



AOT

AIRPORTS OF THAILAND PLC.
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 - 2570

ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)



สารบัญ

บทสรุปผู้บริหาร	1
2. บททั่วไป	4
บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).....	4
บริษัทย่อย บริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้องในเครืออื่นๆ	6
โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง	7
3. การจัดทำแผนวิสาหกิจ	9
4. แผนวิสาหกิจ	10
ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570).....	10
วิสัยทัศน์ (Vision)	10
พันธกิจ (Mission).....	10
ค่านิยม (Core Value).....	11
สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)	11
ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage).....	12
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)	12
ยุทธศาสตร์ของ ทอท.	13
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	13
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	14
ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์.....	15
การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ทอท.....	17
ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์	19
แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	24
ประมาณการลงทุน.....	25
การบริหารความเสี่ยง	26
การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	28

บทสรุปผู้บริหาร

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้กำหนดแผนวิสาหกิจที่มีเป้าหมายในการผลักดันท่าอากาศยานของ ทอท. ให้ก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน หรือ Aviation Hub ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยวางยุทธศาสตร์และกลยุทธ์สำคัญครอบคลุมการพัฒนาในทุกมิติที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วย

1. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและศักยภาพของท่าอากาศยานของ ทอท. โดยจะเร่งขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ให้สามารถรองรับปริมาณผู้โดยสารที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต ควบคู่ไปกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ และการยกระดับการเชื่อมต่อบริการคมนาคมขนส่งภาคพื้นสู่ท่าอากาศยานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

2. การพัฒนาธุรกิจการบิน ทอท.จะเดินหน้ากลยุทธ์การตลาดเชิงรุกเพื่อดึงดูดสายการบินให้เปิดเส้นทางบินใหม่และเพิ่มความถี่เที่ยวบินมายังประเทศไทย นอกจากนี้ยังจะผลักดันการส่งเสริมธุรกิจซ่อมบำรุงอากาศยาน และธุรกิจสนับสนุนอื่นๆ เพื่อให้เกิดการขยายตัวของอุตสาหกรรมการบินอย่างครบวงจร นอกเหนือจากธุรกิจการบิน แผนวิสาหกิจของ ทอท. ยังได้วางกลยุทธ์ในการพัฒนาธุรกิจเชิงพาณิชย์อื่นๆ เพื่อสร้างรายได้เสริมให้แก่องค์กร ผ่านการใช้ประโยชน์พื้นที่ในอาคารผู้โดยสารและพื้นที่ว่างเปล่าในบริเวณท่าอากาศยานให้เกิดมูลค่าสูงสุด

3. การพัฒนาการบริการสู่ระดับโลกเป็นอีกหนึ่งกลยุทธ์สำคัญที่ ทอท. ให้ความสำคัญในแผนวิสาหกิจ เพื่อผลักดันประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน Aviation Hub ระดับภูมิภาคภายใต้แผนดังกล่าว ทอท.ได้วางแนวทางการยกระดับคุณภาพการให้บริการของท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ให้ทัดเทียมกับสนามบินชั้นนำระดับโลก โดยเน้นการพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารในทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch Point) ตั้งแต่การออกแบบอาคารผู้โดยสาร สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ไปจนถึงคุณภาพการให้บริการของพนักงานทุกระดับ ซึ่งจะช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีและความประทับใจให้แก่ผู้ใช้บริการตลอดการเดินทาง

นอกจากนี้ ทอท.ยังมุ่งสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ ทั้งสายการบิน ร้านค้า ร้านอาหาร และผู้ให้บริการอื่นๆ ในการร่วมกันพัฒนามาตรฐานการให้บริการให้สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการบริการที่เป็นเลิศในทุกขั้นตอน การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อยกระดับการให้บริการ เป็นอีกแนวทางที่ ทอท. ให้ความสำคัญ อาทิ การพัฒนาระบบ Self Check-in และ Self Bag Drop เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสาร

สามารถใช้คิอินและโหดสัสมการะได้ด้วยตนเอง เทคโนโลยี biometric เพื่อลดระยะเวลารอคิวในขั้นตอนการตรวจคนเข้าเมือง รวมถึงการพัฒนาแอปพลิเคชันมือถือที่ช่วยให้ข้อมูลการเดินทาง ช่วยนำทางภายในอาคาร เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในทุกขั้นตอนการเดินทาง ซึ่งจะช่วยยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสารในยุคดิจิทัลได้เป็นอย่างดี

นอกเหนือจากการพัฒนาด้านการบริการ ทอท.ยังมุ่งมั่นในการรักษามาตรฐานความปลอดภัยสูงสุดในทุกด้าน ตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดขององค์กรการบินระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ผู้ใช้บริการในทุกเที่ยวบิน ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการก้าวสู่การเป็นศูนย์กลางการบินระดับโลก เมื่อบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพบริการได้เทียบเท่าสนามบินชั้นนำทั่วโลกได้ ก็จะช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดี และความน่าเชื่อถือให้กับท่าอากาศยานและระบบการบินของไทย ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ดึงดูดสายการบินและนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก เสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ประเทศไทยบนเวทีการบินโลก เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์การเป็นศูนย์กลางการบิน Aviation Hub ของภูมิภาคนี้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

4. ในการผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินระดับภูมิภาค ทอท.ยังให้ความสำคัญกับการสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน โดยคำนึงถึงการรักษาสสมดุลทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ภายใต้หลักธรรมาภิบาล ผ่านการดำเนินนโยบายและมาตรการต่างๆ เช่น การจัดการของเสียและมลพิษที่เกิดจากกิจกรรมท่าอากาศยาน การส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาดและพลังงานทางเลือก การอนุรักษ์ความหลากหลายทางชีวภาพการสร้าง ความผูกพันกับชุมชนโดยรอบผ่านโครงการ CSR เป็นต้น พร้อมทั้งเปิดกว้างให้ ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มได้มีส่วนร่วมเพื่อผลักดัน ทอท.ให้ก้าวสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมระดับสากลอย่างแท้จริง

5. ด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ ทอท.ได้วางแผนเชิงรุกเพื่อเสริมสร้างและยกระดับขีดความสามารถของพนักงานทุกระดับให้สอดคล้องกับทิศทางการดำเนินธุรกิจในอนาคต เพื่อตอบโจทย์การแข่งขันในยุคดิจิทัล โดยใช้รูปแบบการอบรมพัฒนาที่หลากหลายและเหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมในห้องเรียน การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ การสอนงานโดยผู้บังคับบัญชา การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง ตลอดจนการพัฒนาทักษะใหม่ๆ ซึ่งจะช่วยเตรียมความพร้อมให้บุคลากรของ ทอท. พร้อมขับเคลื่อนองค์กรสู่การเป็นผู้นำด้านการบินของภูมิภาคได้อย่างเต็มศักยภาพ

