โดยสาร 2) Digital Operation (M2) รองรับผู้ปฏิบัติงานท่าอากาศยาน 3) Digital Office (M3) รองรับผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร และ 4) Digital Cargo (M4) รองรับผู้ปฏิบัติงานขนส่งทางอากาศ

จุดอ่อน (Weakness)

W1 ทอท.ไม่มีการวิเคราะห์ข้อมูล Data Analytics ที่สามารถนำมาใช้ในการตัดสินใจทางธุรกิจ โดยไม่มีการจัดทำฐานข้อมูลที่อัปเดตเพียงพอ ข้อมูลไม่อยู่รูปแบบที่พร้อมใช้งานเป็นข้อมูลกลางขององค์กร หรือไม่สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลา

W2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และเทคโนโลยี ไม่ทันต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศ รวมถึงความต้องการของลูกค้า เนื่องจากเป็นโครงการขนาดใหญ่ มีความซับซ้อนในการดำเนินการก่อสร้างหรือดำเนินการติดตั้งควบคู่ไปกับการให้บริการท่าอากาศยานปกติ ทำให้ไม่สามารถดำเนินการได้รวดเร็วเหมือนกับการก่อสร้างหรือติดตั้งในพื้นที่เปิดใหม่ ประกอบกับกรณีเป็นโครงการที่มีผลกระทบต่อชุมชนและสังคม มีกฎหมาย กฎระเบียบที่ต้องปฏิบัติซับซ้อน เป็นโอกาสให้เกิดความล่าช้าจากปัจจัยภายนอกเข้ามาเพิ่มเติมที่ทำให้การพัฒนาต่างๆ ล่าช้าออกไป

W3 ระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลยังไม่สามารถสนับสนุนการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่

- โครงสร้างองค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีความซับซ้อน รวมถึงระบบประเมินผลรายบุคคลไม่สอดคล้องกับตัวชี้วัด
- ขาดการบูรณาการการทำงานร่วมกันระหว่างสายงาน
- โครงสร้างองค์กร ระบบการทำงาน การบริหารบุคลากรไม่เอื้อต่อการพัฒนาองค์กรและการสร้างรายได้
- การเตรียมบุคลากรรองรับด้าน Digital transformation
- การเตรียมความพร้อมสืบทอดตำแหน่ง การปรับเปลี่ยนบุคลากรในสายงาน การเกษียณอายุบุคลากร
- ไม่มีการประเมินผลผลิตภาพ (Productivity) รายหน่วยงาน
- การพัฒนาบุคลากรโดยคำนึงถึงผู้เล่นรายใหม่ que บริหารท่าอากาศยานอุตะเถา
- ค่าใช้จ่ายพนักงานเป็นต้นทุนคงที่อยู่ในระดับสูง
- ขาดการตระหนักของบุคลากรในเรื่องมาตรฐาน/ พนักงานขาดองค์ความรู้ในหน้าที่ของตนเอง

W4 ทอท.ไม่มีแผนการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานอย่างชัดเจน และมีขั้นตอนการดำเนินงานซับซ้อนต้นทุนสูง เนื่องจากการดำเนินธุรกิจท่าอากาศยานประกอบด้วยหลายกิจกรรมที่ต้องบริหารจัดการ เพื่อดำเนินการด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย ควบคู่กับการรักษาระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ

W5 ทอท.ไม่ได้นำทรัพย์สินจำนวนมากจากการเวนคืนที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเพื่อพัฒนาสนามบินมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน ปัจจุบัน ทอท.มีพื้นที่ว่างเปล่าจำนวน 2,559.7 ไร่ จากพื้นที่รวม 33,408.44 ไร่ คิดเป็นร้อยละ 7.66 ของพื้นที่ทั้งหมด ซึ่งทำให้เกิดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาพื้นที่ และค่าเช่าพื้นที่ราชพัสดุ อีกทั้งทำให้เสียโอกาสจากการหารายได้อื่นๆ

W6 ทอท.พึ่งพารายได้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกิจการการบินเป็นหลัก ทำให้รายได้ผันผวนตามสถานการณ์ที่กระทบอุตสาหกรรมการบิน เช่น เมื่อเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และรัฐบาลมีมาตรการจำกัดการเดินทางทำให้ปริมาณการจราจรทางอากาศลดลงอย่างมากและไม่มีการทำการบินเชิงพาณิชย์ ทำให้ ทอท.สูญเสียรายได้ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกิจการการบิน

โอกาส (Opportunity)

O1 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีทำให้การบริหารจัดการท่าอากาศยานมีประสิทธิภาพมากขึ้น สามารถลดต้นทุน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด เช่น ระบบส่งคืนถาดใส่สัมภาระอัตโนมัติ (Automatic Return Tray System : ARTS) ระบบไบโอเมตริกซ์ (Biometrics) เครื่องจักรกลอัตโนมัติ (Automation Machine) และตู้บริการตนเองอัตโนมัติ เป็นต้น

O2 พฤติกรรมผู้บริโภคและโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลง สร้างโอกาสให้ ทอท.พัฒนาธุรกิจใหม่ และจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้สอดคล้องกับความต้องการ เช่น การทำงานในขณะท่องเที่ยว (Workation) การทำธุรกรรมต่างๆ ผ่านมือถือ การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ (Wellness Tourism) และการเที่ยวแบบไปเช้าเย็นกลับ (One - day Trip) เป็นต้น

O3 ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการเติบโตทางเศรษฐกิจโดยเฉพาะประเทศจีน อินเดีย อาเซียน และเป็นตลาดขนาดใหญ่ (ประชากรกว่าครึ่งหนึ่งของโลก) โดยในระยะยาวอุตสาหกรรมการบินโลกยังคงเติบโตต่อเนื่อง โดยเฉพาะภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกเติบโตดีกว่าภูมิภาคอื่น

O4 นโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค และมุ่งเน้นภาคการท่องเที่ยวขับเคลื่อนเศรษฐกิจ รวมทั้งประเทศไทยเป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม โดยรัฐบาลมีนโยบาย และโครงการต่างๆ เช่น Visa on Arrival (VOA) และ Free Visa นโยบายเพิ่มโครงข่ายท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มศักยภาพโครงข่ายระบบ ท่าอากาศยานของประเทศ (National Airport System) นโยบายห้วงอากาศ โดยจะเพิ่มขีดความสามารถของห้วงอากาศประเทศไทยไม่น้อยกว่า 1.5 ล้านเที่ยวบิน ภายในปี 2571 เสรีภาพทางอากาศ (Freedom of the Air) และโครงการเราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น อีกทั้งกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬาได้จัดทำ

แผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติ ฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2566-70) มุ่งเน้นให้การท่องเที่ยวไทยมีความเข้มแข็ง สมดุล เชื่อมโยงโครงสร้างพื้นฐานด้าน การท่องเที่ยว อย่างยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้าร่วมด้วย และมุ่งมอง การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ที่ยึดแนวคิด BCG Model ยกระดับห่วงโซ่อุปทานเน้นการท่องเที่ยว เชิงประสบการณ์ เป็นต้น

O5 การเติบโตของ e-Commerce และการเข้าร่วมกลุ่มความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับ ภูมิภาค (Regional Comprehensive Economic Partnership : RCEP) จะเป็นโอกาสในการขนส่งสินค้า ทางอากาศ

- จากรายได้จาก e-Commerce ทั่วโลกจะมากกว่า 2 เท่า ภายในปี 2024 และ E-Commerce ที่ข้ามพรมแดนกว่าร้อยละ 80 เป็นการขนส่งทางอากาศ และที่ผ่านมา e-Commerce ของจีน เป็นตลาดใหญ่ที่สุดในโลกอีกทั้งการขนส่ง Cargo ส่วนใหญ่ พิจารณาจากสถิติของสายการบิน พบว่า เป็นการขนส่งจากเอเชีย แปซิฟิกเป็นสัดส่วน 1 ใน 3 ของทั้งโลก

- ความตกลงหุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาค (Regional Comprehensive Economic Partnership : RCEP) เป็นข้อตกลงทางการค้าเสรีที่ใหญ่ที่สุดในโลกด้วยสัดส่วนมูลค่ารวมกัน 29% ของมูลค่า การค้าโลกในปี 2564 โดยมีสมาชิก 15 ประเทศ ได้แก่ อาเซียน 10 ประเทศ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ จีน ออสเตรเลีย และ นิวซีแลนด์ ซึ่งมีประชากรรวมกัน 2,300 ล้านคน (ร้อยละ 30.2 ของประชากรโลก) จึงกลายเป็นความตกลง หุ้นส่วนทางเศรษฐกิจระดับภูมิภาคที่ใหญ่ที่สุดในโลก กอปรกับคู่ค้าสำคัญของไทยทั้งนำเข้า - ส่งออกในปัจจุบัน ต่างเป็นประเทศสมาชิก RCEP โดยอุตสาหกรรมที่ไทยได้ประโยชน์จากการเข้าร่วม RCEP (มีผลบังคับใช้ตั้งแต่ 1 ม.ค.65) ได้แก่ สินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูป ผลิตภัณฑ์ยางรถยนต์ พลาสติก เคมีภัณฑ์ ชิ้นส่วนอุปกรณ์ไฟฟ้า และคอมพิวเตอร์และส่วนประกอบ ซึ่งจะส่งผลดีต่อขนส่งทางอากาศของ ทอท. เนื่องจากสินค้าส่วนใหญ่ขนส่ง ทางอากาศ

O6 อุตสาหกรรมการบินส่งเสริมการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด เป็นโอกาสให้ ทอท. ขยายโอกาสทางธุรกิจร่วมกับพันธมิตร และสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสีย เช่น การร่วมมือกับพันธมิตรธุรกิจ เพื่อลงทุนในธุรกิจพลังงานหมุนเวียน การให้ชุมชนรอบท่าอากาศยานมีส่วนร่วมกับการผลิตพลังงานหมุนเวียน เพื่อใช้ในท่าอากาศยาน เป็นต้น

O7 การตรวจสอบจากหน่วยงานระหว่างประเทศเป็นโอกาสให้ ทอท.พัฒนาบุคลากร/ยกระดับ มาตรฐานท่าอากาศยานในระดับสากล เช่น การตรวจจาก ICAO TSA CISC (Cyber and Infrastructure Security Centre รวมทั้ง กพท. มีการพัฒนากฎหมายท่าอากาศยาน)

O8 การเชื่อมต่อการเดินทางอื่นกับท่าอากาศยาน จะช่วยให้ผู้ใช้บริการเข้าถึงท่าอากาศยานมากขึ้น (Access to airport) เช่น รถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน และอาคารสถานีรถไฟฟ้าแอร์พอร์ตลิงค์ ณ สถานี มักกะสัน เป็นต้น

ภัยคุกคาม (Threats)

T1 โรคระบาด ภัยพิบัติทางธรรมชาติ ภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่มีเสถียรภาพทางการเมือง และการก่อการร้าย ส่งผลให้เศรษฐกิจชะลอตัว/ผันผวน และกระทบต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวและการบิน รวมทั้งอาจมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางเป็นรูปแบบวิถีใหม่ (New normal) ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ใช้บริการจากผลกระทบของการแพร่ระบาดโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 โดยปรับเป็นการประชุมออนไลน์ ทดแทนการเดินทาง
- ความไม่มั่นคงทางเศรษฐกิจของผู้มีส่วนได้เสีย อาจกระทบความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจร่วมกับ ทอท.
- การเมืองและภูมิรัฐศาสตร์ เช่น สงครามระหว่างรัสเซียกับยูเครน ส่งผลกระทบต่อราคาพลังงานโลก และ อุตสาหกรรมการบิน

T2 ข้อจำกัดด้านกฎหมาย และนโยบายภาครัฐ ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจ ส่งผลให้นโยบายองค์กรขาดความต่อเนื่อง เช่น

- พรบ.การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.2562 ทำให้ ทอท.มีปัญหาในการสรรหาผู้ประกอบการ แกไขการต่อสัญญาภายหลังหมดอายุสัญญา รวมทั้งไม่ดึงดูดผู้ประกอบการให้มาลงทุน
- ประกาศศุลกากรที่เป็นข้อจำกัดของการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของไทย
- โครงการพัฒนาท่าอากาศยานของ ทอท. ในขั้นตอนการอนุมัติล่าช้า สืบเนื่องจากความไม่แน่ชัดในอำนาจหน้าที่วินิจฉัยงานสิ่งแวดล้อมของ ทอท. ทั้ง EIA/EHIA
- ผู้โดยสาร Transit ไม่สามารถออกนอกพื้นที่หวงห้าม เหมือนท่าอากาศยานคู่แข่ง หรือท่าอากาศยานในภูมิภาคยุโรปได้ ทำให้ ทอท.ถูกจำกัดการเป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) และมีข้อจำกัดในการพัฒนาต่อยอดสำหรับผู้โดยสารกลุ่มนี้ได้
- ข้อกำหนดที่ต้องผ่านหลายส่วนงาน และมีหลายกระบวนการ

T3 อาชญากรรมไซเบอร์มีการพัฒนา ทำให้ธุรกิจท่าอากาศยานต้องลงทุนและมีต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้น เนื่องจากเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และธุรกิจท่าอากาศยานเกี่ยวข้องกับบุคคลจำนวนมาก ทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ การถูกคุกคามทางด้านเทคโนโลยีส่งผลให้เกิดความเสียหายในวงกว้าง กระทบภาพลักษณ์อย่างชัดเจน จึงมีความเป็นไปได้ที่อาจเป็นเป้าหมายของการก่ออาชญากรรมไซเบอร์ ทำให้ ทอท.ต้องพัฒนาระบบป้องกันที่ทันสมัยซึ่งใช้เงินลงทุนสูง

T4 ธุรกิจท่าอากาศยานมีการพัฒนาเทคโนโลยีรวดเร็ว รวมถึงสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า (Immersive Experience) มากกว่า ทอท. เช่น Low-Touch Airport Experience และ Green Aviation เป็นต้น

3.2 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท.

3.2.1 การเมืองและภูมิรัฐศาสตร์ (Politics and Geopolitics)

ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์โลกที่มีอยู่มาก เช่น การแบ่งขั้วทางเศรษฐกิจระหว่างจีน - สหรัฐฯ ข้อพิพาทกรณีจีน - ไต้หวัน และสงครามระหว่างรัสเซีย - ยูเครน ทำให้เกิดความกังวลด้านพลังงานและการบริโภคอาหารที่ทำให้ต้นทุนทางการตลาดและการบริโภคเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานโลกและการส่งออกของสินค้าไทย นอกจากนี้ ในปี พ.ศ.2566 ประเทศไทยมีการเลือกตั้งครั้งใหญ่ อาจนำไปสู่ความขัดแย้งทางการเมืองหากผลการเลือกตั้งไม่เป็นที่ยอมรับของประชาชนส่วนใหญ่ ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์อาจทำให้เกิดข้อจำกัดด้านทรัพยากรและการเพิ่มขึ้นของต้นทุนทางการตลาดและการให้บริการ ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินเพื่อรองรับความต้องการเดินทางทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด ในขณะที่ความไม่แน่นอนทางการเมืองของประเทศไทย อาจนำไปสู่ความไม่แน่นอนในการดำเนินธุรกิจของ ทอท.

3.2.2 นโยบายภาครัฐ (Governance)

การกำหนดนโยบายภาครัฐของต่างประเทศและในประเทศจะคำนึงถึงด้านเศรษฐกิจเป็นสำคัญ เช่น นโยบายการขึ้นอัตราดอกเบี้ยเพื่อชะลอเงินเฟ้อของธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา (Federal Reserve System: FED) ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น นโยบาย RePower ของสหภาพยุโรป และแผนบริหารเชื้อเพลิงของประเทศไทยเพื่อแก้ไขวิกฤตพลังงานอันเป็นผลพวงมาจากความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ระหว่างรัสเซีย - ยูเครน การผ่อนคลายมาตรการตามนโยบายโควิดเป็นศูนย์ (Zero Covid) ของประเทศจีนส่งผลให้ปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าวกระโดด รวมถึงนโยบายภาครัฐของประเทศไทยที่เกี่ยวข้องกับการคมนาคมขนส่งของประเทศ เช่น โครงการสนามบินอู่ตะเภาและเมืองการบินภาคตะวันออก และโครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เป็นต้น นโยบายด้านเศรษฐกิจส่งผลต่อผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานด้านการบินของ ทอท. ที่ต้องเผชิญแรงกดดันด้านต้นทุน ส่งผลต่อความสามารถในการฟื้นคืนศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งอาจกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. สำหรับการผ่อนคลายมาตรการ zero covid แม้ว่าจะส่งผลกระทบในเชิงบวกด้านรายได้ที่เพิ่มสูงขึ้นตามปริมาณการจราจรทางอากาศ แต่ยังคงมีความท้าทายในด้านการให้บริการอากาศยานและผู้โดยสาร จากการที่ ทอท. ยังคงมีข้อจำกัดด้านกายภาพและความสามารถในการฟื้นตัวของห่วงโซ่อุปทานด้านการบิน

3.2.3 เศรษฐกิจ (Economic)

ภาวะเศรษฐกิจโลกมีแนวโน้มชะลอตัวลงเนื่องจากจีนเปิดประเทศเร็วกว่าคาดการณ์ และทิศทางเงินเฟ้อโลกชะลอตัวลง อย่างไรก็ตาม ความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ยังคงเป็นตัวแปรสำคัญสำหรับความไม่แน่นอนของเศรษฐกิจโลก ในขณะที่เศรษฐกิจไทยฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องจากภาคท่องเที่ยวและการบริโภคภาคเอกชน ยกเว้นการส่งออกของไทยที่ได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลก จากสถานการณ์ดังกล่าว ทำให้ต้นทุนภาคการผลิตคงตัวอยู่ในระดับสูง ส่งผลให้กำลังซื้อของประชาชนลดลง รวมถึงการเลือกตั้งในปี พ.ศ.2566 อาจส่งผลกระทบต่อความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจของไทยรายได้ของ ทอท. อาจได้รับผลกระทบในเชิงลบจากภาวะเงินเฟ้อและได้รับผลกระทบเชิงบวกจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว ในขณะเดียวกัน การฟื้นคืนกลับมาของปริมาณ

การจราจรทางอากาศอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการให้บริการอากาศยานและผู้โดยสาร เนื่องจากข้อจำกัดด้านกายภาพและความสามารถในการฟื้นคืนศักยภาพของห่วงโซ่อุปทานด้านการบินของ ทอท.

