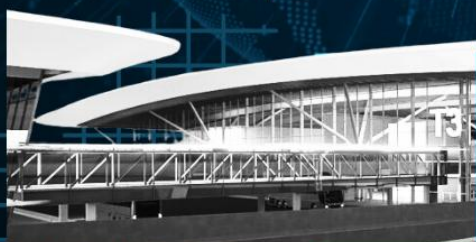




แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 – 2570
ฉบับทบทวน(ประจำปีงบประมาณ 2568)



สารบัญ	หน้า
1. บทสรุปผู้บริหาร	2
2. บททั่วไป	6
บริบทของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน).....	6
บริษัทย่อย บริษัทร่วมและบริษัทที่เกี่ยวข้องในเครืออื่นๆ	8
โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง.....	9
อัตรากำลัง	10
ภาพรวมเกี่ยวกับท่าอากาศยาน	11
ข้อมูลทางการเงิน	12
การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมบริการ.....	13
การพัฒนาสู่ความยั่งยืน	14
3. การจัดทำแผนวิสาหกิจ	15
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	15
3.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis).....	20
4. แผนวิสาหกิจ	22
ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)	25
วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)	27
ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ (Strategies & Tactics).....	28
การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ทอท.	31
เป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์	32
เป้าหมายระดับกลยุทธ์.....	33
5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และการถ่ายทอดแผน (Deployment)	36
แผนงาน / โครงการสำคัญ.....	37
ประมาณการลงทุน	38
การบริหารความเสี่ยง	40
การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ	43
6. บทสรุปภาพรวมแผนวิสาหกิจ	45

บทสรุปผู้บริหาร

ในปีงบประมาณ 2567 ที่ผ่านมา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้ดำเนินงานภายใต้สถานะการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวโลก ทอท.สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายมิติ โดยท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ภายใต้การบริหารได้ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 119.29 ล้านคน และมีจำนวนเที่ยวบินรวม 732,688 เที่ยวบิน ส่งผลให้ผลประโยชน์ประกอบการทางการเงินของ ทอท. มีรายได้รวม 67,827.79 ล้านบาท และมีกำไรสุทธิ 19,182.39 ล้านบาท สะท้อนถึงความสามารถในการสร้างรายได้ที่แข็งแกร่ง ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานมีความก้าวหน้าที่สำคัญ อาทิ การเปิดใช้งานทางวิ่งเส้นที่ 3 ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) และการนำเทคโนโลยี Biometric มาใช้เพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้โดยสาร อาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 (SAT - 1) ณ ทสภ. ยังได้รับรางวัล Prix Versailles 2024 หมวดหมู่ท่าอากาศยาน สาขาสถาปัตยกรรมดีเด่นด้านรูปลักษณ์อาคาร ซึ่งเป็นการยอมรับในระดับนานาชาติ ด้านความยั่งยืนและธรรมาภิบาล ทอท.ได้รับการคัดเลือกเป็นสมาชิกดัชนีความยั่งยืนดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices DJSI) และได้รับการจัดอันดับของ SET ESG Ratings ในระดับ A อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาอย่างยั่งยืน

เมื่อประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าวเปรียบเทียบกับค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) และวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SMILE พบว่า ในภาพรวม ทอท. สามารถบรรลุค่าเป้าหมายสำคัญได้หลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการฟื้นตัวของปริมาณผู้โดยสารและผลประโยชน์ประกอบการทางการเงิน อย่างไรก็ตาม มีบางค่าเป้าหมายภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SMILE โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience : SO3) และการเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร (Enhance Organization Capability : SO5) ที่ยังคงเป็นความท้าทายและต้องได้รับการผลักดันการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและเข้มข้นยิ่งขึ้นเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างสมบูรณ์