ในด้านการพัฒนากระบวนการภายใน ทอท. ให้ความสำคัญกับการยกระดับประสิทธิภาพการทำงาน ลดความซ้ำซ้อน ลดต้นทุน ลดการใช้ทรัพยากร ผ่านการปรับปรุงและออกแบบกระบวนการทำงาน ด้วยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเข้ามาประยุกต์ใช้ในทุกส่วนงาน ตั้งแต่องานบริการผู้โดยสาร งานรักษาความปลอดภัย งานซ่อมบำรุง งานขนส่งสินค้า ไปจนถึงกระบวนการสนับสนุนต่างๆ โดยมีเป้าหมายในการสร้างกระบวนการรวดเร็ว ถูกต้อง แม่นยำ และใส่ใจสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะช่วยยกระดับคุณภาพการให้บริการและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

ของท่าอากาศยานไทย ในการพัฒนาทุนมนุษย์และกระบวนการภายในองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ซึ่งถือเป็นภารกิจสำคัญที่จะช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาคได้อย่างแข็งแกร่ง

ทอท. เห็นความสำคัญของการดำเนินงานเพื่อสนับสนุนนโยบายระดับประเทศ จึงจัดทำแผนวิสาหกิจ โดยมีการอภิปรายมาจากการวิเคราะห์นโยบายภาครัฐ แนวโน้มธุรกิจที่สำคัญ โดยวิสัยทัศน์ของ ทอท. ยังคงมุ่งเน้น “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” ทอท.ได้กำหนดเป้าหมายระยะยาวปี 2580 ในการมุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World’s Top Airport Operator) นอกจากนี้ ทอท. ยังได้ปรับตัวสู่ประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ภายใต้ “SMILE” SO1) Strengthen Airport Capacity and Competitiveness, SO2) Maximize Financial Return through Business Development, SO3) Inspire Memorable Airport Experience, SO4) Lead Changes towards Sustainability, และ SO) Enhance Organization Capability พร้อมมียุทธศาสตร์ 7 ยุทธศาสตร์รองรับ ได้แก่ ยุทธศาสตร์ที่ 1: ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ที่ 2: พัฒนาขีดความสามารถในการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์ที่ 3: พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ยุทธศาสตร์ที่ 4: พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ยุทธศาสตร์ที่ 5: พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย ยุทธศาสตร์ที่ 6: มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม และยุทธศาสตร์ที่ 7: พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร

ภายใต้แผนวิสาหกิจ ทอท. มีแผนงานและโครงการสำคัญที่ตอบสนองหมวดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ทั้งหมด 2 หมวดหมาย ประกอบไปด้วย

- **หมวดหมายหลัก**

หมวดหมายที่ 5 ประเทศไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

- **หมวดหมายสนับสนุน**

หมวดหมายที่ 2 ประเทศไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

ทอท. มีการจัดสรรงบประมาณ กระบวนการการบริหารความเสี่ยง และการติดตามประเมินการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. โดยองค์ประกอบที่สำคัญเหล่านี้จะช่วยเชื่อมโยงและส่งเสริมการบรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและยุทธศาสตร์ชาติ

2. บททั่วไป

บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 ใช้ชื่อขณะนั้นว่า การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวกับหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน ต่อมา ทอท. ได้แปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชนจำกัดและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลเมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2545 โดยใช้ชื่อบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

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

บทบาทของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจและบริษัท มหาชน มิได้คำนึงถึงการสร้างผลกำไรหรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น ทอท.ได้ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่มูลค่า ทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ โดยมีการติดตามด้านการกำกับกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้ง ทอท.ยังเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ บทบาทเชิงรัฐ ทอท.ได้ส่งเสริมและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ใช้ท่าอากาศยาน ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และบทบาทเชิงพาณิชย์ ทอท.ได้คำนึงถึงการตอบสนองความคาดหวังผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตในฐานะทางการเงินได้อย่างมั่นคง

จากการที่ ทอท.มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความสมดุลในด้านมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำให้ในปี 2566 ทอท.ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน

หรือ หุ่นยั่งยืน (SET ESG Ratings) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 9 โดยได้รับการจัดลำดับให้อยู่ในระดับ A รวมทั้งได้รับการประกาศให้เป็นสมาชิกความยั่งยืนดัชนีดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices : DJSI) ในกลุ่มดัชนีโลก (DJSI World) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 5 และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 9 ในกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคม (Transportation and Transportation Infrastructure : TRA) นอกจากนี้ ทอท.ได้รับผลประเมินโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2566 อยู่ในระดับ “ดีเลิศ” ซึ่งเป็นระดับสูงสุด จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) และ ทอท. เป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียนไทยที่ได้รับรางวัลหอเกียรติยศแห่งอาเซียน (ASEAN’s Top Corporate Brand Hall of Fame 2023) เนื่องจากได้รับรางวัล ASEAN’s Top Corporate Brand ในนามของประเทศไทยติดต่อกันถึง 5 ปี จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่าให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืน

รายได้หลักของ ทอท. ประกอบด้วย รายได้จากกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน โดยรายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) ประกอบด้วย (1) ค่าบริการในการขึ้น-ลง ของอากาศยาน (2) ค่าบริการที่เก็บอากาศยาน (Landing & Parking Charges) (3) ค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charges) และ (4) ค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charges) ส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenues) ประกอบด้วย (1) ค่าเช่าสำนักงานและพื้นที่ (Rental Revenues) (2) รายได้เกี่ยวกับบริการ (Service Revenues) และ (3) รายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenues)

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานท่าอากาศยานของ ทอท. ยังมีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมสนับสนุนทางการเงิน เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริการภาคพื้นการบินกรุงเทพ เวลต์ไวต์โพลท์ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการภาคพื้น รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสาร นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการครัวการบิน การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน การให้บริการร้านค้าปลีก การให้บริการร้านค้าปลอดอากร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการจะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และค่าบริการ (Service Charges) แก่ ทอท.