3.2.4 ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และความเป็นส่วนตัว (Cyber Security and Data Privacy)

การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัลเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต่างๆ นำมาสนับสนุนการขับเคลื่อนธุรกิจ รวมถึง ทอท. ที่นำเทคโนโลยีดิจิทัลมาเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการและการบริหารจัดการองค์กรผ่าน AOT Digital Platform ซึ่งนำไปสู่การคุกคามทางไซเบอร์ในรูปแบบต่างๆ ที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เช่น การก่ออาชญากรรมทางไซเบอร์ (Cyber crime) โดยการฟิชชิ่ง (Phishing) และการละเมิดข้อมูลต่างๆ โดยไม่ได้รับอนุญาต (Data Breach) รวมถึงการโจมตีแบบอาชญากรรมบนไซเบอร์ตามสั่ง (Cybercrime-as-a-Service: Caas) เนื่องจาก ทอท.เป็นหน่วยงานโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศจึงถือเป็นเป้าหมายของการก่ออาชญากรรมทางไซเบอร์ ส่งผลให้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศของ ทอท.อาจถูกโจมตีจนทำให้ไม่สามารถให้บริการอากาศยานและผู้โดยสารได้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ใช้บริการทำอากาศยาน พนักงาน ทอท. และผู้เกี่ยวข้องอาจถูกโจรกรรม ทำให้ข้อมูลสูญหาย

3.2.5 สิ่งแวดล้อม (Environment)

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วส่งผลให้เกิดภัยพิบัติที่สร้างความเสียหายให้แก่ชีวิต ทรัพย์สิน การดำเนินงาน รวมถึงระบบเศรษฐกิจซึ่งเป็นประเด็นที่ทั่วโลกให้ความสำคัญ โดยเฉพาะในการประชุมรัฐภาคีกรอบอนุสัญญาสหประชาชาติว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (United Nations Framework Convention on Climate Change Conference of the Parties: UNFCCC COP) ซึ่งประเทศไทยมีการกำหนดเป้าหมายของการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นศูนย์ ภายในปี พ.ศ.2608 โดยขับเคลื่อนผ่านนโยบาย Net Zero Emission จากประกาศคำมั่นสัญญาในการประชุม COP27 อาจส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่อระบบเศรษฐกิจที่ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและความยั่งยืนมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ สำหรับอุตสาหกรรมการบิน การผลิตพลังงานทดแทนเพื่อลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเป็นแนวโน้มการพัฒนารูปแบบของพลังงานที่ทั่วโลกให้ความสนใจ ทั้งการวิจัยด้านการขับเคลื่อนด้วยพลังไฟฟ้าและระบบไฮบริด (Hybrid Electric Vehicle: HEV) เชื้อเพลิงไฮโดรเจน (Hydrogen fuel cell) กังหันก๊าซ (Hydrogen turbine) รวมถึงการใช้เชื้อเพลิงคาร์บอนต่ำ (Sustainable aviation fuels: SAF) ทอท.อาจต้องปรับเปลี่ยนและเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานหรือสิ่งอำนวยความสะดวกสำหรับอากาศยาน เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งความสามารถในการพัฒนาการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (Sustainable Business) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. ให้มากยิ่งขึ้น

3.2.6 ความเสี่ยงเกิดใหม่ (Emerging Risk)

1) สังคม (Society)

ความเสี่ยงในมิติของสังคมประกอบด้วย (1) การเพิ่มขึ้นของค่าครองชีพ ซึ่งเป็นผลมาจากมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เช่น การงดกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่มีการรวมกลุ่มและการสัมผัส การจำกัดการเดินทาง เป็นต้น รวมถึงปัญหาความขัดแย้งทางภูมิรัฐศาสตร์ ที่ทำให้ประเทศที่มี

ข้อพิพาทต้องอยู่ในภาวะสงคราม รวมถึงไปประเทศใกล้เคียงและประเทศคู่ค้าที่ได้รับผลกระทบจากการไม่สามารถส่งมอบสินค้าและบริการ หรือการเพิ่มขึ้นของต้นทุนในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้น และ

(2) ความแตกแยกทางสังคม เป็นผลมาจากความเหลื่อมล้ำทางสังคม ช่องว่างระหว่างวัย และความหลากหลายทางเพศ เป็นต้นในมิติค่าครองชีพที่เพิ่มสูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อแนวโน้มความต้องการการเดินทางทางอากาศที่ลดลง ในขณะที่มิติของความแตกแยกทางสังคม ทั้งด้านความหลากหลายทางเพศ และด้านช่องว่างระหว่างวัย อาจส่งผลกระทบต่อการปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน ในความรับผิดชอบของ ทอท. ให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมข้างต้น

2) ความเสียหายในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Damage)

ที่ผ่านมาห่วงโซ่อุปทานที่สำคัญของ ทอท. ทั้งสายการบิน คู่ค้า ผู้ประกอบการต่างๆ และผู้ให้บริการภายในท่าอากาศยานของ ทอท. ต่างได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แม้ว่า ทอท.จะมีมาตรการให้ความช่วยเหลือในรูปแบบต่างๆ แต่เนื่องจากผลกระทบที่เกิดขึ้นมีความยาวนาน และต่อเนื่อง ส่งผลให้บางกิจการไม่สามารถฟื้นคืนและกลับมาดำเนินธุรกิจได้ดังเดิม ประกอบกับ เมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เริ่มคลี่คลายและภาครัฐเริ่มผ่อนคลายมาตรการการควบคุมการแพร่ระบาดฯ พร้อมทั้งดำเนินนโยบายการเปิดประเทศ ส่งผลให้ปริมาณการจราจรทางอากาศเริ่มฟื้นตัว ในขณะที่ผู้ให้บริการและผู้ประกอบการยังไม่สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้เต็มขีดความสามารถเดิมที่เคยมีความสามารถในการฟื้นคืนศักยภาพของห่วงโซ่อุปทานด้านการบินของ ทอท. ที่ไม่สอดคล้องกับแนวโน้มของความต้องการการเดินทางทางอากาศ อาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการของ ทอท. ในภาพรวม โดยเฉพาะบริการภาคพื้นซึ่งเป็นภารกิจที่สำคัญต่อการให้บริการของท่าอากาศยาน ซึ่งยังคงมีข้อจำกัดจากจำนวนผู้ประกอบการที่ให้บริการและความสามารถในการให้บริการ ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรตารางการบินของ ทอท. และการสร้างรายได้ของ ทอท. ในอนาคต

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

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

3.3.2 พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. รวมทั้ง หน่วยงานภาครัฐ และเอกชน หรือองค์กรธุรกิจที่ทำความตกลงกับ ทอท. ในการดำเนินธุรกิจด้านการให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือ

การบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศเพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งในด้านธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่หน่วยงานกำหนด ได้แก่ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน และคู่ความร่วมมือ

(1) ผู้ส่งมอบ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้จัดหาหรือส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินงานท่าอากาศยานให้กับ ทอท. โดยได้รับค่าตอบแทนจาก ทอท. ในรูปของรายได้ ค่าจ้าง เงินเดือน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ผู้ส่งมอบสินค้า เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์สำหรับดำเนินงานในท่าอากาศยาน เป็นต้น
2. ผู้ส่งมอบด้านแรงงาน เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงานธุรกิจ พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น
3. ผู้ส่งมอบด้านสาธารณูปโภคเพื่อใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการ เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า น้ำมัน เป็นต้น
4. ผู้ส่งมอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เช่น กล้อง CCTV คอมพิวเตอร์ ผู้ให้บริการระบบเครือข่าย เครือข่ายผู้ให้บริการ เป็นต้น
5. ผู้ส่งมอบด้านทักษะความรู้ เช่น บริษัทที่ปรึกษา (Consulting) บริษัทผู้รับเหมา บริษัทผู้ควบคุมงาน เป็นต้น

(2) หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน หมายถึง บุคคล หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยวและการบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และสายการบินร่วมกับ ทอท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน เช่น บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากร ด้านตรวจพืชในท่าอากาศยาน เป็นต้น

(3) คู่ความร่วมมือ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือกับ ทอท. โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวมีการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นหรือผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตามภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือไม่ก็ได้ แต่มีการกำหนดบทบาทความรับผิดชอบ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย Sister Airports เป็นต้น

3.3.3 หน่วยงานกำกับดูแล หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านนโยบายและประเมินผลการดำเนินงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารท่าอากาศยานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น กระทรวงคมนาคม กระทรวงการคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงหน่วยงานที่มีอำนาจในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจและการลงทุนของ ทอท. เช่น คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการการบินพลเรือน สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมธนารักษ์ เป็นต้น

3.3.4 บุคลากรของ ทอท. หมายถึง ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การทำงานขององค์กรประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการบริหารงานภายในองค์กร ได้แก่ กรรมการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารตามสัญญาจ้าง และผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก พนักงานและลูกจ้างทุกคนของ ทอท.

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

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

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

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

1. การสัมภาษณ์กลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. โดยได้มีการสัมภาษณ์ถึงความคาดหวังกลุ่มผู้บริหารของกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. จากหน่วยงานต่างๆ ดังนี้

สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) : ควรมีการบูรณาการด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน และด้านการเชื่อมโยงระบบดิจิทัลเทคโนโลยีหรือข้อมูลต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพ เช่น การเก็บข้อมูลการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) รวมถึง Function Analytic ต่างๆ เพื่อให้มีมิติและมุมมองเกี่ยวกับท่าอากาศยานในทิศทางเดียวกัน

คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (BKK AOC) : ควรมีมาตรการช่วยเหลือสายการบินที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยบูรณาการร่วมกับสายการบินให้มีความทันสมัยและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการเดินทางรูปแบบใหม่ได้

คณะกรรมการดำเนินงานธุรกิจการบินท่าอากาศยานดอนเมือง (DMK AOC) : ควรมีมาตรการช่วยเหลือสายการบินที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 และพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศโดยบูรณาการร่วมกับสายการบินให้มีความทันสมัยและตอบสนองการเปลี่ยนแปลงรูปแบบ

การเดินทางรูปแบบใหม่ได้ รวมทั้งขอให้บูรณาการกับหน่วยงานของรัฐบาลเพื่อลดข้อจำกัดการทำการตลาดของสายการบิน เช่น ขอให้ประสานเพื่อมีนโยบาย Visa on Arrival และการเพิ่มสิทธิการบิน ความจุ ความถี่ของประเทศไทย เป็นต้น

สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย (TATA) : ควรพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้ดีขึ้นและนำเทคโนโลยีระบบดิจิทัลเข้ามาใช้เพิ่มขึ้น โดยให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเข้าร่วมเพื่อบูรณาการข้อมูลและการดำเนินงานการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) : ควรให้ความร่วมมือในการเชื่อมโยงข้อมูลแบบ Collaborative Network ผ่านระบบดิจิทัล เพื่อจัดทำ Smart Tourism ร่วมกันในอนาคตและเน้นการทำตลาดในรูปแบบการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) เตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงด้านดิจิทัล และการกระจายรายได้สู่ท้องถิ่น รวมทั้งควรมีการทำงานร่วมกันในระดับการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บอท.) : ควรมีการพัฒนาาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยเพื่อสามารถช่วยเหลือ บอท. ซึ่งได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เป็นอย่างมาก ขอรับการสนับสนุนมาตรการด้านการตลาดเป็นกรณีพิเศษ ทั้งในส่วนของการให้บริการผู้โดยสาร เที่ยวบิน และสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด (AOTGA) : ควรมีสนับสนุนเงินทุนเพื่อให้มีความพร้อมในการให้บริการอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการสนับสนุนด้านโครงสร้างพื้นฐานพื้นที่ CARGO ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศการจัดการข้อมูลการขนส่งทางอากาศ เพื่อให้สามารถวิเคราะห์แผนการตลาดได้

บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด : ควรมีพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้มีความทันสมัย พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เพียงพอต่อการฟื้นตัวของการเดินทางทางอากาศ รวมทั้งขอให้บูรณาการกับหน่วยงานของรัฐบาลเพื่อลดข้อจำกัดการทำการตลาดของสายการบิน

2. การจัดทำรายงานผลการสำรวจโครงการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2564 เป็นรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อสำรวจความต้องการ/ความคาดหวัง และความพึงพอใจ ไม่พึงพอใจ ความภักดี รวมถึงผลกระทบต่อการปฏิบัติงานในเรื่องมาตรการโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ของกลุ่มลูกค้าสายการบิน กลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการและกลุ่มลูกค้าผู้โดยสารที่ใช้บริการ ณ ท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. และนำผลวิเคราะห์เหล่านี้ไปใช้ในการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. ให้มีประสิทธิภาพต่อไป โดยแบ่งเป็น 10 ด้าน ดังนี้

2.1 ด่านสิ่งอำนวยความสะดวกภายในท่าอากาศยาน

- ควรจัดให้มีสัญญาณอินเทอร์เน็ตหรือ Wi-Fi ของแต่ละท่าอากาศยานอย่างเพียงพอและใช้งานสะดวก

- ควรจัดให้มีสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น ร้านอาหาร ตู้เอทีเอ็ม และสถาบันการเงินใหม่ ความเพียงพอ

- ควรดำเนินการด้านความสะอาดในพื้นที่ท่าอากาศยานอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะบริเวณห้องน้ำ และร้านอาหาร

2.2 ด้านกระบวนการ และขั้นตอนการให้บริการ

- ควรปรับปรุงมาตรฐานการดำเนินงานด้านความปลอดภัยบริเวณ Gate ให้มีความรวดเร็ว
- ควรลดขั้นตอนในการดำเนินงานของทอท. และปรับปรุงความเร็วในการประสานงานด้านต่างๆ กับสายการบิน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและไม่ทำให้การดำเนินธุรกิจร่วมเสียประโยชน์

2.3 ด้านการจัดการข้อร้องเรียน

- ควรจัดให้มีเจ้าหน้าที่ในการประสานงานเพื่อช่วยในการจัดการกับปัญหาหรือข้อร้องเรียนอย่างทันท่วงที

- ควรเพิ่มช่องทางการติดต่อประสานงานผ่าน Facebook Messenger Line Chat e-Mail

2.4 ด้านเจ้าหน้าที่ผู้ให้บริการ

- ควรเพิ่มจำนวนเจ้าหน้าที่ในการให้บริการให้มีความเพียงพอ

2.5 ด้านราคาสินค้า และค่าบริการที่มีความเหมาะสม

- ควรมีการจัดพื้นที่ขายอาหารราคาถูกที่สามารถทานได้สะดวกบริเวณพื้นที่ภายในสนามบิน

2.6 ด้านการเดินทาง

- ควรจัดให้มีรถโดยสารสาธารณะที่เพียงพอและหลากหลายในการเดินทางเข้าถึงและออกจากสนามบินไปยังพื้นที่ต่างๆ

2.7 ด้านอัตราค่าเช่า ค้าธรรมเนียม

- ควรพิจารณามาตรการช่วยเหลือผู้ประกอบการพาณิชย์ และกลุ่มลูกค้าสายการบินเกี่ยวกับรายการค่าธรรมเนียมและบริการต่างๆ ค่าเช่าพื้นที่ ค่าบริการการใช้บริการในอาคาร และค่าผลประโยชน์ตอบแทนที่มีความเหมาะสม

2.8 ด้านการประชาสัมพันธ์และช่องทางการให้ข้อมูล

- ควรมีการประชาสัมพันธ์ให้ผู้โดยสารทราบว่าต้องเตรียมตัวอย่างไรในการเดินทางช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

- ควรมีการประชาสัมพันธ์แนะนำการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่ทาง ทอท. นำมาให้สายการบินใช้บริการให้ประชาชนทราบวาเครื่องมือใช้อย่างไร เพื่อสร้างความปลอดภัยและความเชื่อมั่นต่อผู้โดยสาร

2.9 ด้านการส่งเสริมการตลาด

- ควรจัดกิจกรรมทางการตลาดเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะหลังจากมีมาตรการเปิดประเทศ

2.10 ด้านมาตรการการป้องกันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019

- ควรพิจารณาในการเป็นผู้ดำเนินการหลักในการป้องกันสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 เพื่อให้การบริการภายในท่าอากาศยานเป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมถึงควรพิจารณาค่าใช้จ่ายในการตรวจแกพนักงานที่ดำเนินการภายในท่าอากาศยาน

- ควรหาแนวทางในการสร้างความเชื่อมั่นเรื่อง มาตรการความปลอดภัยในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 แก่ผู้โดยสารและผู้ปฏิบัติงานภายในท่าอากาศยาน ทั้งนี้ ทอท.ยังไม่มีจัดทำรายงานผลการสำรวจโครงการเข้าถึงความต้องการของลูกค้า ทอท.ในปีงบประมาณ 2565 เนื่องจากติด

ปัญหาการเก็บข้อมูลในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 อีกทั้งในปีงบประมาณ 2566 จะปรับแนวทางการดำเนินงานจากการสำรวจความพึงพอใจ เป็นการทำการวิจัยการตลาดในรูปแบบ การสนทนากลุ่ม (Focus group) เช่น การทำตลาดร่วมกับลูกค้าผู้ประกอบการ (B2B) หรือลูกค้าองค์กร และการทำตลาดร่วมกับผู้ประกอบการ (Co-Marketing) เป็นต้น แต่ยังคงมีการสำรวจความพึงพอใจ อยู่บางส่วน โดยเน้นสำรวจกลุ่มลูกค้าผู้ใช้บริการในท่าอากาศยาน และกลุ่มผู้ประกอบการร้านค้า

3.4 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages)

การกำหนดความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. จะพิจารณาจากความสามารถพิเศษ หรือจุดแข็ง ขององค์กร (Strength) และโอกาส (Opportunity) ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก หรือการสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ จากหน่วยงานคู่ความร่วมมือหรือพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบที่มีผลสำคัญต่อความสำเร็จ ขององค์กร อีกทั้งนำไปสู่ปัจจัยความสำเร็จในเชิงแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

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

3.4.1 ความมั่นคงทางการเงินและอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มการเติบโตดี สามารถลงทุนในธุรกิจเดิม ธุรกิจต่อเนื่อง และต่อยอดสู่ธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ

3.4.2 ความได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลาง การบิน (Hub) ในภูมิภาคเอเชียและในระดับสากล

3.4.3 ความได้เปรียบจากโครงข่ายท่าอากาศยานที่เชื่อมโยงกับโหมดการเดินทางหลักของประเทศ สามารถรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศเพิ่มขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.5 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges)

การกำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. พิจารณาจากปัจจัยเชิงลบที่มีผลต่อการประสบความสำเร็จขององค์กรในอนาคต โดยองค์กรอาจเผชิญกับความท้าทายจากภายในองค์กร หรือ จุดอ่อน (Weakness) และอาจเกิดจากภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threat) จากภายนอกที่มาจากปัจจัยหลากหลาย รวมถึงความคาดหวัง ของลูกค้า ผู้มีส่วนได้เสีย การเปลี่ยนแปลงของตลาด การแข่งขัน ตลอดจนความเสี่ยงในด้านต่างๆ ที่อาจทำให้ องค์กรไม่บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งความท้าทายดังกล่าวอาจทำให้องค์กรต้องเผชิญต่อผลกระทบ มากกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาจากจุดอ่อน (Weakness) และอุปสรรค (Threat) ขององค์กร สามารถสรุปความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท. ได้ดังนี้

3.5.1 การพัฒนาการวิเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศ (Data Analytics) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3.5.2 การสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องให้สามารถปฏิบัติตาม กฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ

3.5.3 การสร้างระบบการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้สามารถรองรับผลกระทบจาก สภาพแวดล้อม ภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงที

3.5.4 การบูรณาการให้แผนวิสาหกิจมีความเชื่อมโยงกับแผนแม่บทในทุกมิติ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

3.5.5 การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมภายในท่าอากาศยานให้เทียบเท่าระดับสากล

3.6 สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

Airport Operation Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

Stakeholder Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้าพันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้งสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ 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 การสร้างความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ 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. หัวใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหวัง ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ(ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ใจกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวัง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วยความมั่นใจ 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 ด้านกระบวนการ และรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน
5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด

ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร

1. การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth) ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่าสามารถเติบโตได้ความยั่งยืน
2. ความสามารถของบุคลากร (Human Capability) ทอท. มีบุคลากรที่มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พร้อมทั้งจะพัฒนาองค์กร รวมทั้งยังมีโครงสร้างองค์กรที่มีความครอบคลุมและครบถ้วน สามารถบริหารจัดการท่าอากาศยานและผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้องค์กรมีความยั่งยืนได้เป็นอย่างดี
3. การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management) ทอท.ให้ความสำคัญกับการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศควบคู่กับการสร้างผลประโยชน์ในฐานะบริษัทมหาชนจำกัด โดยมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี มีการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพรองรับโอกาสและความท้าทายที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนและปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์ มีศักยภาพในการแข่งขันได้ในระดับภูมิภาค รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ขณะที่ ทอท.ยังคงมุ่งเน้นการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาศักยภาพในการรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศในอนาคตภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล

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

5. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus) ทอท. ได้ดำเนินการบริหารจัดการท่าอากาศยานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญขององค์กร สร้างเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลายประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้งสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้มีส่วนได้เสียและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน ซึ่งได้มีการระบุผู้มีส่วนได้เสียที่ชัดเจนเพื่อช่วยให้สามารถกำหนดบทบาท ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย

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
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1						
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)				
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2						
เพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก โดยใช้เทคโนโลยี และนวัตกรรมในการยกระดับคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล						
1) ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากลโดยรวมของ 4 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม., ทภก. และ ทชม.)	ร้อยละ 20	4.238	4.275	4.312	4.359	4.447

ตัวชี้วัด	ค่าน้ำหนัก	ค่าเป้าหมาย				
		2566	2567	2568	2569	2570
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 Airport Traffic Ranking (International Passenger)	ร้อยละ 5	1 ใน 14 อันดับแรก	1 ใน 13 อันดับแรก	1 ใน 12 อันดับแรก	1 ใน 11 อันดับแรก	1 ใน 10 อันดับแรก
4) ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	ร้อยละ 2.5	1 ใน 19 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือ มากกว่า 1.6 ล้านตัน
5) OAG Megahubs Ranking by region (Asia-Pacific)	ร้อยละ 2.5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5	อันดับที่ 5
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 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 นอกจากนี้ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นการวัดผลความสำเร็จให้เป็นไปตามกรอบเวลาที่วางไว้

ทั้งนี้ ทอท. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ 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) โดยในระยะ 5 ปี มุ่งเน้นการพัฒนา 4 มิติ ประกอบด้วย

1. Beyond International Standard

ทอท. ตระหนักถึงการปฏิบัติตามขั้นตอนการดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) อย่างเคร่งครัดตามแนวทางการควบคุมของสำนักงาน

การบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และสอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามข้อกำหนดการการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) กำหนด

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

2. Destination & Connectivity Hub with Exquisite World Class Service

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

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

- ทสก. ทดม. ทกก. และ ทชม. มีระดับคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยาน (Airport Service Quality: ASQ) 4.575, 4.200, 4.400 และ 4.675 คะแนนตามลำดับ
- ทสก. และ ทดม. มีร้อยละความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) ร้อยละ 90
- ทสก. ติดอันดับ 1 ใน 10 ของท่าอากาศยานที่รองรับปริมาณผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด (ACI World Airport Traffic Ranking : International Passenger)

3. Air Cargo Hub and Logistic Park

ทอท. มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศทั้งในภูมิภาคเอเชียและในระดับโลก (World class Air Cargo Hub) รวมทั้ง มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ (Logistic Park) สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ส่งผลให้ท่าอากาศยานหลายแห่งมุ่งเน้นการดำเนินงานด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศมากขึ้น เพื่อสร้างรายได้โดยไม่ต้องพึ่งพาการเดินทางของผู้โดยสาร รวมทั้งสามารถต่อยอดการดำเนินธุรกิจไปสู่การเป็นเขตประกอบกิจกรรมเชิงโลจิสติกส์ (Logistic Park) เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานของผู้นำเข้าและผู้ส่งออก รูปแบบการกระจายสินค้า และรูปแบบการขนส่งที่เปลี่ยนแปลงไป

โดย ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายความเป็นไปได้ในการบรรลุ Strategic Positioning ในระยะ 5 ปี หรือในปี 2570 ไว้ว่า ทสภ. ติดอันดับ 1 ใน 15 อันดับแรกของท่าอากาศยานที่มีปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศมากที่สุด (ACI World Cargo Traffic Ranking : International Air Freight) หรือมีปริมาณสินค้ามากกว่า 1.6 ล้านตัน

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

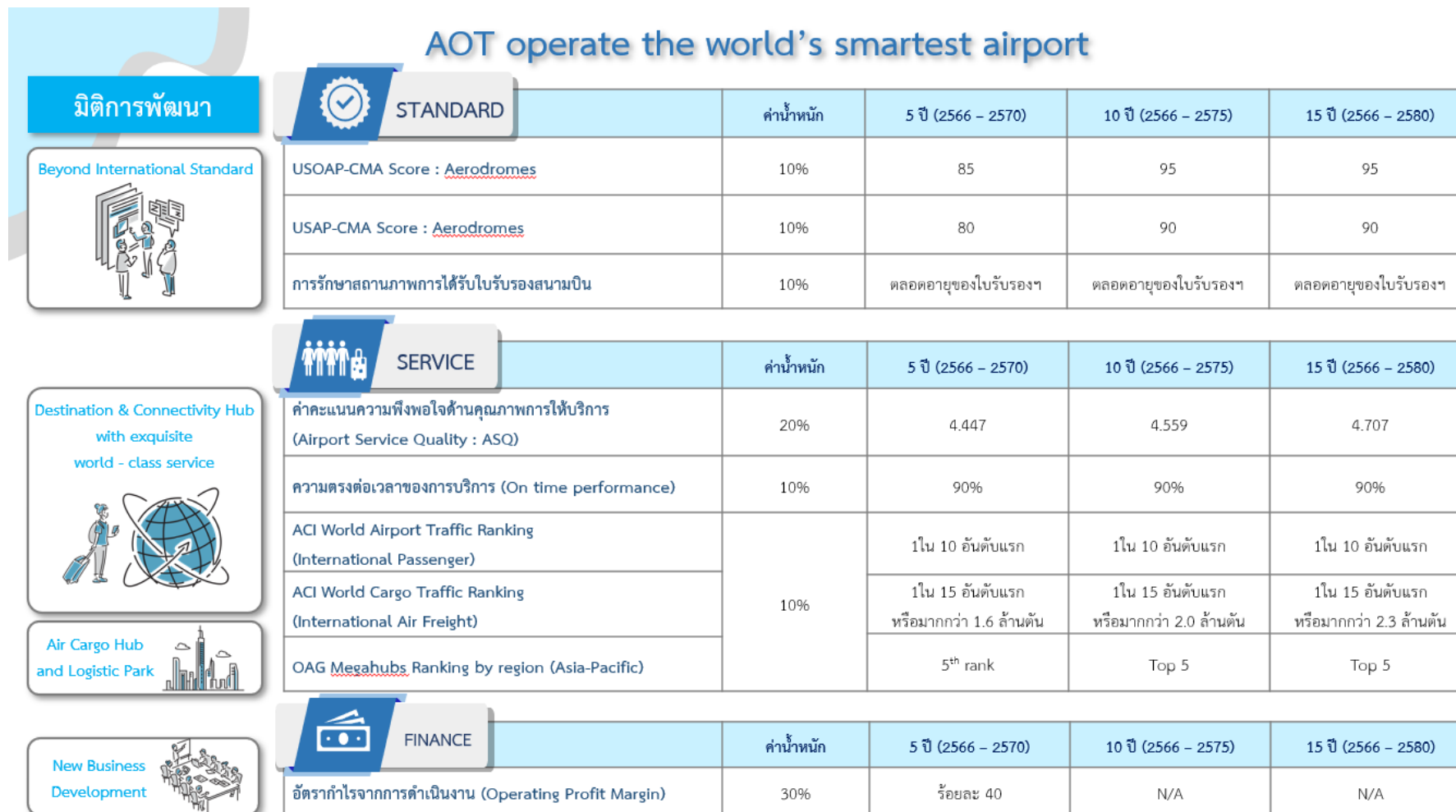
นอกจากนั้น ทอท. ต้องสร้างรายได้จากการสร้างความหลากหลายในการดำเนินธุรกิจ นอกเหนือจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) เนื่องจากในปัจจุบัน การพัฒนาด้านเทคโนโลยีดิจิทัลลุคหน้าไปอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้บริษัทชั้นนำหันมาให้ความสำคัญกับการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัลและใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก 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

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

ทั้งนี้ ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. ที่มุ่งเน้นการพัฒนา 4 มิติ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวมีความเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ด้าน Standard ด้าน Service และด้าน Finance ผ่านตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ดังรูปภาพที่ 3-1 ดังนี้

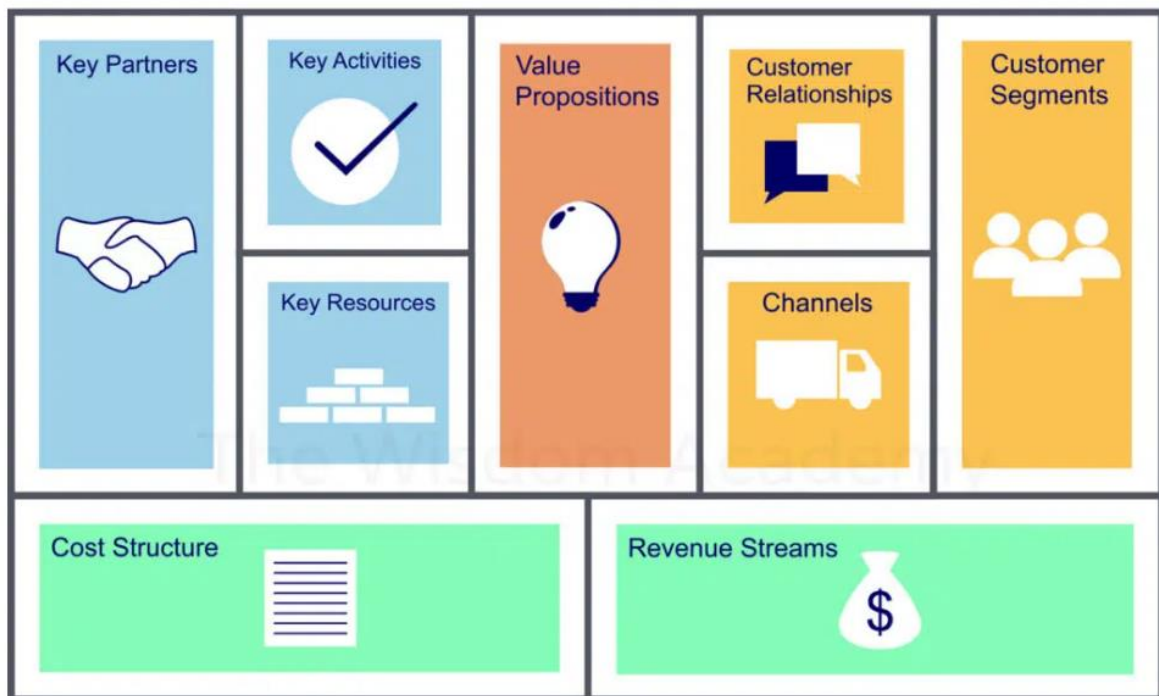


ภาพที่ 3-1 ภาพแสดง เป้าหมายตำแหน่งยุทธศาสตร์องค์กร

การวิเคราะห์ Business Model Canvas

Business Model Canvas คือ องค์ประกอบภาพรวมของธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันและจะดำเนินงานในอนาคต 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): การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้า หรือการช่วยเหลือ 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 ทั้ง 3 ระยะทั้ง 5 ปี 10 ปี และ 15 ปี โดยในระยะ 5 ปี (ปี 2566 - ปี 2570) ภายใต้ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา 4 มิติ ประกอบด้วย (1) Beyond International Standard, (2) Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service, (3) Air Cargo Hub and Logistic Park และ (4) New Business Development เพื่อนำไปกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการต่อไป โดย Business Model Canvas ทั้ง 9 ส่วนของ ทอท. ประกอบด้วย

1. Value Proposition: คุณค่าทางธุรกิจที่สำคัญที่ ทอท. ได้ส่งมอบให้กับลูกค้า ประกอบด้วย

- ประสบการณ์การเดินทางที่ทรงคุณค่า (High Value Experience) เช่น ความสะดวกสบายตลอดการใช้บริการท่าอากาศยาน ความพึงพอใจจากความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และการให้บริการที่ดี และความเชื่อมั่นในความปลอดภัยตลอดการเดินทาง

- เส้นทางการบินและเวลาการบินที่หลากหลายที่ทำให้ผู้โดยสาร หรือผู้ขนส่งสินค้ามีทางเลือกในการเดินทางหรือขนส่งสินค้ามาก

- สายการบิน / Vendor ได้ประโยชน์จากปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศที่สูง (Cargo Volume)

- ชุมชนและสังคมได้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จากการจัดการสิ่งแวดล้อมและดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม เช่น การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ การจัดการน้ำเสียและขยะมูลฝอย

- สิทธิประโยชน์จากพื้นที่ Free zone ทำให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้า ธุรกิจที่เกี่ยวข้องรวมถึงผู้บริโภคได้รับประโยชน์

2. Customer Segment: กลุ่มลูกค้าที่มีโอกาสที่จะมาใช้บริการกับ ทอท. ประกอบด้วย

- สายการบิน

- ผู้โดยสาร

- Integrator (FedEx, DHL, TNT, UPS)

- กลุ่มผู้ประกอบการ e-Commerce & Fulfilment

3. Channel: ช่องทางที่ลูกค้าสามารถใช้บริการ หรือเข้าถึงคุณค่าทางธุรกิจที่ ทอท. ได้นำเสนอให้แก่ลูกค้าประกอบด้วย

- สื่อสารผ่านช่องทางออนไลน์ต่างๆ เช่น www.airportthai.co.th และแอปพลิเคชันต่างๆ ของ ทอท. (AOT application)
- การโฆษณาผ่านสื่อสารสาธารณะ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ และ Social Media ทั้ง Offline และ Online
- Sales team
- การให้การต้อนรับเยี่ยมชมกิจการ (Site visit) หรือการไปดูงานภายนอก การจัดกิจกรรม หรือการเข้าร่วมกิจกรรมในโครงการต่างๆ ร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ เช่น งาน World Route, World Cargo และ Symposium เป็นต้น
- Online visit ในแต่ละท่าอากาศยาน
- การประชุม / สัมมนาร่วมกับคณะทำงานต่างๆ เช่น 1) การประชุมการจัดสรรตารางการบิน (Slot Conference) 2) การประชุมคณะทำงาน Runway Safety Team 3) การสัมมนาร่วมกันระหว่าง ทอท. และสายการบิน หรือ บวท. กพท. 4) การรับรายงานต่างๆ ตามกล่องรับข้อมูลความคิดเห็นภายในสนามบิน 5) การประชุมคณะกรรมการดำเนินการงานธุรกิจการบิน (Airlines Operators Committee : AOC และ 6) การประชุมคณะกรรมการอำนวยความสะดวกประจำท่าอากาศยาน (Airport Facilitation Committee : FAL) เป็นต้น

4. Customer Relationship: การสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าหรือการสร้างความสัมพันธ์เพื่อเก็บข้อมูล และรักษาฐานลูกค้า นำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจ ประกอบด้วย

- การให้สิทธิประโยชน์และแรงจูงใจ (Promotion & Incentive Programme)
- การรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า (Feedback /Executive Meeting)
- การมีทีมตอบรับข้อคิดเห็นของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Feedback Response Team)
- การมีทีมดูแลลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Sales Support Team)
- การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM ; Revenue Increase/Customer Life Cycle Management/Customer Service/Decision Making Support/Operational Efficiency)
- การจัดการฐานข้อมูลลูกค้า (Customer Database ; Campaign/Reward/Discount)

5. Key Activities: กิจกรรมต่างๆ ที่ ทอท. ดำเนินการเพื่อช่วยสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าหรือผู้ให้บริการ ประกอบด้วย

- เพิ่มขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐาน จัดสรรพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Infrastructure & Facility)

- พัฒนาส่งเสริมการตลาด ขยายฐานกลุ่มลูกค้าร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ (Route Development) และลูกค้ากลุ่ม e-Commerce/ Pure Cargo / Big 4 cargo

- บูรณาการความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเชื่อมต่อการขนส่งสินค้าจากหลากหลายโหมดการขนส่ง

- พัฒนาบริการ Bulk Utilization Program (BUP) รวมของขึ้นตู้ก่อนทำการขนส่งสินค้า
- ประสานความร่วมมือกับหน่วยงานภาครัฐ พัฒนา Free Zone ให้ใช้งานได้เต็มรูปแบบ
- ยกระดับความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานเป็นไปตามเป้าหมายของมาตรฐานสากล

- การบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมทั้งด้าน Carbon ,พลังงานทดแทน ,น้ำดิบและขยะของเสีย
- พัฒนา AOT Digital Platform (Module 1-4) โดยร่วมมือกับพันธมิตรที่เกี่ยวข้อง เพื่อยกระดับการให้บริการ

- พัฒนาความร่วมมือผ่านระบบ A-CDM / TAM
- จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าและนำมาวิเคราะห์ (Data Driven)
- พัฒนาบุคลากรในทักษะ Data Analytic สามารถนำ Data Analytic มาคาดการณ์และตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ

- ยกระดับการบริหารจัดการองค์กรสู่ดิจิทัล ปรับโครงสร้างเชื่อมโยงของข้อมูลที่เป็นทั้งหมดให้สอดคล้องกับแผนสถาปัตยกรรมองค์กร (EA)

- พัฒนานวัตกรรมเพื่อยกระดับคุณภาพการให้บริการท่าอากาศยาน
- ประสานหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงกฎระเบียบให้รองรับการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ของท่าอากาศยาน

- กระบวนการจัดการข้อร้องเรียน/ข้อเสนอแนะ

6. Key Resources: สิ่งที่ต้องใช้เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

- ที่ดิน และพื้นที่รองรับในเชิงกายภาพ ระบบการขนส่ง สิ่งอำนวยความสะดวก และพื้นที่ทางเข้าออกท่าอากาศยาน

- เงินทุน
- Digital Platform
- Technology
- Partnership/Knowhow/Branding
- บุคลากร
- องค์กรความรู้ ข้อมูลและนวัตกรรม

7. Key Partner: คู่ค้าหรือพันธมิตรหลักที่มีส่วนช่วย ทอท. ในการดำเนินธุรกิจ ประกอบด้วย

- สายการบิน
- หน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง ตำรวจท่องเที่ยว กรมอุตุนิยมวิทยา กองทัพอากาศ กระทรวงสาธารณสุข การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย ส่วนปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นต้น
- หน่วยงานภาคเอกชนที่เกี่ยวข้อง เช่น สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย สมาคมไทยธุรกิจการท่องเที่ยว ตัวแทน ตัวกลาง หรือบริษัท ทำหน้าที่แทนผู้ส่งออกและผู้นำเข้าสินค้า (Freight forwarder) ผู้ออกแบบและก่อสร้างท่าอากาศยาน ผู้พัฒนาระบบดิจิทัลเทคโนโลยี สมาหาการค้า สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น
- ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ภายในท่าอากาศยานทั้งในส่วนภายในอาคารผู้โดยสารและอาคารคลังสินค้า
- ผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบเต็มรูปแบบ (Logistics Service Provider)
- หน่วยงานกำกับการส่งออกและนำเข้า (กรมวิชาการเกษตร กรมประมง กรมปศุสัตว์ กระทรวงพาณิชย์ เป็นต้น)
- Agency โฆษณา
- นายทุน (การร่วมทุน) , Business Alliance , บริษัทลูกและบริษัทร่วมทุน
- ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน

8. Cost Structure: ต้นทุนในการดำเนินการทางธุรกิจของ ทอท. ประกอบด้วย

- ค่าใช้จ่ายพนักงาน
- ค่าฝึกอบรม และสัมมนาต่างๆ
- ค่าสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก และค่าบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน
- ค่าพัฒนาระบบดิจิทัลเทคโนโลยี
- ค่าพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพ
- ค่าใบอนุญาตต่างๆ
- ค่าภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง
- ค่าใช้จ่ายทางการตลาด
- ค่าใช้จ่ายเพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนา และข้อมูล
- ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน
- ค่าตอบแทนพื้นที่ราชพัสดุ / ค่าเช่าพื้นที่

9. Revenue Streams: รายได้จากการดำเนินการทางธุรกิจของ ทอท. ประกอบด้วย

- รายได้ที่เกี่ยวข้องกับการบิน (Aeronautical) เช่น ค่าธรรมเนียมการขึ้น – ลงอากาศยาน ค่าธรรมเนียมการจอดอากาศยาน ค่าธรรมเนียมบริการผู้โดยสารขาออก ค่าธรรมเนียมการใช้สะพานเทียบอากาศยาน เป็นต้น

- รายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน (Non-Aeronautical) เช่น รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์หรือรายได้จากการให้สิทธิประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ (ประกอบด้วย 9 ประเภทกิจกรรม ได้แก่ 1) ร้านค้า 2) การเงิน 3) การสื่อสาร 4) โฆษณาและประชาสัมพันธ์ 5) การท่องเที่ยว 6) อาหารและเครื่องดื่ม 7) การบริการนอकाาคาร 8) สินค้าปลอดอากร และ 9) บริการอื่น ๆ เช่น ค่าเช่าพื้นที่ และ ที่ดิน และรายได้ที่เกี่ยวกับการบริการ เป็นต้น

7. Key Partners

- สายการบิน
- หน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง **
- ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ภายในท่า/ท่า/ Cargo (FedEx, DHL, TNT)
- ผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบเต็มรูปแบบ (Logistics Service Provider)
- ตัวแทนรับส่งสินค้า (Freight Forwarder)
- หน่วยงานกำกับการณ์ท่า (กรมวิชาการเกษตร ประมง ปศุสัตว์ พาณิชย์ ธอ.)
- Cargo Terminal Operator
- Agency ไลเซนส์
- นายทุน (การร่วมทุน) / Business alliance / บริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน
- ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน

หน้าซอง***	
หมายเลขบัญชี	เลขตาม
อัตรา	TAF
บริษัท	ATTA
ศก.	GHA
กรมศ.	Freight forwarder
ทศ.	ผู้ถือใบอนุญาตเพื่อการค้า/ผู้ให้บริการแบบ
กรมศ.	สาขาการค้า
กระทรวงการคลัง	สน.กศ.สน.กรมการขนส่ง (BO)
ศูนย์นิเทศ	
กองทัพอากาศ	
ตำรวจ (กองเรือ / ทน. สม.)	
ขึ้น เช่น ความปลอดภัย / สัตว์	
สน.	
ไม่มีข้อจำกัด	

5. Key Activities

1. เพื่อบริการทางธุรกิจต่อลูกค้า เช่น บริการ จัดตั้งพื้นที่เพื่อเช่าใช้ภายใน
ความ ๑๖๐๐ (Infrastructure & Facility)
2. เพื่อเพิ่มส่วนเพิ่มทางตลาด ขยายฐานลูกค้าร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ
(Route Development) / แลดูลูกค้าใหม่ e-Commerce / Pure Cargo / Big 4 cargo
3. บูรณาการความเชื่อมโยงกับหน่วยงานต่างๆ เพื่อเชื่อมต่อการขนส่งสินค้า
จากท่าอากาศยานสู่ท่าเรือ
4. เพื่อเพิ่มการ Bulk Utilization Program (BUP) ระหว่างผู้ให้บริการผู้ดูแล
5. โปรแกรมความเชื่อมโยงกับหน่วยงานรัฐ เพื่อเพิ่ม Free Zone ให้
ได้ใช้ให้เป็นรูปผล
6. ยกระดับการแปรรูปและเพิ่มการบริการด้านลอจิสติกส์ท่าอากาศยาน
ขึ้นให้เป็นเป้าหมายของมาตรฐานสากล
7. การบริหารการเชื่อมโยงกับพันธมิตร เช่น Carbon, พลังงานทดแทน, น้ำดื่ม
และขยะของเสีย
8. เพื่อเพิ่ม AOT Digital Platform (Module 1-4) โดยรวมเอื้อกับพันธมิตร
ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกระตุ้นการให้บริการ
9. เพื่อเพิ่มความเชื่อมโยงระบบ A-CDM / TAM
10. จัดทำฐานข้อมูลลูกค้าเป็นฐานข้อมูลขับเคลื่อน (Data Driven)
11. เพื่อเพิ่มการเชื่อมโยง Data Analytics สามารถนำ data analytic
มาทำการตลาดและตัดสินใจในการประกอบธุรกิจ
12. ยกระดับการบริการด้านการท่องเที่ยวและที่พัก บริการต้อนรับเจ้าหน้าที่
และผู้บริหารที่เดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจและผู้บริหารองค์กร (EA)
13. เพื่อเพิ่มบริการเพิ่มการเชื่อมต่อกับภาคบริการเพื่อเพิ่มการประกอบการ
14. เพื่อประสานงานกับพันธมิตรเพื่อเพิ่มการบริการเพื่อเพิ่มโอกาสในการ
พัฒนาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อท่าอากาศยาน
15. กระบวนการจัดการข้อพิพาทให้เป็นขั้นตอนและ

6. Key Resources

1. Physical (ที่ดิน/พื้นที่รองรับเชิงกายภาพ/transportation/Access)
2. เงินทุน
3. Digital Platform
4. Technology
5. Partnership/knowhow/branding
6. บุคลากร
7. นวัตกรรม

1. Value Propositions

1. ประสบการณ์การดำเนินงานที่ทรงคุณค่า (High Value Experience)
 - 1.1 ความสะดวกปลอดภัยในการให้บริการท่าอากาศยาน
 - 1.2 มีความพึงพอใจจากความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และการให้บริการที่ดี
 - 1.3 เชื่อมโยงในความเอื้อเฟื้อคชการการดำเนินงาน
 - 1.4 ลูกค้ามีความเลือกของเส้นทางการบินที่หลากหลาย
 - 1.5 สหกรณ์กับ Vendor ได้ประโยชน์จากปริมาณซื้อสินค้าทางอากาศที่สูง (Cargo Volume)
 - 1.6 ชุมชนและสังคมได้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จากการจัดการสิ่งแวดล้อมและดำเนินการกิจกรรมเพื่อสังคม
 - การจัดการทรัพย์สิน
 - การจัดการพลังงาน
 - การจัดการทรัพยากรน้ำ
 - การจัดการน้ำเสียและของมูลฝอย
2. สิทธิประโยชน์จากพื้นที่ Free zone

3. Customer Relationships

1. การให้สิทธิประโยชน์และแรงจูงใจ (Promotion & Incentive Programme)
2. การรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า (Feedback /Executive meeting)
3. การมีทีมตอบรับข้อคิดเห็นของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Feedback Response team)
4. การมีทีมดูแลลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Sales Support team)
5. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ; revenue increase/customer life cycle management/ customer service/decision making support/ operational efficiency)
6. การจัดบริการฐานข้อมูลลูกค้า (customer database ; campaign/reward/discount)

4. Channels

1. AOT application
2. Website test then.
3. Advertisement (Publications/ Social media site Office/Online)
4. Sales team
 - Incoming (Site visit)
 - Outgoing - ร่วมกิจกรรมงาน/กิจกรรม (Customer visit/ Event /Roadshows กิจกรรม (เช่น งาน world cargo /Symposium/Onsite - Online visit กิจกรรมใน AOC/FAL ในเว็บไซต์)
5. การประชุม/สัมมนาภายใน/นอกสถานที่ต่าง ๆ
 - คุยงานบน runway safety team
 - การสัมมนา/ประชุมทาง Video และเอกสารอื่น เช่น เอก. ทาง.
 - การประชุมทางภาคี กับ box ในเมืองต่าง ๆ
 - คุยงาน/ประชุมแบบทวิภาคี/ไตรภาคี กับ หน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง

2. Customer Segments

1. สายการบิน
2. ผู้โดยสาร od/transfer
3. Integrator (FedEx, DHL, TNT, UPS)
4. กลุ่มผู้ประกอบการ e-Commerce & Fulfilment

8. Cost Structure

1. ค่าใช้จ่าย พนง./ค่าฝึกอบรม
2. ค่าสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวก และค่า Infrastructure maintenance
3. ค่าพัฒนาระบบ
4. ค่าพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพ
5. ค่าตอบแทนพื้นที่ราชพัสดุ/ค่าเช่าพื้นที่/
6. ค่าใบอนุญาตต่างๆ
7. ค่าภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง
8. ค่าใช้จ่ายทางการตลาด
9. DATA + คชจ.เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนา
10. IT (software)
11. ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน

9. Revenue Streams

Non- Aero revenues ***

1. ค่าเช่าพื้นที่
2. ค่าสัมภาระสิทธิ์
3. ค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทน
 - ค่า Handling จาก Cargo Terminal (ทยอยได้แต่ค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนจาก TG/BFS)
 - ค่าผลประโยชน์ตอบแทน จากการร่วมทุนผ่าน บ.ลูก
4. รายได้จากค่าใช้บริการต่างๆ
5. รายได้จาก ทอท. ให้บริการผ่าน Digital Platform/ให้บริการโครงสร้างทางขนส่งสินค้า

Aero revenues

1. landing/parking
2. PSC
3. สะพานเทียบ

ข้อสอบปรนัย	ข้อสอบอัตนัย
ข้อสอบปรนัย 1. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง 2. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง 3. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง 4. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง	ข้อสอบอัตนัย 1. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง 2. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง 3. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง 4. ราชโอรสแห่งกรุงสุโขทัยคือขุนนาง

ภาพที่ 3-3 ภาพแสดง Business Model Canvas ของ ทอท. ระยะ 5 ปี

7. Key Partners

1. สายการบิน
2. หน่วยงานรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้อง **
3. ผู้ประกอบการเชิงพาณิชย์ภายในท่าฯ/ Cargo (FedEx, DHL, TNT)
4. ผู้ให้บริการโลจิสติกส์แบบเต็มรูปแบบ (Logistics Service Provider)
5. ตัวแทนรับขนส่งสินค้า (Freight Forwarder)
6. หน่วยงานกำกับกับการนำเข้า (ศก., กรมวิชาการเกษตร ประมง ปศุสัตว์ พาณิชย์ อ.ย.)
7. Cargo Terminal Operator
8. Agency โฆษณา
9. นายทุน (การร่วมทุน) /Business alliance / บริษัทลูก/บริษัทร่วมทุน
10. ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน

หน่วยงาน**	หน่วยงานรัฐ
ศก.	TAPA
บพท.	ATTA
ศก.	GHA
กทท.	Freight forwarder
ทท.	ผู้ประกอบการค้าปลีก/ผู้ให้บริการระบบ
ททท.	ผู้ประกอบการค้าปลีก/ผู้ให้บริการระบบ
กรมสรรพากร	ศูนย์ส่งเสริมการลงทุน (BO)
อุทธรณ์	Thailand Convention & Exhibition Bureau (TCBE)
กองทัพอากาศ	
ตำรวจ (ท่องเที่ยว / พท. พม.)	
อื่นๆ เช่น กรมศุลกากร / สศก.	
กม.เมืองหลวง	

5. Key Activities

1. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านยานยนต์ของท่าอากาศยาน
2. เสริมสร้างท่าอากาศยานให้เป็นศูนย์กลางและเชื่อมโยงกับระบบอื่น
3. ให้ความรู้และคำแนะนำกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง Supply chain
4. ขยายฐานลูกค้าต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นกิจกรรมเชิงรุกตามภาพ ได้แก่ กลุ่มรายได้สูง (High Income) กลุ่มความยั่งยืน (Niche)
5. ขยายฐานความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจจากภาคเอกชนชั้นนำ
6. พัฒนาระบบขนส่งสินค้าทางอากาศ e.g. Distribution Center, Fulfillment center, Vendor Managed Inventory (VMI)
7. พัฒนาศูนย์ Free Zone / พื้นที่ว่างเปล่ารองรับการขยายตัวของระบบขนส่งสินค้าทางอากาศ
8. ยกระดับความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานเป็นไปตามเป้าหมายของมาตรฐานสากล
9. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านยานยนต์ของท่าอากาศยาน SAF
10. บริการท่าอากาศยานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมทั้งด้านพลังงานทดแทน, น้ำดื่ม และของเหลือใช้ และเตรียมการสู่การเป็น net zero emission โดยขยายความร่วมมือกับพันธมิตร
11. นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน
12. ให้ความสำคัญกับข้อมูลและข้อมูลด้านดิจิทัล (Digital Literacy)
13. มีข้อมูลดิจิทัล Big Data ที่จำเป็นทุกด้านที่เกี่ยวข้องในสายงานฯ เข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ทุกที่ทุกเวลา
14. แอปพลิเคชันด้านข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Data Driven) บุคลากรมีทักษะการทำงานบนพื้นฐานของข้อมูลและข้อมูลด้านดิจิทัล (Digital Literacy)
15. พัฒนาหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ท่าอากาศยาน
16. พัฒนารูปแบบ Related Business – MRO

6. Key Resources

1. Physical (ที่ดินพื้นที่รองรับเชิงกายภาพ/transportation/Access)
2. เงินทุน
3. Digital Platform
4. Technology
5. Partnership/knowhow/branding
6. บุคลากร
7. นวัตกรรม

1. Value Propositions

1. ประสบการณ์การเดินทางที่ทรงคุณค่า (High Value Experience)
 - 1.1 ความสะดวกสบายตลอดการใช้บริการท่าอากาศยาน
 - 1.2 มีความพึงพอใจจากความพร้อมของโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และการให้บริการที่ดี
 - 1.3 เชื่อมโยงในความปลอดภัยตลอดการเดินทาง
2. ลูกค้ามีทางเลือกของเส้นทางการบินที่หลากหลาย
3. สายการบิน/Vendor ได้ประโยชน์จากปริมาณขนส่งสินค้าทางอากาศที่สูง (Cargo Volume)
4. ชุมชนและสังคมได้คุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น จากการจัดการสิ่งแวดล้อมและดำเนินกิจกรรมเพื่อสังคม
 - การจัดการคาร์บอน
 - การจัดการพลังงาน
 - การจัดการทรัพยากรน้ำ
 - การจัดการน้ำเสียและขยะมูลฝอย
5. สิทธิประโยชน์จากพื้นที่ Free zone
6. ลูกค้ามีทางเลือกในการเข้าถึงท่าอากาศยานที่หลากหลายช่องทาง (Multi Modal to Access Airport)

3. Customer Relationships

1. การให้สิทธิประโยชน์และแรงจูงใจ (Promotion & incentive Programme)
2. การรับฟังความคิดเห็นจากลูกค้า (Feedback /Executive meeting)
3. การมีทีมตอบรับข้อคิดเห็นของลูกค้าอย่างรวดเร็ว (Quick Feedback Response team)
4. การมีทีมดูแลลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Sales Support team)
5. การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (CRM) ; revenue increase/customer life cycle management/customer service/decision making support/operational efficiency)
6. การจัดการฐานข้อมูลลูกค้า (customer database ; campaign/reward/discount)

4. Channels

1. AOT application
2. Website ของ ทอท.
3. Advertisement (Publications/ Social media ทั้ง Online/Offline)
4. Sales team
 - Incoming (Site visit)
 - Outgoing + ร่วมกิจกรรมงานรัฐ/ราชการอื่น (Customer visit/ Event /Roadshow ต่างๆ (เช่น งาน world cargo /Symposium/Onsite – Online visit /ประชุมงาน AOC/FAL ในต่างประเทศ)
5. การประชุม/สัมมนา/ร่วมกิจกรรมงานต่างๆ
 - คณะทำงาน (committee, safety team)
 - การสัมมนา/ร่วมกิจกรรมงาน ทอท. และสายการบิน หรือ บพท. กทท.
 - การรับทราบ/ตาม box ในสนามบิน
 - แผนต่างๆ เช่น แผนรักษาความปลอดภัย ที่ บพท. และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ต้องปฏิบัติตามแผน

2. Customer Segments

1. สายการบิน
2. ผู้โดยสาร od/transfer
3. Integrator (FedEx, DHL, TNT, UPS)
4. กลุ่มผู้ประกอบการ e-Commerce & Fulfillment
5. สมาคมขนส่งสินค้าเร่งด่วนไทย (Thai Express Courier Association :TEXCA)
6. นักท่องเที่ยวกลุ่มรายได้สูง / wellness /niche market
7. กลุ่มผู้ประกอบการ Distribution Center

8. Cost Structure

1. ค่าใช้จ่าย พนง. /ค่าฝึกอบรม
2. ค่าสาธารณูปโภค และสิ่งอำนวยความสะดวกและค่า Infrastructure maintenance
3. ค่าพัฒนาระบบ
4. ค่าพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเชิงกายภาพ
5. ค่าตอบแทนพื้นที่ราชพัสดุ/ค่าเช่าพื้นที่/
6. ค่าใบอนุญาตต่างๆ
7. ค่าภาษีที่ดิน และสิ่งปลูกสร้าง
8. ค่าใช้จ่ายทางการตลาด
9. DATA + คชช.เพื่อศึกษาวิจัยและพัฒนา
10. IT (software)
11. ค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน

9. Revenue Streams

Aero revenues

1. landing/parking
2. PSC
3. สะพานเทียบ

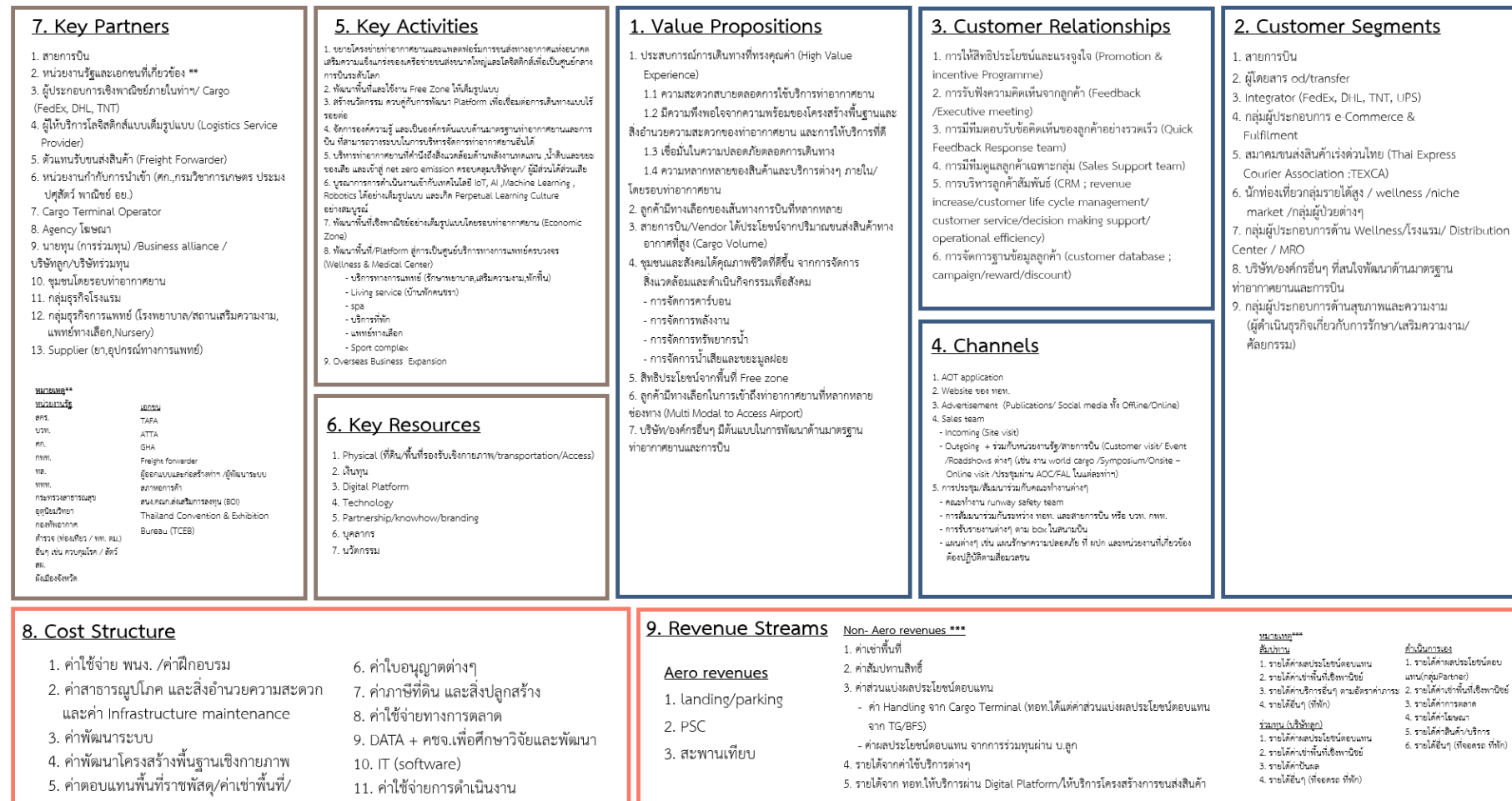
Non- Aero revenues ***

1. ค่าเช่าพื้นที่
2. ค่าสัมปทานสิทธิ์
3. ค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทน
 - ค่า Handling จาก Cargo Terminal (ทอท.ได้แต่ค่าส่วนแบ่งผลประโยชน์ตอบแทนจาก TG/BFS)
 - ค่าผลประโยชน์ตอบแทน จากการร่วมทุนผ่าน บ.ลูก
4. รายได้จากค่าใช้บริการต่างๆ
5. รายได้จาก ทอท.ให้บริการผ่าน Digital Platform/ให้บริการโครงสร้างการขนส่งสินค้า