การดำเนินงานของ ทอท. ในปีที่ผ่านมา ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการตอบสนองต่อนโยบายของภาครัฐในทุกระดับอย่างบูรณาการ โดยได้ดำเนินการเชื่อมโยงแผนวิสาหกิจของ ทอท. ให้สอดคล้องกับทิศทางของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล และนโยบายของกระทรวงคมนาคม รวมถึงข้อเสนอแนะจากหน่วยงานกำกับดูแล เช่น สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) การขับเคลื่อนนโยบายสำคัญของภาครัฐ อาทิ การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub) การส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว การพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ และการยกระดับมาตรฐานการให้บริการให้เป็นสากล ถือเป็นพันธกิจหลักที่ ทอท. มุ่งมั่นดำเนินการมาอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผลการดำเนินงานและการตอบสนองต่อนโยบายเหล่านี้ ได้ถูกนำมาเป็นปัจจัยสำคัญในการพิจารณาทบทวนแผนวิสาหกิจในครั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. จะยังคงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศตามเจตนารมณ์ของภาครัฐได้อย่างมีประสิทธิภาพ

แผนระดับที่ 1 ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561-2580)		ด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน			
แผนระดับที่ 2 แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	ประเด็นโครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล	ยุทธศาสตร์การพัฒนาาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport System) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport services) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแลและปฏิรูปองค์กร (Regulations and Institution) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation) แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ.2566-2570) ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านการคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส แผนปฏิบัติการด้านพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570) พัฒนาโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจหลักทั้งในประเทศและแนวชายแดน แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2580 หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบสนองต่อประชาชน			
	ประเด็นการท่องเที่ยว				
	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน				
	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค				
แผนระดับที่ 3 แผนวิสาหกิจของ ทอท. (2566-2570)	วิสัยทัศน์	"ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ติดระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและสร้างรายได้อย่างสมดุล"			
	ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านการบริการบิน ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร			
		พันธกิจ			
		ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน			

ภาพที่ 1 - 1 การถ่ายทอดยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี สู่แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยอ้างอิงข้อมูลจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือ SWOT Analysis ฉบับทบทวนล่าสุด (ประจำปีงบประมาณ 2568) ได้ฉายภาพให้เห็นถึงพลวัตของอุตสาหกรรม ความท้าทายใหม่ๆ ที่องค์กรต้องเผชิญ และโอกาสที่สามารถไขว่คว้าได้ชัดเจนยิ่งขึ้น อาทิ จุดแข็งด้านศักยภาพทางการเงิน (S2) และที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ (S4) จุดอ่อนในด้าน

การบริหารจัดการบริการและนวัตกรรมที่ยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ (W1) และผลิตภาพของบุคลากร (W3) โอกาสจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (O1) การเติบโตของตลาดการบินในเอเชียและนโยบายภาครัฐ (O2) ตลอดจนอุปสรรคจากความผันผวนของเศรษฐกิจโลก (T1) และภัยคุกคามทางไซเบอร์ (T5)

กรอบทิศทางหลักขององค์กรอันได้แก่ วิสัยทัศน์ “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” พันธกิจ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SMILE และกรอบยุทธศาสตร์หลักทั้ง 7 ด้าน ที่ได้ผ่านการพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้ว ยังคงมีความเหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทภารกิจ และสามารถสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทอท.เห็นถึงความจำเป็นอย่างยิ่งในการทบทวนค่าเป้าหมายของผลการดำเนินงานหลักในแต่ละระดับ ทั้งในระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) และระดับกลยุทธ์ (Tactic) สำหรับปีงบประมาณ 2568 และในระยะต่อไปของแผนวิสาหกิจ (ปีงบประมาณ 2569 - 2570) ให้มีความท้าทายสอดคล้องกับศักยภาพที่ประเมินใหม่ และสามารถผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายการปรับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในแต่ละระยะได้อย่างเป็นรูปธรรม