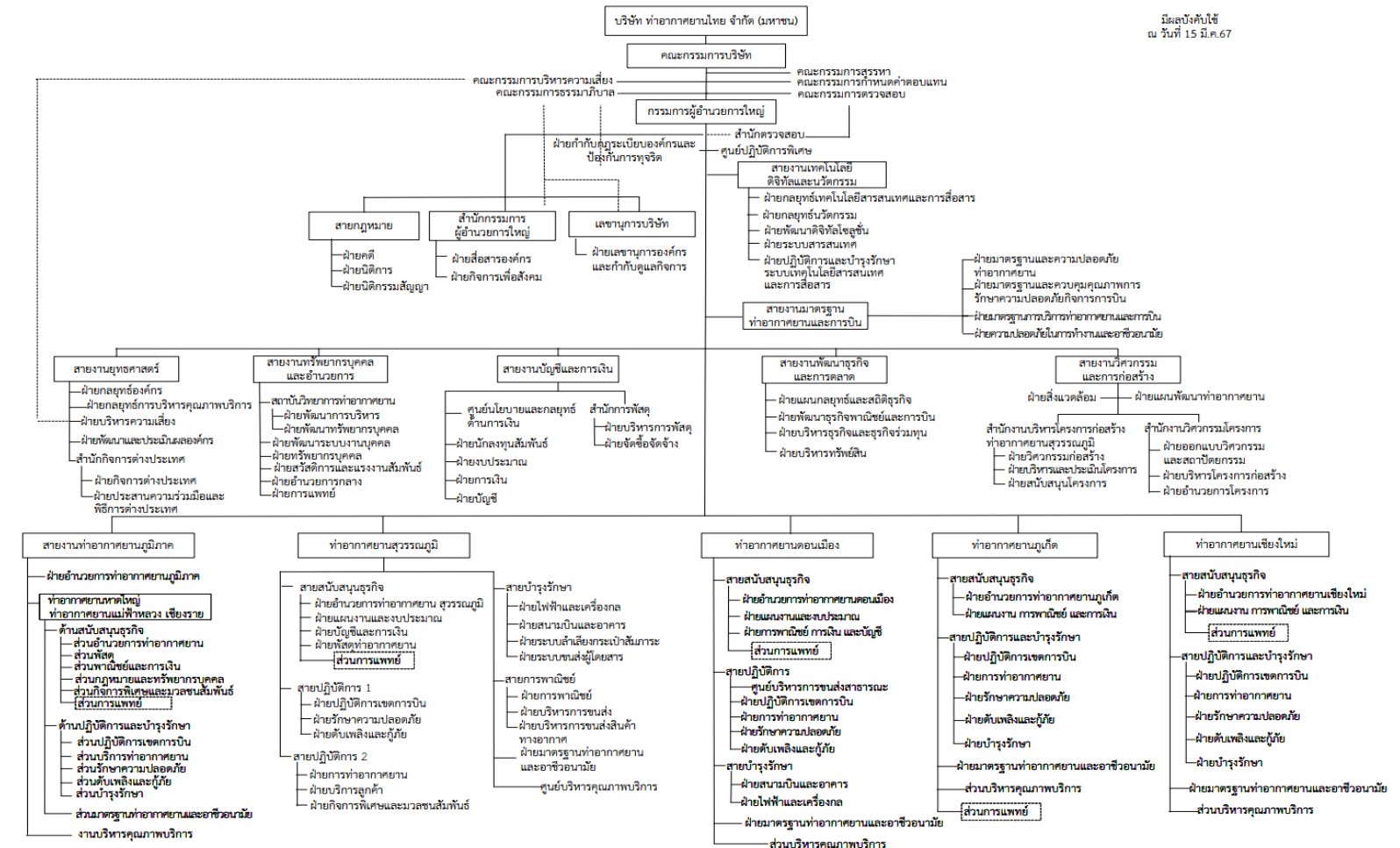
บริษัทย่อย บริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้องในเครืออื่นๆ

ทอท.เข้าร่วมลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับท่าอากาศยานและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการของ ทอท. รวมทั้งสิ้น 11 บริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าว ระหว่างร้อยละ 4.00 - 60.00 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 5,056.28 ล้านบาท แบ่งเป็นบริษัทย่อย (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50) จำนวน 1 บริษัท คือ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด และบริษัทร่วม (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 50) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 2 - 1 ตารางแสดงรายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ณ 30 กันยายน 2566

ชื่อบริษัท	ลักษณะกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้น
1. บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	กิจการโรงแรม	60.00
2. บริษัท บริการภาคพื้น ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการลานจอด อุปกรณ์ภาคพื้น บริการผู้โดยสารภาคพื้น และกิจการที่เกี่ยวข้อง ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
3. บริษัท รักษาความปลอดภัย ท่าอากาศยานไทย จำกัด	ให้บริการรักษาความปลอดภัยจำกัด ณ ท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท.	49.00
4. บริษัท ท่าอากาศยานไทย ทาฟาโอเพอเรเตอร์ จำกัด	ดำเนินกิจการบริหารโครงการเกี่ยวกับสินค้าเบาเสี่ยงง่าย ณ ทสภ.	49.00
5. บริษัท ฟอर्थ เอ็มอาร์ไอ เซอร์วิส จำกัด	ประกอบกิจการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ทดม.	25.00
6. บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	ให้บริการผลิตอาหารส่งสายการบิน	10.00
7. บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	ให้บริการท่อน้ำมันและเติมน้ำมันด้วยระบบ Hydrant	10.00
8. บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด	บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับโรงแรม ณ ทดม.	9.00
9. บริษัท ท่าอากาศยาน พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด	ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยาน	5.00
10. บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหารจัดการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงแก่อากาศยาน	4.94
11. บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด (ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ตั้งแต่วันที่ 30 มิ.ย.58 และพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลายตั้งแต่วันที่ 12 พ.ค.61 ปัจจุบันอยู่ระหว่างเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์รวบรวมทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ โดย ทอท.ได้อื่นค่าซื้อชำระหนี้ไว้เป็นเจ้าหนี้รายที่ 430 เป็นจำนวนเงิน 76,545,226 บาท)	ให้บริการคลังสินค้า บริการในลานจอดอากาศยานและบริการช่างอากาศยาน	28.50

โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง



รูปภาพที่ 2 - 1 แสดงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของ ทอท.ในปัจจุบัน

อัตรากำลัง

การบริหารท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งของ ทอท. บุคลากรทุกคนมีส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ ทอท.จึงมีนโยบายมุ่งเน้นการเสริมสร้าง พัฒนา ปรับปรุงการบริการ และพัฒนาบุคลากรให้มีใจในการให้บริการ สร้างความมั่นใจในความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ซึ่งเป็นหัวใจของการให้บริการ ตลอดจนมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมโดยรวม และมุ่งเน้นให้พนักงานเป็นกลไกหลักในการพัฒนา ทอท.ก้าวไปสู่ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก

ณ วันที่ 30 กันยายน 2566 ทอท.มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งสิ้น 8,610 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอก ประมาณ 23,410 คน ประกอบด้วย

ตารางที่ 2 - 2 ตารางแสดงจำนวนพนักงานและลูกจ้างของ ทอท.

กลุ่มธุรกิจ	ปีงบประมาณ				
	2562	2563	2564	2565	2566
สำนักงานใหญ่	1,299	1,357	1,355	1,339	1,396
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	3,259	3,514	3,400	3,317	3,847
ท่าอากาศยานดอนเมือง	1,531	1,823	1,462	1,404	1,436
ท่าอากาศยานภูเก็ต	940	1,014	951	900	892
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	481	483	458	426	440
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	346	325	308	292	334
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	261	253	242	241	265
รวม	8,117	8,769	8,176	7,919	8,610

หมายเหตุ: ไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก (Outsource Worker)