หมายเหตุ***

- | ผู้ดำเนินงาน | ดำเนินการโดย |
|--|--|
| 1. รายได้จากผลประโยชน์ตอบแทน (กลุ่มลูกค้า) | 1. รายได้จากผลประโยชน์ตอบแทน (กลุ่มลูกค้า) |
| 2. รายได้จากพื้นที่เชิงพาณิชย์ | 2. รายได้จากพื้นที่เชิงพาณิชย์ |
| 3. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ | 3. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ |
| 4. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ | 4. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ |
| 5. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ | 5. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ |
| 6. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ | 6. รายได้จากค่าเช่าพื้นที่ |

ภาพที่ 3-4 ภาพแสดง Business Model Canvas ของ ทอท. ระยะ 10 ปี



ภาพที่ 3-5 ภาพแสดง Business Model Canvas ของ ทอท. ระยะ 15 ปี

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

ตารางที่ 3-2 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 - พัฒนาโครงข่ายการขนส่งสินค้าทางอากาศ - พัฒนาศูนย์บริการขนส่งและขยายเครือข่ายโลจิสติกส์
	กลยุทธ์ที่ 6.2	- พัฒนาพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายนอกท่าอากาศยาน - พัฒนาระบบอำนวยความสะดวกด้านการค้า - พัฒนาที่ดินที่มีอยู่ให้เป็นเขตบริการโลจิสติกส์
New Business Development	กลยุทธ์ที่ 6.2	- พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อรองรับ New Business
	กลยุทธ์ที่ 7.2	- พัฒนาการเชื่อมต่อระบบโครงข่ายการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบ (Multi Modal Transportation) - สนับสนุนการค้าบริการของผู้ประกอบการ โดยการให้สิทธิประโยชน์ เพื่อสนับสนุนให้เกิดเครือข่ายทางธุรกิจที่หลากหลาย (Business and services connectivity)
	กลยุทธ์ที่ 7.2	- พัฒนาการตลาดเชิงรุกของธุรกิจรูปแบบใหม่ ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับธุรกิจการบิน

การวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk)

ทอท. ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ และประเมินโอกาสหรือผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (AOT Strategic Positioning) ในระยะ 5 ปี มีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 3-3 ตารางแสดงความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ (Intelligent Risk) ตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (AOT Strategic Positioning)

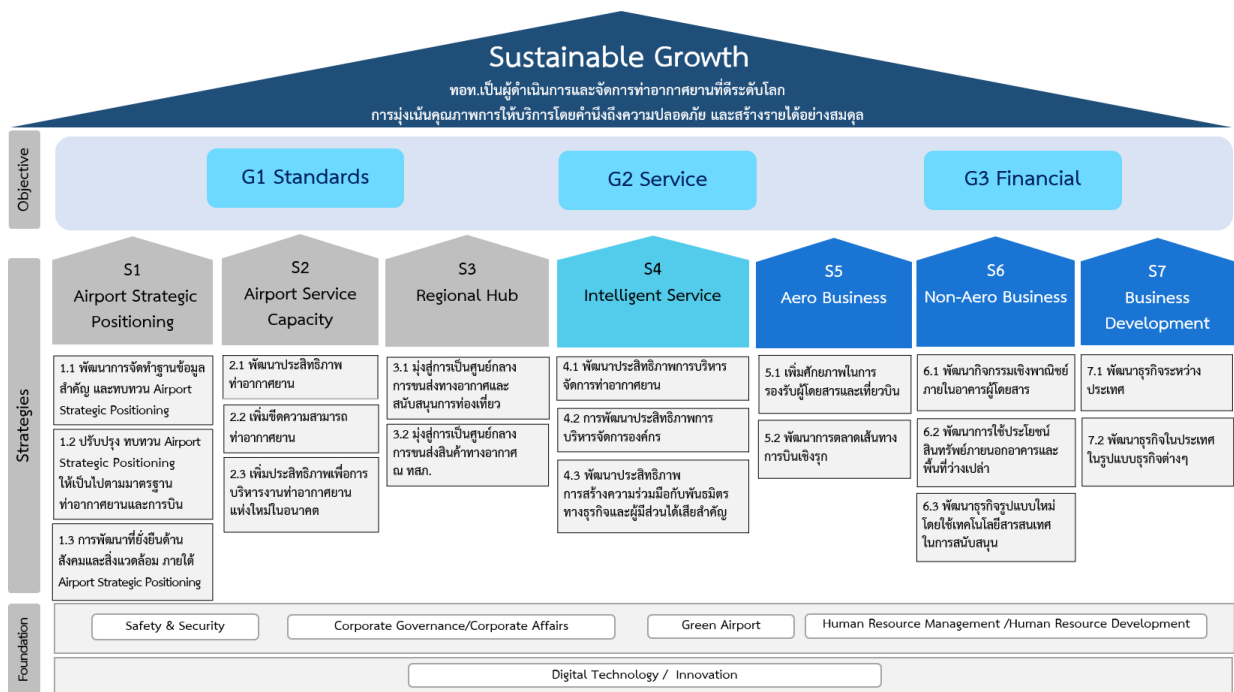
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ ขององค์กร	Intelligent Risk
Beyond International Standard	- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ - ความเสี่ยงจากการที่องค์กรไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม - ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจรูปแบบใหม่ (Solar Farm)
Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service	- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถให้เป็นไปตามเป้าหมายด้านมาตรฐานและบริการ - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถวิเคราะห์ฐานข้อมูลลูกค้าเพื่อสนับสนุนการขยายฐานลูกค้าและการส่งเสริมการตลาด - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมายกระดับคุณภาพการให้บริการแก่ผู้โดยสาร - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ
Air Cargo Hub and Logistic Park	- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถให้เป็นไปตามเป้าหมายด้าน Cargo & Logistic Park - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาพัฒนาการดำเนินงานด้าน Cargo & Logistic Park - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายฐานลูกค้าด้าน Cargo - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถเชื่อมต่อการคมนาคมขนส่ง - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ
New Business Development	- ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับธุรกิจรูปแบบใหม่ - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถรวบรวมและวิเคราะห์ฐานข้อมูลเพื่อการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ - ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องและธุรกิจรูปแบบใหม่ - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถขยายฐานลูกค้าเพื่อสร้างรายได้จากเทคโนโลยีดิจิทัล (Sawasdee Application) - ความเสี่ยงจากการไม่สามารถบูรณาการกับผู้มีส่วนได้เสียเพื่อการดำเนินธุรกิจ

Scenario Planning

ทอท. คาดการณ์ผลการดำเนินกรณีสถานการณ์ปกติ (Base Case Scenario) โดยดำเนินการตามกรอบเงื่อนไข และบริบทที่ปรากฏใน Business Model Canvas ใน 7 ส่วนแรก ส่งผลให้มีผลการดำเนินงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นเป็น Cost Structure และ Revenue Streams ในส่วนที่ 8 และ 9 โดยคาดว่าในปี 2570 ทอท.จะมีอัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) ร้อยละ 40

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 3-6 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 พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและบทวน Airport Strategic Positioning

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

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรม และแผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. ในการพัฒนา รูปแบบและวิธีการในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล รวมถึงองค์ความรู้เพื่อสนับสนุนกระบวนการ นวัตกรรม (Data Driven Innovation) เพื่อนำมาจัดเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม รวมทั้งข้อมูลจาก Social Media เพื่อให้สามารถสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างสูงสุด

กลยุทธ์ 1.2 ปรับปรุง ทบพวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยาน และการบิน

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการกำหนด Airport Strategic Positioning ในด้านโครงสร้างพื้นฐาน และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้ง ด้านการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน โดยการปฏิบัติตามขั้นตอน การดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัย และด้านการรักษาความปลอดภัยอย่างเคร่งครัดในทุกท่าอากาศยาน ของ ทอท. ตามแนวทางการกำกับของ กพท. สอดคล้องกับมาตรฐานสากลตามที่ ICAO กำหนด

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินและแผนแม่บท ด้านการพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกให้เป็นไปตามมาตรฐาน ที่ ICAO กำหนด รวมทั้ง ดำเนินงานร่วมกับสายงานพัฒนาธุรกิจและการตลาดเพื่อกำหนดกรอบแนวทาง ด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล นอกจากนี้ สายงานมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน ยังได้เข้าร่วมโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program; USOAP) และโครงการตรวจสอบด้านการรักษาความปลอดภัย Universal Security Audit Program (USAP) เพื่อเป็นการสร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยให้แก่ประเทศต่างๆ ที่จะมาใช้ ประเทศไทยเป็นฐานการบิน

กลยุทธ์ 1.3 การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

ทอท. มุ่งเน้นและตระหนักถึงการดำเนินงานเพื่อสร้างความยั่งยืน รวมทั้งคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อ ต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อสะท้อนการเป็นองค์กรที่ดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมตามโมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (Bio-Circular-Green Economy: BCG Economy) รวมทั้ง ตอบสนองความต้องการ และคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียที่แตกต่างกันไปซึ่งส่งผลต่อการสร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้กับการดำเนินธุรกิจ ในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทสิ่งแวดล้อมในการบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อม ใน 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 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) โดยให้นำ Digital Technology มาใช้ให้ครอบคลุมโครงสร้างพื้นฐานทั้งในเขตการบินและนอกเขตการบิน เพื่อลดปัญหาความขัดข้องเสียหาย ยืดอายุการใช้งาน และทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งลดการสูญเสียโอกาสทางธุรกิจ โดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาท่าอากาศยานและมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

กลยุทธ์ 2.2 เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก (Airport Expansion) โดยการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศ ให้สามารถรักษาระดับคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านการพัฒนาท่าอากาศยาน และแผนแม่บทด้านมาตรฐานท่าอากาศยานและการบินในการเร่งรัดการดำเนินงานก่อสร้างและขยายท่าอากาศยานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกำหนด 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

เนื่องจากแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง 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 ที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่างๆ 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. มุ่งเน้นการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยการพัฒนากระบวนการขนส่งสินค้าทางอากาศ ด้วย Air Cargo Digital Platform เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล และมุ่งเน้นการสนับสนุนผู้นำเข้าและส่งออก รวมถึงผู้กระจายสินค้า โดยการพัฒนาและปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกในพื้นที่เขตปลอดอากรเพื่อเป็น Airport Logistics Park

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ แผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยาน แผนปฏิบัติการดิจิทัลของ ทอท. แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจ ในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เพื่อพัฒนาให้เป็น Cargo Regional Hub โดยการเชื่อมต่อการให้บริการ Air Cargo Permanent Route และบริการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างท่าอากาศยาน

ทอท. กับท่าอากาศยานในต่างประเทศให้เป็น Single Platform ตลอดจนการประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ ให้เข้าพื้นที่สำหรับสินค้าแต่ละประเภท โดยจัดสรร ออกแบบพื้นที่และสิ่งอำนวยความสะดวกให้ตรงตาม ความต้องการของผู้ใช้บริการ นอกจากนั้น ทสท. 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. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีใช้ในการปฏิบัติงานท่าอากาศยานเพื่อพัฒนา คุณภาพการบริการและการอำนวยความสะดวก และลดความเสี่ยงจากการติดเชื้อจากการเดินทางทางอากาศ เพื่อรองรับสถานการณ์และพฤติกรรมการใช้ชีวิตของผู้คนที่เปลี่ยนแปลงไป (New Normal) และยังคงคล้อยกับ แนวทางที่ IATA และ ACI กำหนดไว้

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนปฏิบัติการดิจิทัลในการพัฒนา กระบวนการจัดการนวัตกรรมให้มีประสิทธิภาพ 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 นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามามีใช้เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินการตามมาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และด้านการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ที่ 4.2 การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กรในส่วนงานสนับสนุนโดยการนำระบบดิจิทัลเข้ามามีใช้เพื่อเป็นองค์กร สมรรถนะสูง โดยการนำระบบดิจิทัลมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลให้เป็นระบบ และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลให้สามารถ ใช้งานในฐานข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) ร่วมกัน รวมทั้ง การเข้าถึงข้อมูลได้ทุกที่ทุกเวลาเพื่อลดความซ้ำซ้อน ของการทำงานและลดค่าใช้จ่าย

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนปฏิบัติการดิจิทัลในการดำเนินการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการ องค์กรให้กลายเป็นรูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT AI) แผนแม่บททรัพยากรบุคคลในการบริหารและการพัฒนา

ทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน (Human Resource Development : HRD) เพื่อเตรียมความพร้อมให้สามารถรับมือกับการขยายตัวทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านหลักสูตรต่างๆ ของสถาบัน โดยเน้นการฝึกอบรมและการเรียนการสอนผ่านระบบ e-learning และการนำระบบดิจิทัลมาพัฒนา ระบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management : KM)

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

กลยุทธ์ 4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ทอท. มุ่งเน้นและให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญทั้ง 7 กลุ่ม ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตร ทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้น นักลงทุนและนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ชุมชนและสังคม และสื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนยุทธศาสตร์ด้านผู้มีส่วนได้เสีย แผนแม่บทพัฒนาธุรกิจ ด้านความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relationship Management : CRM) และแผนแม่บทด้านการพัฒนาที่ยั่งยืนในการเชื่อมโยงผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Engagement) และกิจกรรมเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainability Initiatives) โดยการจัดกิจกรรมการมีส่วนร่วมกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของ ทอท. เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการบริหารจัดการ การติดต่อสื่อสาร การให้ความร่วมมือประสานงาน และการให้การสนับสนุนกิจกรรมและการปฏิบัติงานของกันและกันอย่างยั่งยืน รวมทั้ง นำประเด็นปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียไปวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนการลดผลกระทบ เพื่อสร้างประโยชน์ให้กับผู้มีส่วนได้เสียและองค์กรได้อย่างสูงสุดและกันอย่างยั่งยืน รวมทั้งนำประเด็นปัญหาของผู้มีส่วนได้เสียไปวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแผนการลดผลกระทบ 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 และมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้เสีย (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 รวมทั้งบูรณาการร่วมกับการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management) เพื่อรักษาลูกค้าเดิมและเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ร่วมกับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยวทั้งภาครัฐและเอกชน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ (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 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร

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

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

นอกจากนั้น แผนแม่บททางธุรกิจยังนำข้อมูลที่วิเคราะห์แล้วมาใช้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำที่ผู้ประกอบการ (Minimum Guarantee) การแบ่งส่วนแบ่งรายได้จากยอดขายของผู้ประกอบการ ในรูปของเปอร์เซ็นต์ (Revenue Sharing) และการรายงานผลรายได้จากการดำเนินการของผู้ประกอบการ (Revenue Monitoring from Point of Sales) ตามยุทธศาสตร์ด้านการรักษาระดับรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของแผนแม่บททางธุรกิจ

กลยุทธ์ 6.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยาน ให้เป็นเมืองศูนย์กลางการบิน (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 ประสานผู้ประกอบการที่มีความสนใจลงทุนพัฒนา และใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ทั้งโครงการขนาดเล็กและขนาดใหญ่

กลยุทธ์ 6.3 พัฒนารูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประโยชน์ที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนปฏิบัติการดิจิทัล แผนแม่บทนวัตกรรมและแผนแม่บททางธุรกิจ ในการจัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ หรือ รูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเติบโต

ของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการบินตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับลูกค้า (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 พัฒนารูกระหว่างประเทศ

ทอท. มุ่งเน้นการขยายโอกาสทางธุรกิจไปยังต่างประเทศในระดับภูมิภาค ASEAN และภูมิภาคอื่นๆ ในรูปแบบการร่วมลงทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งด้านที่เกี่ยวกับกิจการการบินโดยตรงและด้านที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทด้านกิจการระหว่างประเทศในการดำเนินการพัฒนารูกระหว่างท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนารูกระหว่างท่าอากาศยาน เช่น การฝึกอบรม (Training) การเป็นที่ปรึกษา (Consultant) รวมทั้งโอกาสในการรับจ้างบริหารท่าอากาศยาน การดำเนินงาน/และหรือร่วมทุนในธุรกิจเกี่ยวเนื่องกับการบินทั้งในระดับภูมิภาคและในระดับโลก

กลยุทธ์ 7.2 พัฒนารูกระหว่างประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนารูกระหว่างประเทศในรูปแบบบริษัทลูกหรือบริษัทร่วมทุนกับพันธมิตรทางธุรกิจบริษัท เพื่อสร้างความเติบโตของรายได้ รวมถึงการสร้างหลากหลายในการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการบิน (Diversified Business) โดยให้ความสำคัญกับการลงทุนในโมเดลธุรกิจใหม่เพื่อมุ่งเน้นการเจริญเติบโตแบบเชิงรุก เพื่อเพิ่มโอกาสในการสร้างผลกำไรและกระจายความเสี่ยงในระยะยาว

โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บททางธุรกิจในการหาพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ (Joint Investment & Partnership) ในธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานท่าอากาศยาน นอกจากนี้ ทอท. ยังเห็นถึงโอกาสในการพัฒนาการใช้ประโยชน์จากพลังงานทางเลือกโดยการร่วมลงทุนเพื่อประกอบธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยานเพื่อติดตั้งแผง Solar PV บนหลังคาภายในท่าอากาศยาน

ส่วนสนับสนุนยุทธศาสตร์ (Foundation) การส่งเสริมและสนับสนุนยุทธศาสตร์เพื่อให้สามารถดำเนินการได้สำเร็จลุล่วง จำเป็นต้องมีการดำเนินงานที่เป็นพื้นฐานสำคัญของธุรกิจทำอากาศยาน ได้แก่