ภายใต้วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SMILE และยุทธศาสตร์หลักทั้ง 7 ด้าน ที่มีการปรับค่าเป้าหมายใหม่นี้ ทอท.จะให้น้ำหนักการลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวมสู่ค่าเป้าหมายใหม่ที่ 121 ล้านคนต่อปีภายในปี 2570 การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมบริการ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) และการเพิ่มผลิตภาพบุคลากรควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม และกลไกการติดตามและประเมินผลที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุค่าเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจฉบับทบทวนนี้ ไม่เพียงแต่จะมุ่งเน้นการยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันและการสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนของ ทอท. เท่านั้น แต่ยังเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ในหลากหลายมิติ อาทิ ด้านความสามารถในการแข่งขันผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยานให้เป็นประตูสู่ประเทศและศูนย์กลางการบินของภูมิภาค การส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการและการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ผ่านการยกระดับทักษะและความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและความต้องการของอุตสาหกรรมในอนาคต ด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมผ่านการส่งเสริมการจ้างงานและการกระจายรายได้สู่ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการดำเนินงานที่มุ่งเน้นความยั่งยืน (ESG) และการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม และด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ผ่านการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ในฐานะ

รัฐวิสาหกิจของประเทศ ทอท. จึงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป

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 ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่า ทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อภารกิจ โดยมี การติดตามด้านการกำกับกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้ง ทอท.ยังเป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน สะท้อนบทบาทของ ทอท. ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์ กล่าวคือ บทบาทเชิงรัฐ ทอท.ได้ส่งเสริมและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ใช้ท่าอากาศยาน ตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และบทบาทเชิงพาณิชย์ ทอท. ได้คำนึงถึงการตอบสนองความคาดหวังผู้ถือหุ้นและนักลงทุนสร้างความเติบโตในฐานะทางการเงินได้อย่างมั่นคง

จากการที่ ทอท. มีดำเนินงานโดยคำนึงถึงความสมดุลในด้านมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำให้ในปี 2567 ทอท.ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืนหรือหุ้นยั่งยืน (SET ESG Ratings) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 10 รวมทั้งได้รับการประกาศให้เป็นสมาชิกความยั่งยืนดัชนีดาวโจนส์ (Dow Jones Sustainability Indices: DJSI) ในกลุ่มดัชนีโลก

(DJSI World) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 และกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Market) ต่อเนื่องเป็นปีที่ 10 ในกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานทางคมนาคม (Transportation and Transportation Infrastructure : TRA)

นอกจากนี้ ทอท.ได้รับผลประเมินโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทย ประจำปี 2567 อยู่ในระดับ “ดีเลิศ” ซึ่งเป็นระดับสูงสุด จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) 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