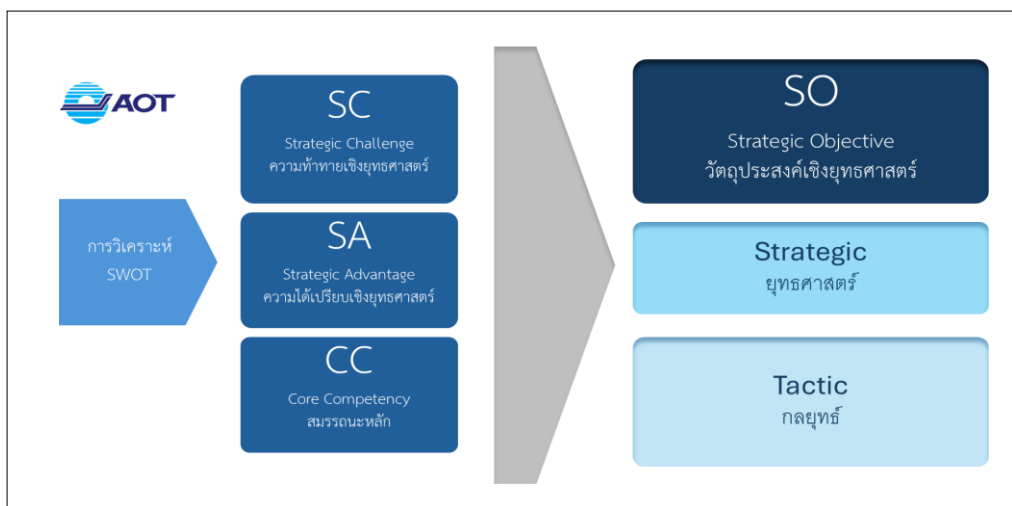
3. การจัดทำแผนวิสาหกิจ

ทอท.ได้ดำเนินการทบทวนแผนวิสาหกิจตามที่สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) นำระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (State Enterprise Assessment Model: SE-AM) มาเป็นกรอบการประเมินองค์กรรัฐวิสาหกิจ โดยหลักเกณฑ์ที่ 2 การวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ กำหนดให้รัฐวิสาหกิจต้องมีกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ที่สะท้อนให้เห็นทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน มีการบูรณาการในทุกระดับ สามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ และต้องมีการทบทวนแผนงานเป็นประจำทุกปี

ทอท.ได้นำนโยบายจากคณะกรรมการ ทอท. ผู้บริหารระดับสูง และรวบรวมข้อมูลประเด็นสำคัญทั้ง 10 ปีจจัย มาเป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ และนโยบายของ ทอท. ดังนี้

1. แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
2. สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อการกำหนดทิศทางขององค์กร
3. ความนิยมของลูกค้าและตลาด
4. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร
5. การวิเคราะห์ SWOT ปีงบประมาณ 2566
6. การบริหารความเสี่ยง
7. ปัจจัยขับเคลื่อนมูลค่าเชิงเศรษฐกิจ (Economic Value Management: EVM)
8. แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ
9. ปัจจัยความยั่งยืน
10. ผลการดำเนินงานปีงบประมาณ 2566

รวมถึง ประกาศวิสัยทัศน์ด้านการบินของนายกรัฐมนตรี นโยบายจากคณะกรรมการบริษัท นโยบายและทิศทางการดำเนินงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทอท. (กอญ.) และผลการดำเนินงาน Core Business Enablers ของรัฐวิสาหกิจ เพื่อวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ของ ทอท. แล้วนำมาจัดทำความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage : SA) ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge : SC) สมรรถนะหลัก (Core Competency : CC) วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective : SO) ยุทธศาสตร์ (Strategic) และกลยุทธ์ (Tactic) ตามลำดับ



รูปภาพที่ 3 – 1 แสดงขั้นตอนการจัดทำแผนวิสาหกิจ

4. แผนวิสาหกิจ

แผนวิสาหกิจของ ทอท.ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) มีสาระสำคัญ ดังนี้

ทิศทางการดำเนินงานของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 – 2570)

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

“ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

“AOT Operates the World – Class Airports : Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation.”

พันธกิจ (Mission)

“ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

“Operate and promote airport business including other businesses related to or affiliated with the airport business by taking into consideration of sustainable development.”

ค่านิยม (Core Value)

1. ให้ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ (ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ความสำคัญกับการบริการเพื่อให้ผู้ให้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวัง และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพด้วยความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ให้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของแต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร นำพาองค์กรก้าวสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก
4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบินและมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขันได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน
5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์ขององค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นคุณภาพตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์ขององค์กร ภายใต้ความถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล (Good Governance) สูงสุด

สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

ทอท. มีความชำนาญในการดำเนินงานและบริหารท่าอากาศยานในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง ประกอบด้วย

1. Airport Operation Management: สมรรถนะหลักในการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพ และสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

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

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)

1. การใช้ประโยชน์จากเครือข่ายการบินที่ครอบคลุม ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการบริหารท่าอากาศยาน ร่วมกับการบูรณาการการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล เพื่อยกระดับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อของเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลก
2. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจการขนส่งสินค้าและมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศในอนาคต
3. ส่งเสริมภาพลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับในระดับโลก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและดึงดูดให้เครือข่ายการบินเพิ่มจำนวนเที่ยวบินในการรองรับจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นจากการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว
4. ขยายการลงทุนเพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ในการสร้างรายได้และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการของผู้ใช้บริการ

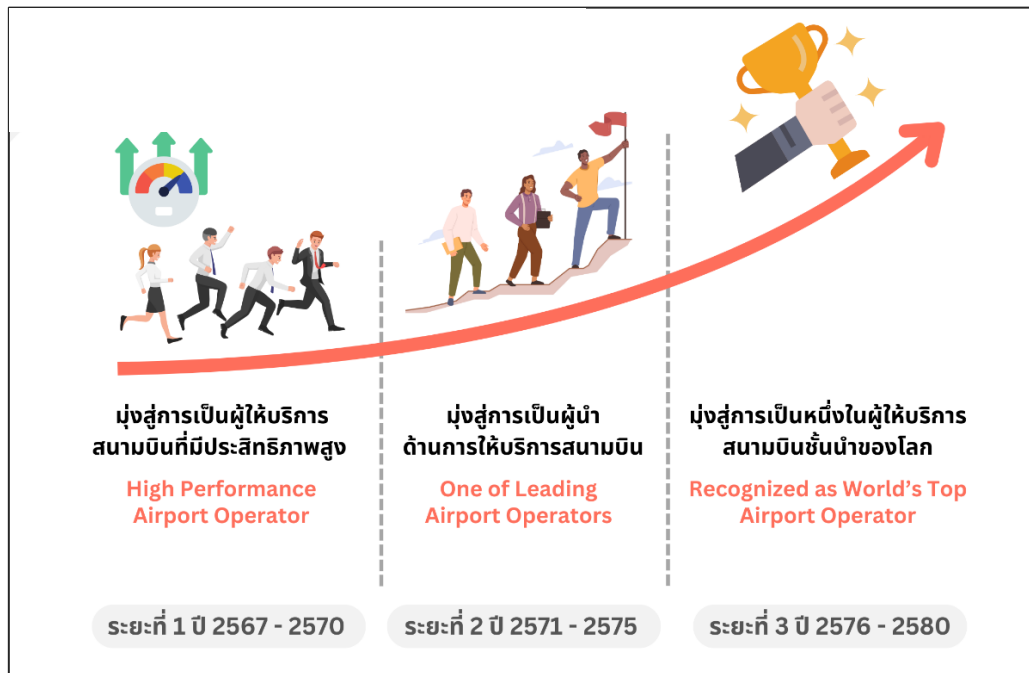
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)