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

Corporate Governance / Corporate Affairs: การกำกับดูแลกิจการของคณะกรรมการบริษัท เพื่อให้บริษัทมีผลประโยชน์ที่ดีในระยะยาวอย่างยั่งยืน และเป็นที่น่าเชื่อถือสำหรับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

Green Airport: การบริหารจัดการทางด้านสิ่งแวดล้อมใน 4 มิติ ได้แก่ การจัดการคาร์บอน การจัดการพลังงาน การจัดการทรัพยากรน้ำ และการจัดการน้ำเสียและของเสีย

Human Resource Management / Human Resource Development : การบริหารและการพัฒนาทุนมนุษย์ขององค์กร และพัฒนาความรู้และความสามารถของพนักงาน และการได้มาซึ่งกำลังคนที่เหมาะสมที่สุดกับงานและใช้ทรัพยากรกำลังคนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

Digital Technology / Innovation: การนำดิจิทัลเทคโนโลยีขั้นพื้นฐานมาสนับสนุนการทำงานประจำ เพื่อช่วยลดเวลาการทำงานและเกิดความคล่องตัว

แผนงาน/โครงการสำคัญที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายใต้แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 ทอท.มีแผนปฏิบัติการที่ดำเนินการตาม AOT Strategy House โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. จำนวน 30 แผน มีแผนดำเนินการที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด/เป้าหมายขององค์กร บรรจุเป็นแผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ AOT Strategy House จำนวน 16 แผน และมีแผนการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (PPP) ปีงบประมาณ 2566 ที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด/เป้าหมายขององค์กร บรรจุเป็นแผนงานภายใต้ยุทธศาสตร์ AOT Strategy House จำนวน 3 แผน รวมทั้งสิ้น จำนวน 49 แผน

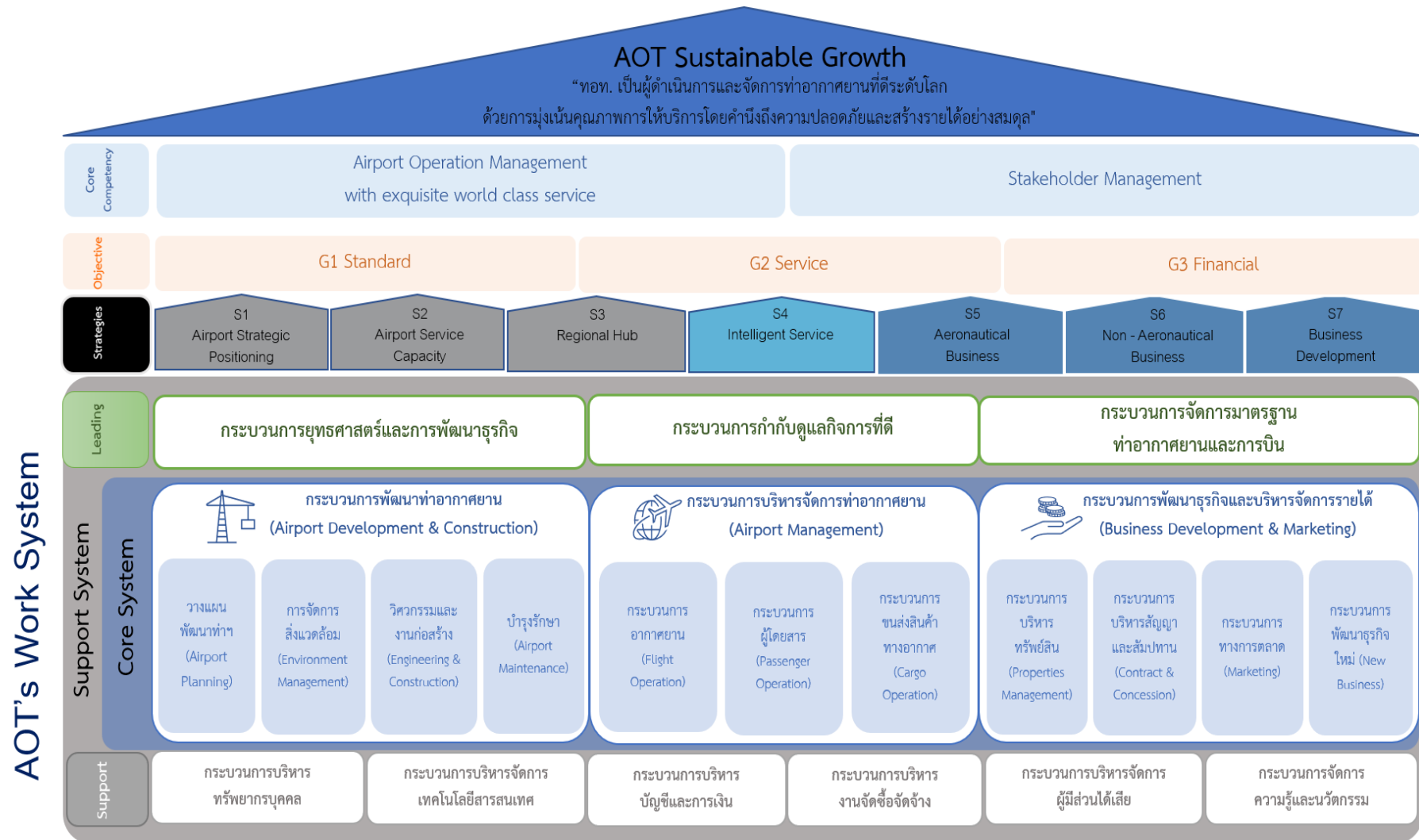
ทั้งนี้ มีแผนงาน/โครงการสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อตัวชี้วัด และค่าเป้าหมายของแผนวิสาหกิจของ ทอท. ทั้งหมด 17 แผนงาน/โครงการ ดังนี้

แผนงาน / โครงการสำคัญ

ยุทธศาสตร์	แผนงาน / โครงการสำคัญ
ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning	โครงการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศ "ตัวแทนควบคุม" (Regulated Agent: RA)
	แผนการเตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท.
	แผนพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท.
	โครงการ Professional Supervision
	แผน DMK, Pax Experience Zone
ยุทธศาสตร์ที่ 2: Airport Service Capacity	โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ปีงบประมาณ 2554 – 2560)
	โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.
	โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3
	โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub	แผนการพัฒนาระบบ AOT Digital Cargo
ยุทธศาสตร์ที่ 4 : Intelligent Service	แผนพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ทกภ
ยุทธศาสตร์ที่ 5 : Aeronautical Business	การตลาดด้านการบินเชิงรุก (การเป็นเจ้าภาพงาน RAS2023 ณ จังหวัดเชียงใหม่)
	แผนการตลาดด้านการบินเชิงรุก (การวางแผนการตลาดร่วมกับ ททท.)
	แผนการใช้ประโยชน์ที่ดินว่างเปล่าแปลงถนนวัดศรีวารีน้อย 723 ไร่
	การศึกษาเพื่อทบทวนโครงสร้างต้นทุนการให้บริการผู้โดยสาร
	โครงการส่งเสริมการตลาดสำหรับส่งเสริมสายการบินย้ายไปอาคาร SAT 1
ยุทธศาสตร์ที่ 6 : Non-Aeronautical Business	โครงการสนับสนุนการพัฒนาฟังก์ชันเชิงพาณิชย์บนแอปพลิเคชัน SAWASDEE by AOT

การทบทวนระบบงาน Work System

ทอท.มีการทบทวนภาพระบบงานของ ทอท. ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ทั้ง 3 ด้าน โดยมีการเพิ่มกระบวนการหลัก จากเดิมมี 2 กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการท่าอากาศยาน (Airport Management) และกระบวนการพัฒนาธุรกิจและบริหารจัดการรายได้ (Business Development & Marketing) เพิ่มเป็น 3 กระบวนการ โดยเพิ่มเติมอีก 1 กระบวนการ คือกระบวนการพัฒนาท่าอากาศยาน (Airport Development & Construction) ทั้งระบบเนื่องจากเป็นผลิตภัณฑ์หลักของ ทอท. และ Key Success สำคัญที่ส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริการ และการจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์



ภาพที่ 3-7 ภาพแสดงระบบงาน (Work System) ของ ทอท.

ตารางที่ 3-4 ตารางแสดงแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	ตัวชี้วัด	แนวทางการดำเนินงาน
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1	- USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes - USAP-CMA Effective Implementation (EI) score - การรักษาสถานภาพการได้รับระบับรับรองสนามบิน	- จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานของ ทอท. ด้านมาตรฐานด้านความปลอดภัยและด้านการรักษาความปลอดภัยที่สอดคล้องกับกฎระเบียบ กพท. เพื่อประกาศใช้งานและให้มีการดำเนินการอย่างเคร่งครัด - มีแผนงาน กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อยกระดับค่าคะแนน USOAP - มีแผนงาน กระบวนการ และกรอบเวลาที่ชัดเจนในการดำเนินการเพื่อยกระดับค่าคะแนน USAP
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 2	- ค่าคะแนนความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการ (Airport Service Quality: ASQ) ตามมาตรฐานสากล - ความตรงต่อเวลาของการบริการ (On time performance) - ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger) - ACI World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight) - OAG Megahubs Ranking by region (Asia Pacific)	- นำดิจิทัลเทคโนโลยีประยุกต์สร้างนวัตกรรมพัฒนาการให้บริการท่าอากาศยาน (Digital Innovation) - นำ Data Analytic มาตัดสินใจดำเนินงานครอบคลุมทุกฟังก์ชันขององค์กรเพื่อให้ได้ผลลัพธ์การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ - จัดทำระบบการจัดการข้อมูลเพื่อใช้ในการตัดสินใจร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียในท่าอากาศยาน (Airport Collaborative Decision Making : A-CDM) - จัดทำแผนเพื่อแก้ไขปัญหาความล่าช้าของแผนงานโครงการพัฒนาท่าอากาศยาน - การบริหารจัดการ การปรับเปลี่ยนฟังก์ชันการใช้งานให้เหมาะสมกับรูปแบบหรือสถานการณ์การเดินทางเปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งนำเทคโนโลยีนวัตกรรมมาพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถเชิงการบริหารจัดการเพื่อบรรเทาความแออัดของท่าอากาศยาน - การพัฒนาแผนการตลาดด้านการบินเชิงรุกด้วยการค้นหาและเพิ่มเส้นทางการบินใหม่หรือการเพิ่มความถี่ทางการบินที่มีศักยภาพ รวมทั้งนำมาตรฐานด้านราคาร่วมกับพันธมิตรธุรกิจเพื่อกระตุ้นความต้องการการเดินทางใหม่ๆ (Proactive Marketing Activities)
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3	- อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)	- การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - ดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุ) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ - จัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหรือ รูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) - การดำเนินการพัฒนาธุรกิจร่วมกับท่าอากาศยานชั้นนำผ่านบันทึกข้อตกลงความร่วมมือระหว่างท่าอากาศยาน (Sister Airport Agreement) ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาธุรกิจเกี่ยวเนื่อง - การร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์

ตารางที่ 3-5 ตารางแสดงตัวชี้วัดยุทธศาสตร์และค่าเป้าหมายปี 2566 - 2570

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S1: Airport Strategic Positioning					
1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning)	มีแผนปฏิบัติการสอดคล้อง Strategic Positioning ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน				
S1.1: พัฒนาการจัดทำฐานข้อมูลสำคัญและทบทวน Airport Strategic Positioning					
1) ความสำเร็จในการจัดทำ Strategic Positioning ด้านการตลาดท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	N/A	N/A	N/A
S1.2: ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน					
1) ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USOP-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) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth)	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน	มี CO ₂ Footprint ใน Value Chain 6 ท่าอากาศยาน	มีอัตราการปล่อยคาร์บอนไม่เกินปีฐาน
2) การรักษาสัดส่วนการใช้พลังงานจากพลังงานทดแทนร้อยละ 20	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน	มีโครงการพลังงานสะอาด 6 ท่าอากาศยาน	มีสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนร้อยละ 20 จากพลังงานไฟฟ้าทั้ง 6 ท่าอากาศยาน
3) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกเกินกว่าปีฐาน (Water Neutral Growth)	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มี Airport Water Footprint 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบระบบน้ำประปา 6 ท่าอากาศยาน	มีโครงการ Water Recycle and Sufficiency 6 ท่าอากาศยาน	มีอัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกไม่เกินปีฐาน

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
4) การรักษาการปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลง อย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มี Water Balance และ Waste Balance 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจัดการของเสีย 5 ท่าอากาศยาน	มีโครงการ Water Recycle และ Circular Economy of Supply Chain 6 ท่าอากาศยาน	มีปริมาณน้ำเสียและปริมาณขยะออกสู่ภายนอก ลดลง 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
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
S2.1: พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน					
1) การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ	6 แผน	6 แผน	6 แผน	6 แผน	6 แผน
S2.2: เพิ่มขีดความสามารถท่าอากาศยาน					
1) ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทด์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการในแต่ละท่าอากาศยานตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)	95th Percentile (ต่อปี)
S2.3: เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต					
1) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการศึกษาเพื่อก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ (พังงา / ทชม. แห่งที่ 2)	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
2) ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานเพื่อรับบริหารท่าอากาศยานของ ทย.	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	N/A	N/A	N/A

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S3: Regional Hub					
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) World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรกหรือ มากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรกหรือ มากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรกหรือ มากกว่า 1.6 ล้านตัน
S3.1 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศและสนับสนุนการท่องเที่ยว					
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
3.2 มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.					
World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรกหรือ มากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรกหรือ มากกว่า 1.6 ล้านตัน
S4: Intelligent Service					
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%

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
S4.1: พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน					
1) จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ	6 แผน	6 แผน	6 แผน และค่าคะแนน ASQ หมวดย่อยเพิ่มขึ้น		
2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการท่าอากาศยานสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI)	ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
S4.2: การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร					
คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์	3.2779	3.3024	3.3189	3.3271	3.3354
2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI)	ระดับที่ 1	ระดับที่ 2	ระดับที่ 3	ระดับที่ 4	ระดับที่ 5
S4: Intelligent Service					
S4.3 พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ					
1) คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ	ทสภ. 3.70 ทคม. 3.92 ทภก. 3.94 ทชม. 3.62 ทหญ. 3.72 ทชร. 4.12	ทสภ. 3.72 ทคม. 3.94 ทภก. 3.96 ทชม. 3.64 ทหญ. 3.74 ทชร. 4.14	ทสภ. 3.74 ทคม. 3.96 ทภก. 3.98 ทชม. 3.66 ทหญ. 3.76 ทชร. 4.16	ทสภ. 3.76 ทคม. 3.98 ทภก. 4.00 ทชม. 3.68 ทหญ. 3.78 ทชร. 4.18	ทสภ. 3.78 ทคม. 4.00 ทภก. 4.02 ทชม. 3.70 ทหญ. 3.80 ทชร. 4.20
S5: Aeronautical Business					
1) อัตราการเติบโตของรายได้ Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 30	ร้อยละ 5	ร้อยละ 3	ร้อยละ 3
S5.1: เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน					
1) จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck)	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน	6 ท่าอากาศยาน
S5.2: พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก					
1) จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น	จำนวนเที่ยวบิน กลับมาทำการบิน ร้อยละ 50 จากปี 62	ร้อยละ 30	ร้อยละ 30	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย				
	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	ปี 2570
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
4) จำนวนสายการบินระหว่างประเทศแบบประจำเพิ่มขึ้น ใน ทชร.	0 สายการบิน	0 สายการบิน	0 สายการบิน	1 สายการบิน	1 สายการบิน
S6: Non -aeronautical Business					
1) อัตราการเติบโตรายได้จาก Non - Aeronautical Business จากปีก่อนหน้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 50	ร้อยละ 5	ร้อยละ 3	ร้อยละ 3
S6.1: พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร					
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	5 ผู้ประกอบการ				
S6.3: พัฒนารูจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน					
1) อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform	ค่าตอบแทน 200,000 บาท/เดือน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5
S7: Business Development					
1) จำนวนรูจรูปแบบใหม่	2 รูจกิจ				
S7.1: พัฒนารูจระหว่างประเทศ					
1) จำนวนสัญญาที่สามารถดำเนินการในรูจรูปแบบใหม่	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย	1 ราย
S7.2: พัฒนารูจในประเทศในรูปแบบรูจกิจต่างๆ					
1) จำนวนรูจรูปแบบใหม่	2 รูจกิจ				

การติดตามประเมินผลและรายงานผลการดำเนินงาน

ในการบริหารจัดการแผนวิสาหกิจของ ทอท. ซึ่งเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทอท. จึงได้กำหนดกระบวนการติดตามและรายงานผลการดำเนินงานเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งเพื่อให้ทราบถึงความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการประจำปี ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ รวมถึงการประเมินผลสำเร็จเมื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และตัวชี้วัดในระดับต่างๆ ตลอดจนความจำเป็นในการปรับทบทวนแผนปฏิบัติการให้ทันต่อสถานการณ์และปัจจัยกระทบที่มีผลต่อการดำเนินตามแผนให้ไม่บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ทั้งนี้ ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร ได้กำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปแบบ แบบฟอร์มรายงานผลแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะกำหนดให้ส่วนงานที่เสนอและได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มดังกล่าวเป็นรายเดือนและรายไตรมาส โดยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีผ่านผู้บริหารสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน ตามสายการบังคับบัญชา เพื่อพิจารณา ก่อนเสนอที่ประชุมคณะทำงานแผนดำเนินการของ สนย., ทสภ., ทดม., ทภก. และ ทภก. เพื่อรับทราบและพิจารณาให้ความเห็นชอบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ก่อนนำเสนอที่ประชุมคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. เพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี รวมทั้งอยู่ระหว่างพัฒนาระบบบันทึกข้อมูลแผนงานโครงการของ ทอท. (Project Plan Data System : PPDs) โดยระบบดังกล่าวจะมีมิติการติดตามทั้งในเรื่องความก้าวหน้า ความเสี่ยงและการประเมินผลของแผนปฏิบัติการ แผนดำเนินการ และแผน PPP ที่อยู่ภายใต้ Strategy House ขององค์กร เพื่อช่วยในการกำกับให้ ทอท.สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรได้ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

2.1 เพื่อประเมินผลการดำเนินงานเป็นระยะๆ เพื่อให้ทราบว่าการดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมายของจุดมุ่งหมายหลักและวัตถุประสงค์หลักที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด และมีโอกาสจะบรรลุเป้าหมายเมื่อสิ้นปีงบประมาณหรือไม่ โดยมีวิธีการติดตามประเมินผล ดังนี้

2.1.1 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการติดตามโดยเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

2.1.2 เสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหในการดำเนินงาน ในกรณีความก้าวหน้าของการดำเนินงานมีแนวโน้มว่าจะไม่บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด

2.2 เพื่อรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารเป็นระยะ ๆ เพื่อสั่งการให้หน่วยงานปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย โดยการรายงานความก้าวหน้าจะดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

2.2.1 ส่วนงาน ทอท. ที่รับผิดชอบการดำเนินการตามแผนปฏิบัติการจะต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะทำงานแผนดำเนินการ ซึ่งคณะทำงานฯ จะพิจารณาและนำเสนอต่อคณะกรรมการนโยบาย แผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. ผ่านฝ่ายกลยุทธ์องค์กรเป็นประจำทุกเดือน

2.2.2 คณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. รายงานผลการดำเนินงานต่อคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ผ่านฝ่ายกลยุทธ์องค์กร เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. เพื่อพิจารณาหรือเพื่อทราบทุก 6 เดือน

แบบฟอร์มรายงานความก้าวหน้าการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี ประกอบด้วย

1. รายงานผลการดำเนินงานตามแผนจนถึงปัจจุบันคิดเป็นร้อยละเท่าไร ในประเด็นการใช้เวลา และการใช้งบประมาณ
2. ตัวชี้วัดและเป้าหมายของแผน
3. ความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผน
4. ปัญหา/อุปสรรค และข้อเสนอแนะ

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 - ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลความปลอดภัย (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) off 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						
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 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการทำงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตาม มาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน					
ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : USAP-CMA Effective Implementation (EI) score is achieved GAsEP target					
คำอธิบายตัวชี้วัด					
- ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลของรัฐ (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					
สมท. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.					
KPI Supporter					
ฝมบ., ฝมอ./สมอ.และ ฝรภ./สรภ. ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง					

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและการดำเนินงานท่าอากาศยานให้เป็นไปตาม มาตรฐานความปลอดภัย (Safety) และการรักษาความปลอดภัย (Security) ท่าอากาศยาน					
ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 1 : การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน)					
<u>คำอธิบายตัวชี้วัด</u> - สนามบินในความรับผิดชอบของ ทอท.สามารถรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะได้ โดยไม่ถูกระงับการให้บริการของสนามบินบางส่วนหรือทั้งหมด ถูกพักใช้หรือเพิกถอนใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะตลอดอายุของใบรับรองฯ - กพท.เป็นผู้ตรวจสอบสนามบินของ ทอท.และเป็นผู้มีอำนาจในการสั่งระงับการให้บริการของสนามบิน สั่งพักใช้หรือเพิกถอนใบรับรองสนามบินฯ หาก ทอท.ไม่สามารถดำเนินงานสนามบินสาธารณะได้ตามที่กฎหมายกำหนด					
<u>ค่าเป้าหมาย</u>					
ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
การรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน)	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้
<u>เกณฑ์การให้คะแนน</u>					
ระดับ 5	ทอท.สามารถรักษสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบินได้ (ไม่ถูกระงับใช้ / พักใช้ หรือเพิกถอน) ทุกสนามบิน				
ระดับ 4	-				
ระดับ 3	ทอท.ไม่ถูกระงับการให้บริการของสนามบินบางส่วนหรือทั้งหมด				
ระดับ 2	ทอท.ไม่ถูกพักใช้ใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ				
ระดับ 1	ทอท.ไม่ถูกเพิกถอนใบรับรองการดำเนินงานสนามบินสาธารณะ				
<u>KPI Owner</u> สงมท. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.					
<u>KPI Supporter</u> 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

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

ฝปน., ศคบ.ทสภ., ศคบ.ทดม., ศคบ.ทภก., งคบ.ทชม., สทส.