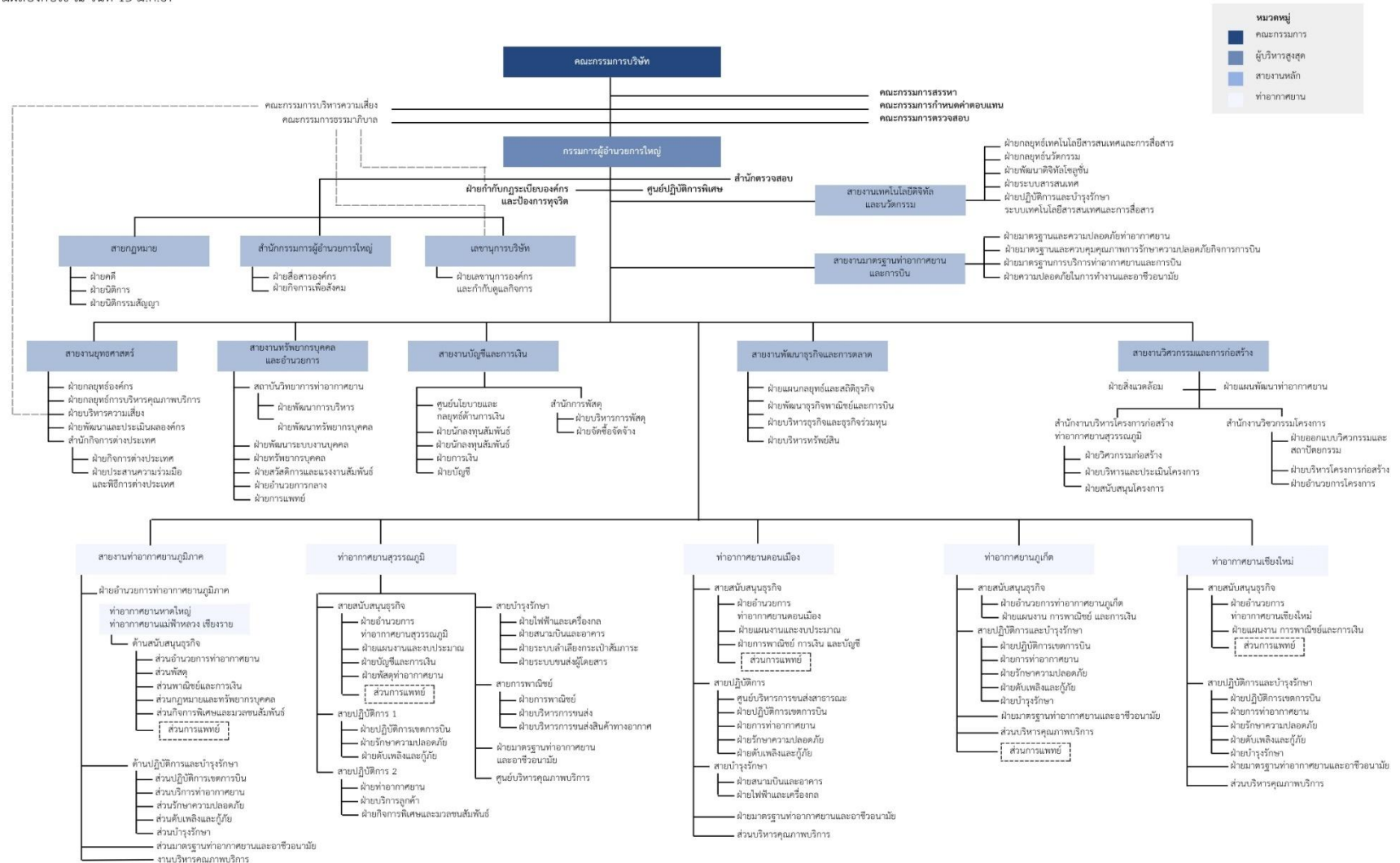
ทอท.เข้าร่วมลงทุนในบริษัทที่ประกอบธุรกิจเกี่ยวกับท่าอากาศยานและธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับหรือเกี่ยวเนื่องกับกิจการของ ทอท. รวมทั้งสิ้น 12 บริษัท โดยมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าว ระหว่างร้อยละ 2.00 - 60.00 ของทุนจดทะเบียน คิดเป็นมูลค่าการลงทุนรวมทั้งสิ้น 5,966.28 ล้านบาท แบ่งเป็นบริษัทย่อย (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50) จำนวน 1 บริษัท คือ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด และบริษัทร่วม (บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 50) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 2 - 1 ตารางแสดงรายละเอียดของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. ณ 30 กันยายน 2567