1. ยกระดับการดำเนินงานและการบริการด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.
2. ปริมาณผู้โดยสารอาจได้รับผลกระทบจากสายการบินที่ฟื้นตัวไม่ทันต่อความต้องการ สถานการณ์การท่องเที่ยวที่ยังฟื้นตัวไม่เต็มที่และต้นทุนการบินที่ผันผวน ส่งผลกระทบต่อรายได้หลักของ ทอท. ดังนั้น ทอท.จำเป็นต้องพัฒนาธุรกิจเชิงพาณิชย์ เพื่อลดการพึ่งพารายได้จากธุรกิจการบิน
3. บุคลากรปัจจุบันยังขาดองค์ความรู้และทักษะที่จำเป็นในขณะที่มีความท้าทายในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะที่ต้องการจากภายนอกเพื่อรองรับการปรับเปลี่ยนองค์กรสู่องค์กรดิจิทัลและการดำเนินธุรกิจในอนาคต
4. มีความท้าทายจากการเข้ามาของคู่แข่งทางอ้อมในการเพิ่มรายได้จากผู้โดยสารภายในประเทศและการมุ่งสู่การเป็นจุดศูนย์กลางการเชื่อมต่อของ ทอท.
5. สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย ผ่านการพัฒนาการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมตอบสนองต่อแนวโน้มด้านพลังงานสะอาดและสิ่งแวดล้อมโลก
6. มีความเสี่ยงด้านอาชญากรรมไซเบอร์จากการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ยกระดับการดำเนินงานและการให้บริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียของ ทอท.

ยุทธศาสตร์ของ ทอท.

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

ทอท.ได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (AOT Strategic Positioning) ออกเป็น 3 ระยะ เพื่อขับเคลื่อนการดำเนินงานจนถึงปี 2580 ดังนี้



รูปภาพที่ 4 – 1 แสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของ ทอท. (Strategic Positioning)

ระยะที่ 1 ปี 2567 - 2570 มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการสนามบินที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator) เพื่อบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร 116 ล้านคน/ปี รองรับการบินขนส่งสินค้าทางอากาศ 1.7 ล้านตัน/ปี จำนวนผู้โดยสาร 150 ล้านคน/ปี และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้รับอันดับ Skytrax อยู่ใน Top 50

ระยะที่ 2 ปี 2571 - 2575 มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการสนามบิน (One of Leading Airport Operators) เพื่อบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร 243.5 ล้านคน/ปี รองรับการบินขนส่งสินค้าทางอากาศ 1.7 ล้านตัน/ปี จำนวนผู้โดยสาร 196 ล้านคน/ปี และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับอันดับ Skytrax อยู่ใน Top 20

ระยะที่ 3 ปี 2576 - 2580 มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการสนามบินชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator) เพื่อบรรลุเป้าหมายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสาร 252.5 ล้านคน/ปี รองรับการบินขนส่งสินค้าทางอากาศ 1.7 ล้านตัน/ปี จำนวนผู้โดยสาร 196 ล้านคน/ปี และท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับอันดับ Skytrax อยู่ใน Top 10

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)



1. **SO1** พัฒนาขีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Capacity and Competitiveness)
2. **SO2** เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)
3. **SO3** พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)
4. **SO4** สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)
5. **SO5** การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)

ตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4 - 1 แสดงตัวชี้วัดระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และค่าเป้าหมาย

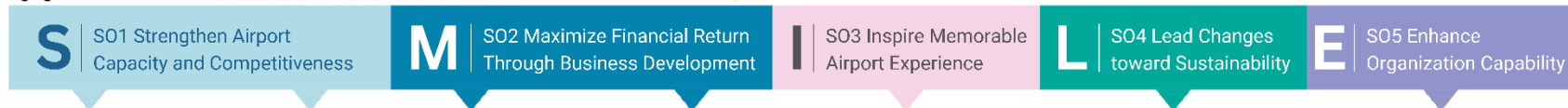
ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
	2567	2568	2569	2570
SO1: พัฒนาศีดความสามารถและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Capacity and Competitiveness)				
1. ศีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)	116	116	116	116
2. ศีดความสามารถในการรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ล้านตัน/ปี)	1.7	1.7	1.7	1.7
SO2: เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มเส้นทางบินและความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนาบริการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)				
1. จำนวนผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)	120	130	140	150
2. จำนวนเที่ยวบินรวม (เที่ยวบิน/ปี)	755,429	806,569	856,679	905,761
3. ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ล้านตัน/ปี)	>1.30	>1.40	>1.50	>1.60
4. อัตราการใช้ประโยชน์ของอาคารคลังสินค้าของ ทสภ. (ร้อยละ)	76	82	88	95
5. ร้อยละของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินต่อรายได้จากการดำเนินงาน (ร้อยละ)	55	55	55	55
SO3: พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)				
1. ผลการจัดอันดับท่าอากาศยานของ ทสภ. โดย Skytrax (อันดับ)	58	50	42	34
2. ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร ด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality (ASQ)				
ทสภ.	4.15	4.18	4.24	4.30
ทตม.	4.15	4.20	4.25	4.30
ทภก.	4.32	4.33	4.34	4.35
ทชม.	4.07	4.09	4.10	4.12
ทหญ.	4.12	4.14	4.15	4.17
ทชร.	4.20	4.22	4.26	4.30
3. จำนวนท่าอากาศยานที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI	2	3	4	4

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
	2567	2568	2569	2570
SO4: สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และ ธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)				
1. ความสามารถในการลดปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ร้อยละ)	ปีฐาน	-5	-10	-15
2. อัตราการเติบโตของคะแนนความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่ม (ร้อยละ)	ปีฐาน	+5	+10	+15
SO5: การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงาน ของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)				
1. รายได้รวมต่อจำนวนพนักงาน (ล้านบาท/คน)*	1.96	2.11	2.13	2.16
2. จำนวนผู้โดยสารต่อจำนวนพนักงาน (คน)*	3,741	4,059	4,061	4,345



"AOT Operates The World - Class Airports Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation"

ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก
การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึง
ความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล



ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ	ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนายึดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ	ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก กลยุทธ์ 3.2 พัฒนากลยุทธ์การตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ	ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่าหรือธุรกิจอื่น	ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ	ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ 6.2 สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย	ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต กลยุทธ์ 7.2 พัฒนากระบวนการการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation
---	---	--	---	--	---	---

แผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 – 2570 ฉบับทบทวน (ปีงบประมาณ 2567)

CORPORATE STRATEGY DEPARTMENT AIRPORTS OF THAILAND PLC.

รูปภาพที่ 4 -2 แสดงยุทธศาสตร์ภายใต้ Strategy House ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567)

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.กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์เพื่อรองรับวิสัยทัศน์ และเป้าหมายหลักของ ทอท. ประกอบด้วย

ตารางที่ 4 – 2 แสดงยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของ ทอท.