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 ≤ 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) โดยรวมของ 2 ท่าอากาศยาน (ทสภ., ทดม.)	77.0%	83.0%	83.0%	86.0%	90.0%
เกณฑ์การให้คะแนน					
ระดับ 5	สูงกว่าค่าเป้าหมาย 2 %				
ระดับ 4	สูงกว่าค่าเป้าหมาย 1 %				
ระดับ 3	เป็นไปตามเป้าหมาย				
ระดับ 2	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 %				
ระดับ 1	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 2 %				
KPI Owner					
ทสภ.และ ทดม.					
KPI Supporter					
ฝพน. และ 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

ค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
ACI World Airport Traffic Ranking (International Passenger)	1 ใน 14 อันดับแรก	1 ใน 13 อันดับแรก	1 ใน 12 อันดับแรก	1 ใน 11 อันดับแรก	1 ใน 10 อันดับแรก

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมายมากกว่า 2 อันดับ
ระดับ 4	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 1 อันดับ
ระดับ 3	การจัดอันดับเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 อันดับ
ระดับ 1	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมายมากกว่า 2 อันดับ

KPI Owner

สงพร. และ สงวก.

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

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 - ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 2 อันดับ หรือปริมาณ International Freight สูงกว่าค่าเป้าหมาย 200,000 ตัน
ระดับ 4	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 1 อันดับ หรือปริมาณ International Freight สูงกว่าค่าเป้าหมาย 100,000 ตัน
ระดับ 3	การจัดอันดับหรือปริมาณ Cargo เป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 อันดับ หรือปริมาณ International Freight ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 100,000 ตัน
ระดับ 1	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 2 อันดับ หรือปริมาณ International Freight ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 200,000 ตัน

KPI Owner

ฝพธ. และ ฝขอ.ทสภ.

KPI Supporter

สงทส.

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ที่ 3 : เพื่อสร้างการเติบโตด้านผลประกอบการทางการเงิน จากการสร้างรายได้
ที่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Aeronautical Revenue) และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการการบิน (Non - Aeronautical Revenue)

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ : อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin)

คำอธิบายตัวชี้วัด

อัตราส่วนทางการเงินที่เปรียบเทียบระหว่างกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit) เทียบกับรายได้จากการดำเนินงาน (Revenues from Sale or Services)

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

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

ระดับ 5	สูงกว่าค่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 3
ระดับ 4	สูงกว่าค่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3
ระดับ 3	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ต่ำกว่าค่าเป้าหมายไม่เกินร้อยละ 3
ระดับ 1	ต่ำกว่าค่าเป้าหมายมากกว่าร้อยละ 3

KPI Owner

สงบง.

KPI Supporter

สงพร.

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : Airport Strategic Positioning

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 1 : จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติการสอดคล้องกับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning)

คำอธิบายตัวชี้วัด

ท่าอากาศยานมีแผนปฏิบัติที่มีความสอดคล้องกับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน (Airport Strategic Positioning) และตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) เพื่อภายใต้กรอบการพัฒนา 4 มิติ ประกอบด้วย

- (1) มาตรฐานท่าอากาศยานและการบินให้เหนือระดับสากล (Beyond International Standard)
- (2) ศูนย์กลางการบินที่เป็นจุดหมายปลายทาง และจุดเชื่อมต่อการเดินทางไปทั่วโลกด้วยการบริการที่เป็นเลิศ

(Destination & Connectivity Hub with exquisite world class service)

- (3) ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์พาร์ค (Air Cargo Hub and Logistic Park)
- (4) ผู้ดำเนินการท่าอากาศยาน และดำเนินธุรกิจอื่นเพื่อความยั่งยืนขององค์กร (New Business Development)

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

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

เกณฑ์การให้คะแนน

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., สงพธ., สงมท., สงวก. 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

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	จัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2567 เสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติ และเผยแพร่ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ
ระดับ 4	จัดทำ (ร่าง) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Draft Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2567
ระดับ 3	จัดทำตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2568 เสนอคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องพิจารณาอนุมัติ และเผยแพร่ให้ส่วนงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการ
ระดับ 2	จัดทำ (ร่าง) ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Final Draft Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2568
ระดับ 1	จัดทำแนวคิดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ท่าอากาศยานด้านการตลาด (Inception Report) ของท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งแล้วเสร็จ ภายในปีงบประมาณ 2568

KPI Owner

ฝพธ. และ ฝกอ.

KPI Supporter

สงทส., สงยศ., สงวก.และ ฝพน. และท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ที่ 1.2 : ปรับปรุง ทบพวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USOAP-CMA Effective Implementation (EI)

Score: Aerodromes

คำอธิบายตัวชี้วัด

- ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลความปลอดภัย (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
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USOAP-CMA Effective Implementation (EI) Score: Aerodromes	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

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

รณม. และผู้อำนวยการท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.

KPI Supporter

ฝมป.สงมท. และ ฝมอ./สมอ.ของท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ที่ 1.2 : ปรับปรุง ทบทุน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน																	
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score																	
คำอธิบายตัวชี้วัด - ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลของรัฐ (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 <table><tr><th>ตัวชี้วัด</th><th>2566</th><th>2567</th><th>2568</th><th>2569</th><th>2570</th></tr><tr><td>ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score</td><td>ร้อยละ 100</td><td>ร้อยละ 100</td><td>ร้อยละ 100</td><td>ร้อยละ 100</td><td>ร้อยละ 100</td></tr></table>						ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570	ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100
ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570												
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อเพิ่มคะแนน USAP-CMA Effective Implementation (EI) score	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100												
เกณฑ์การให้คะแนน <table><tr><td>ระดับ 5</td><td>คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 91 ขึ้นไป</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 86 ถึงร้อยละ 90</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 81 ถึงร้อยละ 85</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 76 ถึงร้อยละ 80</td></tr><tr><td>ระดับ 1</td><td>คะแนน EI ด้านมาตรฐานการรักษาความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศไทย มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 71 ถึงร้อยละ 75</td></tr></table>						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		
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																	

กลยุทธ์ที่ 1.2 : ปรับปรุง ทบทวน Airport Strategic Positioning ให้เป็นไปตามมาตรฐานท่าอากาศยานและการบิน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.2 : ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน
(ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน)

คำอธิบายตัวชี้วัด

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

ค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
ความสำเร็จของแผนปฏิบัติการเพื่อรักษาสถานภาพการได้รับใบรับรองสนามบิน (ไม่ถูกระงับใช้/พักใช้ หรือเพิกถอน)	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้	รักษา สถานภาพได้	รักษา 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 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : การรักษาระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (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) การรักษาระดับไม่ให้อัตราการปล่อยคาร์บอนเกินกว่าปีฐาน (Carbon Neutral Growth)	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน	มี CO ₂ Footprint ใน Value Chain 6 ท่าอากาศยาน	มีอัตราการปล่อยคาร์บอนไม่เกินปีฐาน

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน
ระดับ 4	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน
ระดับ 3	ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน
ระดับ 1	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน

KPI Owner

สงวน. / ฝวล.

KPI Supporter

สงวน. / ฝพพ. ฝวค. , สงพธ. / ฝพธ. , สงมท. / ฝมป. , ทสภ. , ทดม. , ทภก. , ทชม. , ทภภ.

กลยุทธ์ที่ 1.3 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

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 ของปริมาณการพลังงานทั้งหมด (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 6 ท่าอากาศยาน	มีระบบ MRV 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบไฟฟ้าสนามบิน 6 ท่าอากาศยาน	มีโครงการพลังงานสะอาด 6 ท่าอากาศยาน	มีสัดส่วนการใช้พลังงานทดแทนร้อยละ 20 จากพลังงานฟ้าทั้ง 6 ท่าอากาศยาน

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน
ระดับ 4	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน
ระดับ 3	ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน
ระดับ 1	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน

KPI Owner

สงวก. / ฝวล.

KPI Supporter

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

กลยุทธ์ที่ 1.3 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning

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 6 ท่าอากาศยาน	มี Airport Water Footprint 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบระบบน้ำประปา 6 ท่าอากาศยาน	มีโครงการ Water Recycle and Sufficiency 6 ท่าอากาศยาน	มีอัตราการใช้น้ำดิบจากภายนอกไม่เกินปีฐาน

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน
ระดับ 4	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน
ระดับ 3	ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน
ระดับ 1	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน

KPI Owner

สววก. / ฝวล.

KPI Supporter

สววก. / ฝพพ. ฝวค. , ทสภ. , ทดม. , ทภก. , ทชม. , ทภก.

กลยุทธ์ที่ 1.3 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning					
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 1.3 : การรักษาการปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน					
คำอธิบายตัวชี้วัด ในอนาคตทิศทางของการจัดการของเสียจากอุตสาหกรรมทั้งที่เป็นกระบวนการผลิตหรืออุตสาหกรรมการให้บริการไม่ใช่การบำบัดของเสียให้เป็นไปตามมาตรฐานและปล่อยออกสู่สิ่งแวดล้อมภายนอก แต่จะต้องมุ่งสู่องค์กรที่ไม่มีของเสียปล่อยออกสู่สิ่งแวดล้อม (Zero Discharge)					
ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570					
ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
การปล่อยน้ำเสียและปริมาณขยะลดลงอย่างน้อย ร้อยละ 20 จากปีฐาน	มีแผนงาน 6 ท่าอากาศยาน	มี Water Balance และ Waste Balance 6 ท่าอากาศยาน	มีการปรับปรุงประสิทธิภาพระบบจัดการของเสีย 5 ท่าอากาศยาน	มีโครงการ Water Recycle และ Circular Economy of Supply Chain 6 ท่าอากาศยาน	มีปริมาณน้ำเสียและปริมาณขยะ ออกสู่ภายนอกลดลง ร้อยละ 20
เกณฑ์การให้คะแนน					
ระดับ 5	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน				
ระดับ 4	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน				
ระดับ 3	ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย				
ระดับ 2	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ในบางท่าอากาศยาน				
ระดับ 1	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ปี ทั้ง 6 ท่าอากาศยาน				
KPI Owner สวก. / ฝวล.					
KPI Supporter สวก. / ฝผพ. ฝวล. , ทสภ. , ทดม. , ทภก. , ทชม. , ทภภ.					

กลยุทธ์ที่ 1.3 : การพัฒนาที่ยั่งยืนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ภายใต้ Airport Strategic Positioning															
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 <table><tr><td>ระดับ 5</td><td>ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 2 ระดับ</td></tr><tr><td>ระดับ 4</td><td>ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ระดับ</td></tr><tr><td>ระดับ 3</td><td>ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย</td></tr><tr><td>ระดับ 2</td><td>ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ระดับ</td></tr><tr><td>ระดับ 1</td><td>ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ระดับ</td></tr></table>						ระดับ 5	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 2 ระดับ	ระดับ 4	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ระดับ	ระดับ 3	ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย	ระดับ 2	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ระดับ	ระดับ 1	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ระดับ
ระดับ 5	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 2 ระดับ														
ระดับ 4	ดำเนินการเร็วกว่าเป้าหมาย 1 ระดับ														
ระดับ 3	ดำเนินการเป็นไปตามเป้าหมาย														
ระดับ 2	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ระดับ														
ระดับ 1	ดำเนินการช้ากว่าเป้าหมาย 1 ระดับ														
KPI Owner ผกส.															
KPI Supporter															

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : Airport Service Capacity

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 2 : ชีตความสามารถในการรองรับเที่ยวบิน และผู้โดยสาร

คำอธิบายตัวชี้วัด

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

ระดับ 1	ขีดความสามารถ ในปีที่เปิดให้บริการ น้อยกว่า คาดการณ์ปริมาณขนส่งทางอากาศ ของ ฝกอ.ฉบับ ต.ค.64
<u>KPI Owner</u> สวก.	
<u>KPI Supporter</u> ท่าอากาศยาน สงยศ. / สงบง. / สงทส.	

กลยุทธ์ที่ 2.1 : พัฒนาประสิทธิภาพท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 2.1 : การจัดทำแผนบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance Plan) และ/หรือแผนปฏิบัติการเพื่อบำรุงรักษาระดับขีดความสามารถท่าอากาศยานและคุณภาพการให้บริการ

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

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 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)

เกณฑ์การให้คะแนน ปี 2567

ระดับ 5	ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 th Percentile ไม่เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ
ระดับ 4	ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 th Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ไม่เกินร้อยละ 25
ระดับ 3	ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 th Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ไม่เกินร้อยละ 50
ระดับ 2	ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 th Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ไม่เกินร้อยละ 75
ระดับ 1	ปริมาณผู้โดยสารในตำแหน่งข้อมูล 95 th Percentile เกินขีดความสามารถรายชั่วโมงตามการออกแบบ ตั้งแต่ร้อยละ 75 ขึ้นไป

KPI Owner

สวท. / ผพ.

KPI Supporter

ท่าอากาศยาน / สยศ.

กลยุทธ์ที่ 2.3 : เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

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

คำอธิบายตัวชี้วัด

วัดความก้าวหน้าและความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนการศึกษาความเป็นไปได้และความคุ้มค่าในการลงทุนโครงการเบื้องต้นของท่าอากาศยานเชียงใหม่แห่งที่ 2 และท่าอากาศยานพังงาที่ส่วนงานผู้รับผิดชอบเสนอเป็นแผนปฏิบัติการประจำปี

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
ร้อยละความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนการศึกษาเพื่อก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่ (พังงา / ทชม. แห่งที่ 2) เสนอ คค. แล้วเสร็จ	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100	ร้อยละ 100

เกณฑ์การให้คะแนน

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

สงวก. / สกหม. / สงบง. / สงยศ.

KPI Supporter

-

กลยุทธ์ที่ 2.3 : เพิ่มประสิทธิภาพเพื่อการบริหารงานท่าอากาศยานแห่งใหม่ในอนาคต

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

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. / สกทท. / สบง. / สยทศ.

KPI Supporter

-

ตัวชี้วัดยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 : คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างประเทศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

คำอธิบายตัวชี้วัด

ค่าดัชนีเปรียบเทียบจำนวนเที่ยวบินแบบประจำระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทางเฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (Schedule Connection Flight) และจำนวนจุดหมายปลายทาง (Destinations) โดย OAG MEGA HUBS 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

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					
คำอธิบายตัวชี้วัด ค่าดัชนีเปรียบเทียบระหว่างจำนวนเที่ยวบินแบบประจำต้นทุนต่ำ (Low cost carriers, LCCs) ระหว่างประเทศจากต้นทางและปลายทาง เฉพาะเที่ยวบินตามตารางเวลาที่สายการบินกำหนดไว้แล้ว (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
คะแนนการเชื่อมต่อเที่ยวบิน LCCs ระหว่างประเทศของท่าอากาศยานดอนเมือง	90 คะแนน	95 คะแนน	100 คะแนน	105 คะแนน	110 คะแนน
เกณฑ์การให้คะแนน					
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.					

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : Regional Hub

ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 3 : 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

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 2 อันดับ หรือปริมาณ International Freight สูงกว่าค่าเป้าหมาย 200,000 ตัน
ระดับ 4	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 1 อันดับ หรือปริมาณ International Freight สูงกว่าค่าเป้าหมาย 100,000 ตัน
ระดับ 3	การจัดอันดับหรือปริมาณ Cargo เป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 อันดับ หรือปริมาณ International Freight ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 100,000 ตัน
ระดับ 1	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 2 อันดับ หรือปริมาณ International Freight ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 200,000 ตัน

KPI Owner

ฝพธ.และ ฝขอ.ทสภ.

KPI Supporter

สทส.

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					
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

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

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 : 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

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
World Cargo Traffic Ranking (International Air Freight)	1 ใน 19 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.2 ล้านตัน	1 ใน 18 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.3 ล้านตัน	1 ใน 17 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.4 ล้านตัน	1 ใน 16 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.5 ล้านตัน	1 ใน 15 อันดับแรก หรือมากกว่า 1.6 ล้านตัน

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 2 อันดับ หรือปริมาณ International Freight สูงกว่าค่าเป้าหมาย 200,000 ตัน
ระดับ 4	การจัดอันดับสูงขึ้นจากค่าเป้าหมาย 1 อันดับ หรือปริมาณ International Freight สูงกว่าค่าเป้าหมาย 100,000 ตัน
ระดับ 3	การจัดอันดับหรือปริมาณ Cargo เป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 อันดับ หรือปริมาณ International Freight ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 100,000 ตัน
ระดับ 1	การจัดอันดับต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 2 อันดับ หรือปริมาณ International Freight ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 200,000 ตัน

KPI Owner

ฝพธ. และ 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 (Airport Service Quality : ASQ) ตามมาตรฐานสากล					
ทสภ.	4.350	4.400	4.450	4.500	4.575
ทดม.	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

เกณฑ์การให้คะแนน

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

ฝปน., ศคบ.ทสภ., ศคบ.ทดม., ศคบ.ทภก., งคบ.ทชม., งคบ.ทหญ., งคบ.ทชร., สทส.

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 จะปรับเปลี่ยนขึ้นแตกต่างกันตามปัจจัยด้านการพัฒนาและนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้งาน รวมถึงการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและของแต่ละท่าอากาศยาน โดยในปี 2570 ได้ตั้งค่าเป้าหมายของ ทสภ. ทดม. ทภก. 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%
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%

เกณฑ์การให้คะแนน

	ทสภ.	ทดม.	ทภก.	ทชม.	ทหญ.	ทชร.
ระดับ 5	ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเป้าหมาย 1.0 %					
ระดับ 4	ค่าคะแนนสูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.5 %					
ระดับ 3	เป็นไปตามเป้าหมาย					
ระดับ 2	ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.5 %					
ระดับ 1	ค่าคะแนนต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1.0 %					

KPI Owner

ทสภ., ทดม., ทภก., ทชม., ทหญ., ทชร.

KPI Supporter ฝปน., สงทส.

กลยุทธ์ที่ 4.1 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.1 : จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ

คำอธิบายตัวชี้วัด

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

Output คือ จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมหัวข้อ ASQ ที่ผู้โดยสารให้ความสำคัญในแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท.

Outcome คือ ค่าคะแนน ASQ ลดน้อยลงประจำปี

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนแผนปฏิบัติการด้านนวัตกรรมเพื่อส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ	แผนปฏิบัติการ 6 แผน	แผนปฏิบัติการ 6 แผน	แผนปฏิบัติการ 6 แผน และค่าคะแนน ASQ ลดน้อยลงเพิ่มขึ้น (จากการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการปี 2566	แผนปฏิบัติการ 6 แผน และค่าคะแนน ASQ ลดน้อยลงเพิ่มขึ้น (จากการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการปี 2567	แผนปฏิบัติการ 6 แผน และค่าคะแนน ASQ ลดน้อยลงเพิ่มขึ้น (จากการดำเนินงานตาม แผนปฏิบัติการปี 2568

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	มีแผนปฏิบัติการสูงกว่าเป้าหมาย 2 แผน โดยในปี 2568-2570 มีค่าคะแนน ASQ ลดน้อยลงเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ระดับ 4	มีแผนปฏิบัติการสูงกว่าเป้าหมาย 1 แผน โดยในปี 2568-2570 มีค่าคะแนน ASQ ลดน้อยลงเพิ่มขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการ
ระดับ 3	มีแผนปฏิบัติการตามเป้าหมาย
ระดับ 2	มีแผนปฏิบัติการต่ำกว่าเป้าหมาย 1 แผน
ระดับ 1	มีแผนปฏิบัติการต่ำกว่าเป้าหมาย 2 แผน

KPI Owner

ฝพน. / ท่าอากาศยาน

KPI Supporter

สทส.

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 : Digitize 50% Connected 30% Data Analytic 26 Use Cases	ระดับ 2 : Digitize 70% Connected 50% Data Analytic 27 Use Cases	ระดับ 3 : Digitize 100% Connected 100% Data Analytic 28 Use Cases	ระดับ 4 IA (Data Analytic) 100%	ระดับ 5 : AOT-AI 5กระบวนการ

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	สูงกว่าค่าเป้าหมาย 2 ระดับ
ระดับ 4	สูงกว่าค่าเป้าหมาย 1 ระดับ
ระดับ 3	เป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 ระดับ
ระดับ 1	ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 2 ระดับ

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

KPI Owner

สงทส.

KPI Supporter

กลยุทธ์ที่ 4.2 : การพัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการองค์กร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.2 : คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์

คำอธิบายตัวชี้วัด

พิจารณาจากคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ที่ผ่านความเห็นชอบจากคณะกรรมการ ประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ

หมายเหตุ : ในกรณีที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) มีการปรับปรุงหลักเกณฑ์การประเมิน หรือวิธีการให้คะแนน หรือคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ มีค่าคะแนนลดลง เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนหน้า จะต้องมีการพิจารณาทบทวนค่าเป้าหมายใหม่

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
คะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์	3.2779	3.3024	3.3189	3.3271	3.3354

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ สูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ สูงกว่าค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ เป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ค่าคะแนนประเมิน Core Business Enablers ด้านการบริหารทุนมนุษย์ ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 0.02

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 : Digitize 30% Connected 30%	ระดับ 2 : Digitize 50% Connected 50%	ระดับ 3 : Digitize 100% Connected 100% Data Analytic 30%	ระดับ 4 : IA (Data Analytic) 100%	ระดับ 5 : AOT-AI 3 กระบวนการ

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ระดับความสำเร็จ สูงกว่าเป้าหมาย 2 ระดับ
ระดับ 4	ระดับความสำเร็จ สูงกว่าเป้าหมาย 1 ระดับ
ระดับ 3	ระดับความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่ AOT-AI เป็นไปเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับความสำเร็จ ต่ำกว่าเป้าหมาย 1 ระดับ
ระดับ 1	ระดับความสำเร็จ ต่ำกว่าเป้าหมาย 2 ระดับ

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 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

คำอธิบายตัวชี้วัด

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ทสภ. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจ หรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	3.70	3.72	3.74	3.76	3.78

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทสภ. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทสภ. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทสภ. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทสภ. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทสภ. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02

KPI Owner

ทสภ.

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 ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง	3.92	3.94	3.96	3.98	4.00

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทดม. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทดม. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทดม. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทดม. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทดม. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02

KPI Owner

ทดม.

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 ณ ท่าอากาศยานภูเก็ต	3.94	3.96	3.98	4.00	4.02

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทภก. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทภก. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทภก. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทภก. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทภก. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02

KPI Owner

ทภก.

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

ระดับ 5	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชม. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชม. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชม. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชม. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชม. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02

KPI Owner

ทชม.

KPI Supporter

ฝพธ.

กลยุทธ์ที่ 4.3 : พัฒนาประสิทธิภาพการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจและผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 4.3 : คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่

คำอธิบายตัวชี้วัด

พิจารณาจากคะแนนการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ สามารถวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการที่มีต่อสินค้าหรือการบริการของ ททญ. มาเปรียบเทียบกับค่าความคาดหวังของลูกค้าผู้ประกอบการ โดย ทอท. ใช้วิธีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้าผู้ประกอบการ โดยการเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างของลูกค้าผู้ประกอบการด้วยแบบสอบถามความพึงพอใจหรือกระบวนการทางสถิติอื่นๆ

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
คะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ท่าอากาศยานหาดใหญ่	3.72	3.74	3.76	3.78	3.80

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ททญ. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ททญ. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ททญ. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ททญ. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ททญ. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02

KPI Owner

ททญ.

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

ระดับ 5	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชร. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02
ระดับ 4	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชร. สูงกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 3	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชร. เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชร. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.01
ระดับ 1	ระดับคะแนนความพึงพอใจของผู้ประกอบการ ณ ทชร. ต่ำกว่าระดับค่าเป้าหมาย 0.02

KPI Owner

ทชร.

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 จากปีก่อนหน้า	ร้อยละ 100	ร้อยละ 30	ร้อยละ 5	ร้อยละ 3	ร้อยละ 3

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	อัตราการเติบโตรายได้จาก Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 20
ระดับ 4	อัตราการเติบโตรายได้จาก Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 10
ระดับ 3	อัตราการเติบโตรายได้จาก Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	อัตราการเติบโตรายได้จาก Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 10
ระดับ 1	อัตราการเติบโตรายได้จาก -Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสาร ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 20

KPI Owner

ฝพธ.,สงวก. และท่าอากาศยาน

KPI Supporter

ท่าอากาศยาน /สงวก.

กลยุทธ์ที่ 5.1 : เพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารและเที่ยวบิน

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.1 : จำนวนท่าอากาศยานที่มีแผนปฏิบัติเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับบริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck)

คำอธิบายตัวชี้วัด

ท่าอากาศยานมีแผนปฏิบัติการที่สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับสายการบิน (Airline) และผู้โดยสาร (Passenger) บริเวณจุดคอขวด (Bottle Neck) ประกอบด้วย ทางวิ่ง (Runway) หลุมจอด (Parking Stand) และภายในอาคารผู้โดยสาร (Terminal)

เพื่อใช้ท่าอากาศยานมีกระบวนการผู้โดยสารขาเข้าและขาออกสะดวก รวดเร็ว และตรงต่อเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่สายการบินและผู้โดยสาร

ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570

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

เกณฑ์การให้คะแนน

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

สงวก., สงทส. และ ฝพน.

กลยุทธ์ที่ 5.2 : พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 : จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น

* คำนวณจากฐานปี 2562 จำนวน 890,000 เที่ยวบิน

คำอธิบายตัวชี้วัด

จำนวนเที่ยวบินแบบประจำ (Route Schedule) เพิ่มขึ้น โดยในปี 66 จะใช้เกณฑ์จำนวนเที่ยวบินที่กลับมาบินที่ท่าอากาศยานของ 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	จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบิน	ร้อยละ 30	ร้อยละ 30	ร้อยละ 10	ร้อยละ 10
* คำนวณจากฐานปี 2562 จำนวน 890,000 เที่ยวบิน	ร้อยละ 50 จากปี 62				

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินสูงกว่าเป้าหมาย 10%
ระดับ 4	จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินสูงกว่าเป้าหมาย 5%
ระดับ 3	จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินต่ำกว่าเป้าหมาย 5%
ระดับ 1	จำนวนเที่ยวบินกลับมาทำการบินต่ำกว่าเป้าหมาย 10%

KPI Owner

สงพร. และท่าอากาศยาน

KPI Supporter

ท่าอากาศยาน 6 แห่ง

กลยุทธ์ที่ 5.2 : พัฒนาการตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 5.2 : จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น

คำอธิบายตัวชี้วัด

จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เพิ่มขึ้น โดยจำนวนเที่ยวบินคำนวณจากจำนวนเที่ยวบินแบบประจำขาเข้า + เที่ยวบินขาออก ของ 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

ระดับ 5	จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak สูงกว่าค่าเป้าหมาย 2 เที่ยวบิน
ระดับ 4	จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak สูงกว่าค่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน
ระดับ 3	จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak ต่ำกว่าค่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน
ระดับ 1	จำนวนเที่ยวบินต่อชั่วโมง ในช่วงเวลา off-peak ลดลง 1 เที่ยวบิน จากที่มีการทำการบินอยู่เดิม

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

ระดับ 5	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทหญ. เพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมาย 2 เที่ยวบิน
ระดับ 4	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทหญ. เพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน
ระดับ 3	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทหญ. เพิ่มขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทหญ. เพิ่มขึ้นต่ำกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน
ระดับ 1	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทหญ. ลดลง 1 เที่ยวบิน จากที่มีการทำการบินอยู่เดิม

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

ระดับ 5	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทชร. เพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมาย 2 เที่ยวบิน
ระดับ 4	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทชร. เพิ่มขึ้นสูงกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน
ระดับ 3	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทชร. เพิ่มขึ้นเป็นไปตามเป้าหมาย
ระดับ 2	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทชร. เพิ่มขึ้นต่ำกว่าเป้าหมาย 1 เที่ยวบิน
ระดับ 1	จำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศแบบประจำ ณ ทชร. ลดลง 1 เที่ยวบิน จากที่มีการทำการบินอยู่เดิม

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

ระดับ 5	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 20
ระดับ 4	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 10
ระดับ 3	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 10
ระดับ 1	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 20

KPI Owner

สงพร.

KPI Supporter

ท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ที่ 6.1 : พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.1 : อัตราการเติบโตของรายได้ Non-Aeronautical Business ภายในอาคารผู้โดยสาร

คำอธิบายตัวชี้วัด

รายได้ Non-Aero Business ภายในอาคารผู้โดยสารคำนวณอัตราการเติบโตจากรายได้ทุกหมวดที่ได้รับจากผู้ประกอบการในอาคารในปีก่อนหน้า 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

ระดับ 5	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 20
ระดับ 4	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 10
ระดับ 3	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 10
ระดับ 1	อัตราการเติบโตรายได้จาก Non-Aero Business ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 20

KPI Owner

ฝ่ายพาณิชย์ของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท. และ ฝบธ.

KPI Supporter

ฝพธ.

กลยุทธ์ที่ 6.2 : พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.2 : รายได้จากการพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

คำอธิบายตัวชี้วัด

รายได้จากการพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ = 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
รายได้จากการพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า	ร้อยละ 1 ของ รายได้ Non- Aeronautical Business	ร้อยละ 1 ของ รายได้ Non- Aeronautical Business	ร้อยละ 1 ของ รายได้ Non- Aeronautical Business	ร้อยละ 1 ของ รายได้ Non- Aeronautical Business	ร้อยละ 1 ของ รายได้ Non- Aeronautical Business

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 0.50
ระดับ 4	สูงกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 0.25
ระดับ 3	เป็นไปตามค่าเป้าหมาย
ระดับ 2	ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 0.25
ระดับ 1	ต่ำกว่าค่าเป้าหมายร้อยละ 0.50

KPI Owner

ฝบส.

KPI Supporter

ฝพธ. และ ฝบธ.

กลยุทธ์ที่ 6.2 : พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.2 : จำนวนธุรกิจใหม่จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า

คำอธิบายตัวชี้วัด

เป็นการหาผู้ประกอบการมาประกอบกิจกรรมเชิงพาณิชย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าของ ทอท. โดยเป็นค่าสะสมตลอดระยะเวลา 5 ปีตั้งแต่ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ได้จำนวน 5 ผู้ประกอบการ

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	5 ผู้ประกอบการภายในปี 2570 และหรือปีละ 1 ผู้ประกอบการ				

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับ 5	คณะกรรมการพิจารณารายได้ของ ทอท.อนุมัติผลการคัดเลือกผู้ประกอบการ เพิ่มขึ้นสะสมเฉลี่ยปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 4	สพธ.วิเคราะห์และจัดเตรียมวาระเสนอคณะกรรมการพิจารณารายได้ของ ทอท. เพิ่มขึ้นสะสมเฉลี่ยปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 3	ฝบส.ตรวจสอบเอกสารและหลักฐานผู้ประกอบการ เพิ่มขึ้นสะสมเฉลี่ยปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 2	ฝบส.ประสานผู้ประกอบการนำเสนอข้อมูลการประกอบกิจการ เพิ่มขึ้นสะสมเฉลี่ยปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 1	ฝบส.ดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลแปลงที่ดินและประชาสัมพันธ์ผ่านช่องทางต่างๆ เพิ่มขึ้นสะสมเฉลี่ยปีละจำนวน 1 ราย

KPI Owner

ฝบส.

KPI Supporter

ฝพธ. และ ฝบธ.

กลยุทธ์ที่ 6.3 : พัฒนารูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน					
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 6.3 : อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform					
คำอธิบายตัวชี้วัด การเพิ่มขึ้นของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่านการพัฒนาารูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน อาทิ การพัฒนาฟังก์ชันใหม่และพัฒนาฟังก์ชันเดิมที่เกี่ยวกับการสร้างรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ใน AOT Digital Platform ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางในการหารายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ต่างๆ ของ ทอท. ส่งผลให้เกิดอัตราการเติบโตของรายได้ในกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform ของ ทอท.					
ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570					
ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform	ค่าตอบแทน 200,000 บาท/เดือน	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5	เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5
เกณฑ์การให้คะแนน					
ระดับ 5	อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 จากค่าเป้าหมาย				
ระดับ 4	อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 จากค่าเป้าหมาย				
ระดับ 3	อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform เป็นไปตามค่าเป้าหมาย				
ระดับ 2	อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ลดลงร้อยละ 5 จากค่าเป้าหมาย				
ระดับ 1	อัตราการเติบโตของรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT Digital Platform ลดลงร้อยละ 10 จากค่าเป้าหมาย				
KPI Owner					
สงพร., สงทส.					
KPI Supporter					
ท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ของ ทอท.					

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : Business Development					
ตัวชี้วัดระดับยุทธศาสตร์ที่ 7 : จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่					
<u>คำอธิบายตัวชี้วัด</u> การสนับสนุนให้มีการพัฒนาธุรกิจในประเทศรูปแบบใหม่ และเสริมสร้างรายได้ในการประกอบกิจการของท่าอากาศยานให้ ทอท. อาทิ การจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยานในความรับผิดชอบของ ทอท. เป็นต้น					
<u>ตัวชี้วัด และค่าเป้าหมาย ปี 2566 -ปี 2570</u>					
ตัวชี้วัด	2566	2567	2568	2569	2570
จำนวนธุรกิจรูปแบบใหม่	2 ธุรกิจ				
<u>เกณฑ์การให้คะแนน</u>					
ระดับ 5	ผู้ประกอบการเริ่มประกอบกิจการในธุรกิจใหม่สะสม จำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570				
ระดับ 4	จัดทำสัญญาอนุญาตให้ประกอบกิจการในธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570				
ระดับ 3	เสนอผลการศึกษาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการพัฒนาธุรกิจใหม่จำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570				
ระดับ 2	จัดทำผลการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570				
ระดับ 1	ดำเนินการเจรจากับผู้ประกอบการ เพื่อพิจารณาแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570				
<u>KPI Owner</u> ฝพธ.					
<u>KPI Supporter</u> 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) เพื่อจะได้ประสานงานสร้างความร่วมมือ ในการดำเนินธุรกิจต่อไป 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

ระดับ 5	เดินทางไปปฏิบัติงานเพื่อเจรจา Joint Work Activities หรือ ธุรกิจ จนสามารถดำเนินธุรกิจร่วมกับ Sister Airport ได้เพิ่มขึ้น สะสมปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 4	จัดประชุม Online เพื่อหารือกับ Sister Airport จนสามารถนัดหมายเพื่อเดินทางไปเจรจาเพื่อทำสัญญาดำเนินธุรกิจร่วมกับ Sister Airport เพิ่มขึ้นสะสมปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 3	แลกเปลี่ยนสอบถามข้อมูลกับ Sister Airport ผ่าน Email จนสามารถจัดประชุม Online เพื่อหารือกับ Sister Airport ได้สะสม ปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 2	ค้นหาข้อมูลเพื่อสนับสนุนแผนงาน หรือ โครงการฯ เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกับ Sister Airport ได้เพิ่มขึ้นสะสมปีละจำนวน 1 ราย
ระดับ 1	สอบถามสาย/สายงาน ทอท./ท่าอากาศยาน เกี่ยวกับแผนงานหรือโครงการต่าง ๆ ที่จะดำเนินการร่วมกับ Sister Airport ในแต่ละปี

KPI Owner

ฝปต.

KPI Supporter

สาย/สายงาน/สำนัก/ศูนย์/ท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ที่ 7.2 : พัฒนาธุรกิจในประเทศในรูปแบบธุรกิจต่างๆ

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ที่ 7.2 : 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

ระดับ 5	ผู้ประกอบการเริ่มประกอบกิจการในธุรกิจใหม่สะสม จำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570
ระดับ 4	จัดทำสัญญาอนุญาตให้ประกอบกิจการในธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570
ระดับ 3	เสนอผลการศึกษาและได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการที่เกี่ยวข้องให้ดำเนินการพัฒนาธุรกิจใหม่จำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570
ระดับ 2	จัดทำผลการศึกษาและวิเคราะห์ความเป็นไปได้ในการพัฒนาธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570
ระดับ 1	ดำเนินการเจรจากับผู้ประกอบการ เพื่อพิจารณาแนวคิดในการพัฒนาธุรกิจใหม่แล้วเสร็จจำนวน 2 ธุรกิจ ภายในปี 2570

KPI Owner

ฝพธ.

KPI Supporter

ฝบธ. และฝ่ายพาณิชย์ของแต่ละท่าอากาศยานของ ทอท.