ยุทธศาสตร์	กลยุทธ์
ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน	กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ	กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ
ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน	กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก กลยุทธ์ 3.2 พัฒนากลยุทธ์การตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ
ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน	กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่า หรือธุรกิจอื่น
ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย	กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ
ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม	กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ 6.2 สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย
ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร	กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation

ตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์

ตารางที่ 4 – 3 แสดงตัวชี้วัดระดับกลยุทธ์ และค่าเป้าหมาย

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน				
กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย				
1. ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน (ล้านคน/ปี)				
ทสภ.	60	60	60	60
ทคภ.	30	30	30	30
ทภก.	12.5	12.5	12.5	12.5
ทชม.	8	8	8	8
ทหญ.	2.5	2.5	2.5	2.5
ทชร.	3	3	3	3
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของท่าอากาศยาน (ร้อยละ)				
ทสภ.	100	100	100	100
ทคภ.	100	100	100	100
ทชม.	100	100	100	100
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ				
1. อุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Zero Accident) (ครั้ง)	0	0	0	0
2. ลำดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile) ของปริมาณผู้โดยสารต่อชั่วโมงที่ได้รับการให้บริการ ในแต่ละท่าอากาศยานตามขีดความสามารถที่ออกแบบไว้ของ ทสภ. และ ทคภ.	95 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)	95 th Percentile (ต่อปี)
3. ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum connecting time : MCT) ณ ทสภ. (นาที)	75	75	75	75
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ				
กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ				
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ร้อยละ)	100	100	100	100

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน				
กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก				
1. จำนวนผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน (ล้านคน/ปี)				
ทสภ.	59.68	64.44	69.11	73.68
ทดม.	30.57	33.33	36.03	38.68
ทภก.	14.58	16.00	17.39	18.76
ทชม.	9.24	10.01	10.76	11.50
ทหญ.	3.46	3.69	3.93	4.15
ทชร.	2.26	2.49	2.73	2.95
2. จำนวนเที่ยวบินแต่ละท่าอากาศยาน (เที่ยวบิน/ปี)				
ทสภ.	355,892	376,818	397,323	417,407
ทดม.	208,292	223,725	238,847	253,658
ทภก.	90,392	97,692	104,845	111,851
ทชม.	64,504	69,210	73,821	78,337
ทหญ.	22,492	23,819	25,120	26,394
ทชร.	13,857	15,305	16,724	18,114
กลยุทธ์ 3.2 พัฒนากลยุทธ์การตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ				
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการตลาดเชิงรุก เพื่อเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ร้อยละ)	100	100	100	100
ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน				
กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์				
1. รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินภายในอาคารผู้โดยสาร ต่อพื้นที่เชิงพาณิชย์ภายในอาคารผู้โดยสาร (ล้านบาท/ตร.ม.)	0.19	0.20	0.21	0.22
2. อัตราการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (ร้อยละ)	37.56	4.05	6.05	2.75
กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่า หรือธุรกิจอื่น				
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ (ร้อยละ)	100	100	100	100

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสารและผู้มีส่วนได้เสีย				
กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย				
1. ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย (ASQ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของแต่ละท่าอากาศยาน (คะแนน)				
ทสภ.	4.05	4.09	4.14	4.20
ทคม.	4.06	4.11	4.16	4.20
ทภก.	4.24	4.26	4.28	4.30
ทชม.	4.05	4.07	4.08	4.10
ทหญ.	4.04	4.06	4.07	4.09
ทชร.	4.12	4.14	4.17	4.20
2. ร้อยละของผู้โดยสารที่ผ่านกระบวนการเข้า - ออกประเทศ ภายในระยะเวลามาตรฐานการให้บริการที่กำหนดของท่าอากาศยาน (ร้อยละ)				
กระบวนการเข้า - ออกประเทศของผู้โดยสาร ณ ทสภ.				
ขาเข้าของผู้โดยสาร ระหว่างประเทศ ภายใน 40 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
ขาออกของผู้โดยสาร ระหว่างประเทศ ภายใน 55 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
ขาเข้าของผู้โดยสาร ภายในประเทศ ภายใน 35 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
ขาออกของผู้โดยสาร ภายในประเทศ ภายใน 40 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
กระบวนการเข้า - ออกประเทศของผู้โดยสาร ณ ทคม.				
ขาเข้าของผู้โดยสาร ระหว่างประเทศ ภายใน 35 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
ขาออกของผู้โดยสาร ระหว่างประเทศ ภายใน 45 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
ขาเข้าของผู้โดยสาร ภายในประเทศ ภายใน 30 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
ขาออกของผู้โดยสาร ภายในประเทศ ภายใน 30 นาที	≥98	≥98	≥98	≥98
กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของผู้ใช้บริการ				
1. ร้อยละของจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการเทคโนโลยีที่ติดตั้ง (ร้อยละ)				
1.1 ระบบเช็คอินด้วยตัวเองอัตโนมัติ (CUSS)				
- ทสภ.	≥25	≥25	≥25	≥25
- ทคม.	18	20	22	≥25
- ทชม.	18	20	22	≥25
1.2 ระบบรับกระเป๋าสัมภาระอัตโนมัติ (CUBD)				
- ทสภ.	12	17	22	≥25

ตัวชี้วัด	ค่าเป้าหมาย			
	2567	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อม				
กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม				
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนการใช้พลังงานทดแทนของ ทสม. (ร้อยละ)				
- โครงการติดตั้งระบบผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสม.	100	100	100	100
- โครงการติดตั้งสถานีชาร์จรถไฟฟ้า (EV Charger) ภายใน ทสม.	100	100	100	100
2. การเพิ่มปริมาณการใช้น้ำหมุนเวียน (Recycle) (ร้อยละ)	ปีฐาน	+5	+10	+15
กลยุทธ์ 6.2 สร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย				
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการประเมินด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment : CSA) ในดัชนี DJSI (ร้อยละ)	100	100	100	100
ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร				
กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต				
1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ)				
- สมรรถนะหลัก (Core Competency)	82	84	86	≥90
- สมรรถนะรายตำแหน่ง (Functional Competency)	82	84	86	≥90
- สมรรถนะด้านการบริหาร (Managerial Competency)	95	96	97	98
กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบงานการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation				
1. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนพัฒนาเทคโนโลยีดิจิทัล (AOT Digital Roadmap) (ร้อยละ)	100	100	100	100
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนแม่บทนวัตกรรม ของ ทอท. (ร้อยละ)	100	100	100	100

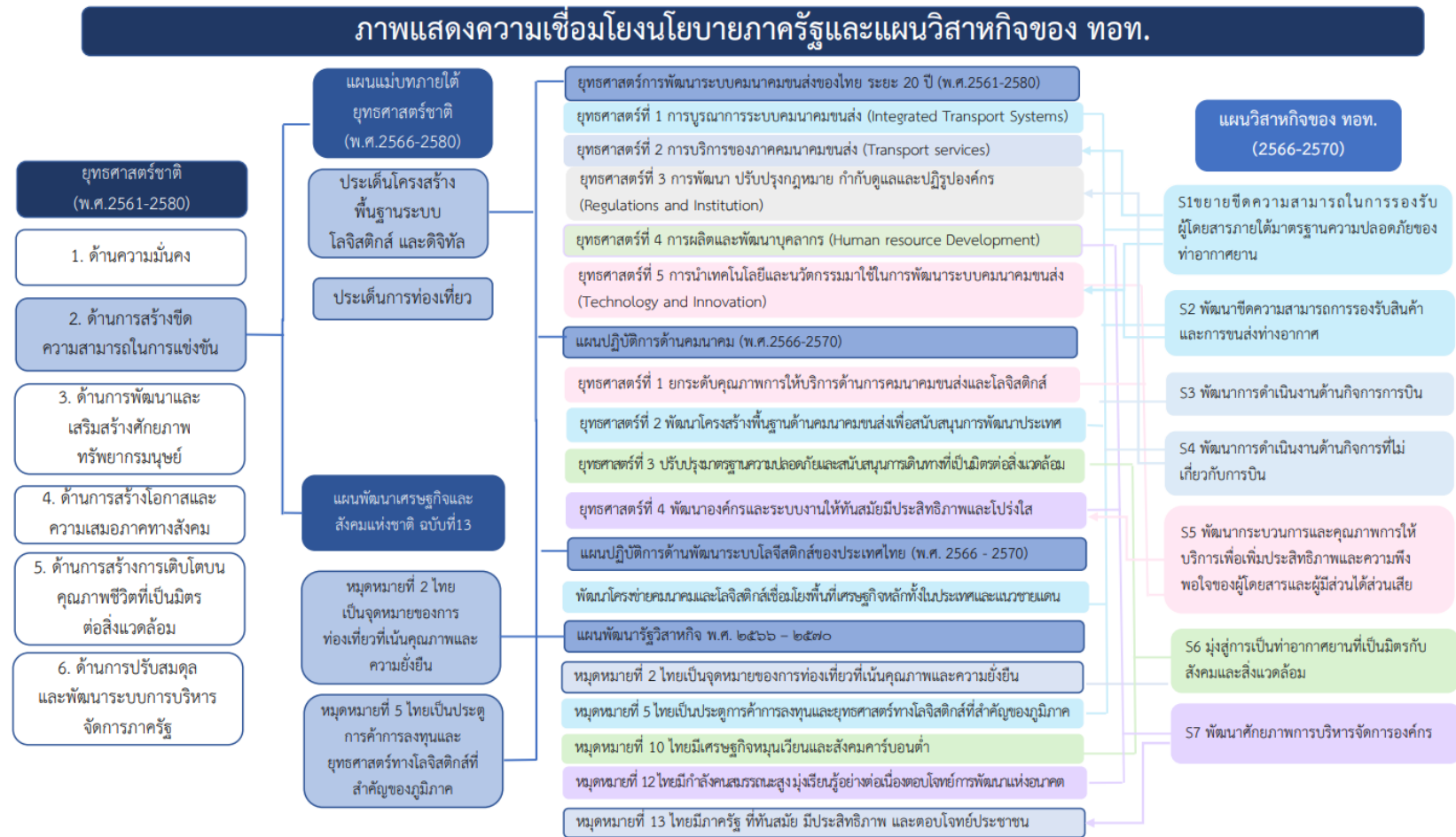
แผนงาน / โครงการสำคัญ

ทอท.ได้วิเคราะห์แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2567 ตามหลักเกณฑ์ประเมินและคัดเลือกแผนปฏิบัติการของ ทอท. พบว่ามีแผนงานที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับตัวชี้วัด/เป้าหมายขององค์กรที่ถูกคัดเลือกเป็นแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 จำนวน 13 แผน ดังนี้

ตารางที่ 4 – 4 แสดงแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568

แผนงาน / โครงการสำคัญ
1. โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3
2. โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.
3. โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1
4. โครงการพัฒนา ทภก. ระยะที่ 2
5. โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2554 – 2560)
6. แผนพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท.
7. แผนการเตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท.
8. แผนการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานเชียงใหม่แห่งที่ 2 (ล้านนา)
9. แผนการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานพังงา (อันดามัน)
10. แผนการจ้างที่ปรึกษาศึกษาทบทวนแผนแม่บท ทหญ.
11. โครงการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์ (Property Development Roadmap)
12. แผน DMK, Pax Experience Zone
13. แผนพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ทภก.

แผนที่ยุทธศาสตร์ที่แสดงถึงความสอดคล้องกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจและแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



รูปภาพที่ 4 -3 แสดงความเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐและแผนวิสาหกิจของ ทอท.

ประมาณการลงทุน

ตารางที่ 4 – 5 แสดงประมาณการลงทุนตามแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2567 - 2568

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	ประมาณการ การลงทุน โครงการ	ปีงบประมาณ							
			2567		2568		2569		2570	
			งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน
1	โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3	36,829		109.101		420.818		31.172		
2	โครงการก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ทสภ.	28,050.88		6,487.894		6055.782		6.018		7.486
3	โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1	325.80		187.604		82.546				7.504
4	โครงการพัฒนา ทภก. ระยะที่ 2	202.65		20.261		162.092		10.131		
5	โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2554 – 2560)	62,503.21		358.950		665.350		4,836.769		4,045.714
6	แผนพัฒนาความปลอดภัยสนามบินของ ทอท.	2.71			2.709					
7	แผนการเตรียมความพร้อมในการรองรับการ Surveillance จาก กพท.	1.55	0.950		0.600					
8	แผนการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยาน เชียงใหม่แห่งที่ 2 (ล้านนา)	18.99			18.040		0.949			
9	แผนการศึกษาเพื่อเตรียมความพร้อมโครงการก่อสร้างท่าอากาศยาน พังงา (อันดามัน)	17.98			17.083		0.899			
10	แผนการจ้างที่ปรึกษาศึกษาทบทวนแผนแม่บท ทหญ.	19.99			19.996					
11	โครงการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์ (Property Development Roadmap)	2.45			2.450					
12	แผน DMK, Pax Experience Zone	6.01				6.006				
13	แผนพัฒนาศูนย์ขนส่งสาธารณะ ทภก.	9.78		2.810	0.410	6.557				

กระบวนการจัดทำแผนวิสาหกิจของ ทอท. ครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยงของกลยุทธ์ ซึ่งวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่สำคัญของโลก ภูมิภาค และประเทศไทย เช่น แนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม ภูมิรัฐศาสตร์ การเมือง กฎหมายและกฎระเบียบ เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม อุตสาหกรรม คู่แข่งและอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปประเด็นความเสี่ยงได้ดังนี้

1. ทิศทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ

1.1 เทคโนโลยีที่นำมาปรับใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการรองรับผู้โดยสาร ยังไม่สอดคล้องกับกระบวนการทำงานในปัจจุบัน ทำให้กระบวนการบางส่วนต้องดำเนินงานในรูปแบบเดิม (Manual)

1.2 การบริหารจัดการโครงการภายในองค์กรยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศล่าช้า

1.3 การบริหารจัดการท่าอากาศยานยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้การทำตลาดเชิงรุก เพื่อขยายเส้นทางการบินหรือเพิ่มความถี่เที่ยวบินไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

1.4 กิจกรรมสนับสนุนการขนส่งสินค้า (Supporting Activities) ไม่สร้างความดึงดูดให้ผู้ประกอบการขนส่งสินค้ามาใช้บริการ

1.5 การบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์และการพัฒนาธุรกิจใหม่ (New Business) ยังไม่มีแนวทางการบริหารและพัฒนาที่ชัดเจน เพื่อขยายฐานรายได้ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Maximize Revenue)

1.6 แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกยังไม่เพียงพอต่อการรองรับจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารที่อาจเพิ่มขึ้นมากกว่าที่คาดการณ์ไว้

การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ทอท. ได้มีการกำหนดกลยุทธ์พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยาน พัฒนาประสิทธิภาพการใช้งาน ตลอดจนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ สำหรับการบริหารจัดการพื้นที่เชิงพาณิชย์ ทอท. มีกลยุทธ์พัฒนากิจกรรมเชิงพาณิชย์ เพื่อบริการดำเนินงานและด้านการจัดการก๊าซเรือนกระจก ทอท. มีกลยุทธ์พัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม เพื่อบริการเป้าหมายการลดก๊าซเรือนกระจกผ่านกิจกรรมและแนวทางต่างๆ ที่มีการถ่ายทอดลงไปสู่แผนแม่บทที่เกี่ยวข้อง

2. การพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเติบโตทางธุรกิจ

2.1 เพิ่มทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัลและการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้ในการดำเนินงานให้บุคลากรทุกระดับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน

2.2 บุคลากรด้านการพัฒนาธุรกิจ (Business Development) ยังไม่เพียงพอและจำเป็นต้องเร่งพัฒนาทักษะให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ และเพื่อรองรับธุรกิจใหม่ (New Business)

2.3 พัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมต่อการยกระดับคุณภาพการให้บริการให้สอดคล้องตามยุทธศาสตร์องค์กร และเป้าหมายด้าน Digital Transformation

2.4 เสริมสร้างแนวคิดที่มีต่อการดำเนินงานด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม และผลักดันการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

การบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว ทอท.ได้มีการกำหนดกลยุทธ์ด้านการเพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต โดยมุ่งเน้นพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีดิจิทัล การวิเคราะห์ข้อมูล การพัฒนาธุรกิจ การยกระดับคุณภาพการให้บริการ ตลอดจนการดำเนินงานที่เป็นมิตรต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

3. การร่วมมือกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

3.1 การประชาสัมพันธ์และให้ความรู้ด้านความปลอดภัยแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียยังไม่มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ไม่สามารถสร้างความตระหนักเรื่องความปลอดภัยให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้

3.2 ไม่มีแนวทางการดำเนินงานร่วมกับคู่ความร่วมมือที่ชัดเจน เพื่อควบคุมคุณภาพการให้บริการที่ส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าตลอด Customer Journey ส่งผลให้ความพึงพอใจไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

โดยเพื่อจะบริหารจัดการความเสี่ยงทางกลยุทธ์ดังกล่าว ทอท. จึงมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสารและสร้างความร่วมมือกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สามารถส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้าตลอด Customer Journey

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทอท. จึงได้กำหนดกระบวนการติดตามกระบวนการปรับแผนปฏิบัติการและการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนี้

1. ทอท.ได้จัดทำหลักเกณฑ์การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการของ ทอท.เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยเกณฑ์ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายฯ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 2 ก.พ.67 และได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการกำกับฯ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 20 ก.พ.67 เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญ เป็นแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหรือเทคโนโลยีที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร (New S Curve) ใช้เงินลงทุนสูงและระยะเวลาในการดำเนินการ หากเกิดความล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ จะมีการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาจาก

1.1.1 ระดับความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

1.1.2 ตัวชี้วัดนำ (Leading Indicator) และ จุดเตือนภัยของความเสี่ยง (Trigger Point)

1.2 แผนปฏิบัติการที่ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ เป็นแผนงาน/โครงการเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเกิดความล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการหรือมาตรฐานหรือกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตาม จะมีการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาจากระดับความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

1.3 แผนปฏิบัติการที่ดำเนินงานตามภารกิจ และผลผลิตหรือผลลัพธ์ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจในทางอ้อม หากเกิดความล่าช้าของแผนงาน/โครงการจะไม่ส่งผลกระทบต่อการให้บริการ มาตรฐานหรือกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตามอย่างมีนัยสำคัญ จะมีการติดตามผลการดำเนินงานให้หัวหน้าสายงาน/สาย/สำนัก/ท่าอากาศยาน กำกับการดูแลและรับทราบรายงานผลการดำเนินงานอย่างน้อยเป็นรายไตรมาส

2. ทอท.ได้จัดทำหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการ และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 20 ก.พ.67 เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 ส่วนงานผู้รับผิดชอบขอปรับแผนปฏิบัติการ เนื่องจากสามารถดำเนินการได้เร็วกว่าแผนงานเดิมที่กำหนด

2.2 การปรับแผนปฏิบัติการ เนื่องจากเกิดเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินการตามแผนฯ ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายภาครัฐ การพิจารณาอนุญาต/อนุมัติจากหน่วยงานกำกับดูแล เหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ล่วงหน้า (Black Swan Event) เป็นต้น ซึ่งหากดำเนินการตามแผนปฏิบัติการเดิมที่กำหนดไว้ อาจส่งผลเสียหายต่อ ทอท. หรือไม่สอดคล้องกับนโยบายที่เปลี่ยนแปลงไป

2.3 การปรับแผนปฏิบัติการเพื่อให้วัตถุประสงค์ของแผนเกิดความคุ้มค่าในการดำเนินงาน

2.4 การปรับแนวทางการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการโดยยังคงสามารถบรรลุเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของแผนฯ ได้ภายในกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้เดิม

3. ทอท. ได้กำหนดกรอบระยะเวลาในการติดตามรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีในรูปแบบแบบฟอร์มรายงานผลแผนปฏิบัติการ ซึ่งจะกำหนดให้ส่วนงานที่เสนอและได้รับการอนุมัติให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการประจำปีจะต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานตามแบบฟอร์มดังกล่าวเป็นรายเดือนและรายไตรมาส โดยจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปีผ่านผู้บริหารสาย/สายงาน/ท่าอากาศยาน ตามสายการบังคับบัญชาและจัดส่งให้ฝ่ายกลยุทธ์องค์กรในฐานะเลขานุการ เพื่อสรุปผลการดำเนินงานและรายงานต่อที่ประชุมคณะกรรมการนโยบายแผนวิสาหกิจและงบประมาณของ ทอท. คณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. และเสนอต่อคณะกรรมการ ทอท. ตามลำดับ เพื่อพิจารณาหรือเพื่อรับทราบผลการดำเนินงานตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ ทอท.สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร



Airports of Thailand Public Company Limited
333 Cherdwutagard Rd., Donmuang,
Bangkok, 10210,

Corporate Strategy Department

Telephone 0 2535 5390 - 99

Facsimile 0 2535 5419

E-Mail Corporate.Strategy@airportthai.co.th