ชื่อบริษัท	ลักษณะกิจการ	สัดส่วนการถือหุ้น
1. บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด	บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับโรงแรม ณ ทสภ.	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 ทาฟ่า โอเปอร์เรเตอร์ จำกัด	ดำเนินกิจการบริหารโครงการเกี่ยวกับสินค้าเน่าเสียง่าย ณ ทสภ.	49.00
5. บริษัท ไทย แอร์พอร์ตส์ กราวด์ เซอร์วิส จำกัด (ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด ตั้งแต่วันที่ 30 มิ.ย.58 และพิพากษาให้เป็นบุคคลล้มละลายตั้งแต่วันที่ 12 พ.ค.61 ปัจจุบันอยู่ระหว่างเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์รวบรวมทรัพย์สินเพื่อชำระหนี้ให้แก่ลูกหนี้ โดย ทอท.ได้ยื่นคำขอรับชำระหนี้ไว้เป็นเจ้าหนี้รายที่ 430 เป็นจำนวนเงิน 76,545,226 บาท)	ให้บริการคลังสินค้า บริการในลานจอดอากาศยานและบริการช่างอากาศยาน	28.50
6. บริษัท ฟอर्थ เอ็มอาร์ไอ เซอร์วิส จำกัด	ประกอบกิจการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ทดม.	25.00
7. บริษัท ท่าอากาศยาน พลังงานบริสุทธิ์ จำกัด	ดำเนินธุรกิจบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพการใช้พลังงานไฟฟ้าแบบบูรณาการในท่าอากาศยาน	25.00
8. บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด	ให้บริการผลิตอาหารส่งสายการบิน ณ ทภก.	10.00
9. บริษัท ไทยเชื้อเพลิงการบิน จำกัด	ให้บริการทอส่งน้ำมันและเติมน้ำมันด้วยระบบ Hydrant	10.00
10. บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด	บริหารงานและดำเนินการเกี่ยวกับโรงแรม ณ ทดม.	9.00
11. บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)	ดำเนินธุรกิจทางด้านการบริหารจัดการเก็บน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยาน และให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงแก่อากาศยาน	4.94
12. บริษัท ครีวการบินกรุงเทพภูเก็ต จำกัด	ประกอบกิจการจัดส่งอาหารและเครื่องดื่มให้แก่สายการบิน (Inflight Catering) และห้องรับรอง (Lounge) ณ ทภก.	2.29

โครงสร้างองค์กรและอัตรากำลัง

มีผลบังคับใช้ ณ วันที่ 15 มี.ค.67



ภาพที่ 2 - 1 แสดงโครงสร้างองค์กรและอัตรากำลังของ ทอท.ในปัจจุบัน

อัตรากำลัง

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

ณ วันที่ 30 กันยายน 2567 ทอท.มีจำนวนพนักงานและลูกจ้าง รวมทั้งสิ้น 8,878 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอก จำนวน 15,804 คน ประกอบด้วย

ตารางที่ 2 - 2 ตารางแสดงจำนวนพนักงานและลูกจ้างของ ทอท.

กลุ่มธุรกิจ	ปีงบประมาณ				
	2563	2564	2565	2566	2567
สำนักงานใหญ่	1,357	1,355	1,339	1,396	1,446
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	3,514	3,400	3,317	3,847	3,989
ท่าอากาศยานดอนเมือง	1,823	1,462	1,404	1,436	1,475
ท่าอากาศยานภูเก็ต	1,014	951	900	892	897
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	483	458	426	440	467
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	325	308	292	334	340
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย	253	242	241	265	264
รวม	8,769	8,176	7,919	8,610	8,878

หมายเหตุ: ไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก (Outsource Worker)

ทอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรในทุกระดับอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเตรียมพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างศักยภาพและแรงจูงใจของบุคลากรผ่านการเรียนรู้ที่หลากหลาย เช่น E - Learning, Knowledge Management และ Action Learning อาทิ Coaching, On - the - Job Training และโครงการ Cross - Functional นอกจากนี้ ยังมีการฝึกอบรมในรูปแบบ Hybrid Learning ที่มีความยืดหยุ่น ควบคู่ไปกับการกำหนดเส้นทางการฝึกอบรม (Training Roadmap) และแผนพัฒนารายบุคคล (IDP) เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร พร้อมทั้งส่งเสริมการนำ Digital Technology และ Innovation มาใช้ในการขับเคลื่อนองค์กรและปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการสู่ระบบ AOT AI เพื่อรองรับการเติบโตของธุรกิจในอนาคต อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะที่จำเป็น เช่น Power Skills ด้าน Mindset และการสื่อสาร รวมถึง Digital Skills เพื่อการใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับงาน และ Thinking Skills เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการวิเคราะห์ ตัดสินใจ และแก้ปัญหา

ทั้งนี้ มั่นใจได้ว่าบุคลากร ทอท. มีความพร้อมทั้งในด้านความรู้ (Knowledge), ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะที่ดี (Attributes) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การเติบโตอย่างมั่นคงและยั่งยืนในระยะยาว

ภาพรวมเกี่ยวกับท่าอากาศยาน

119.29

ปริมาณผู้โดยสาร
ล้านคน (ปีงบประมาณ 2567)

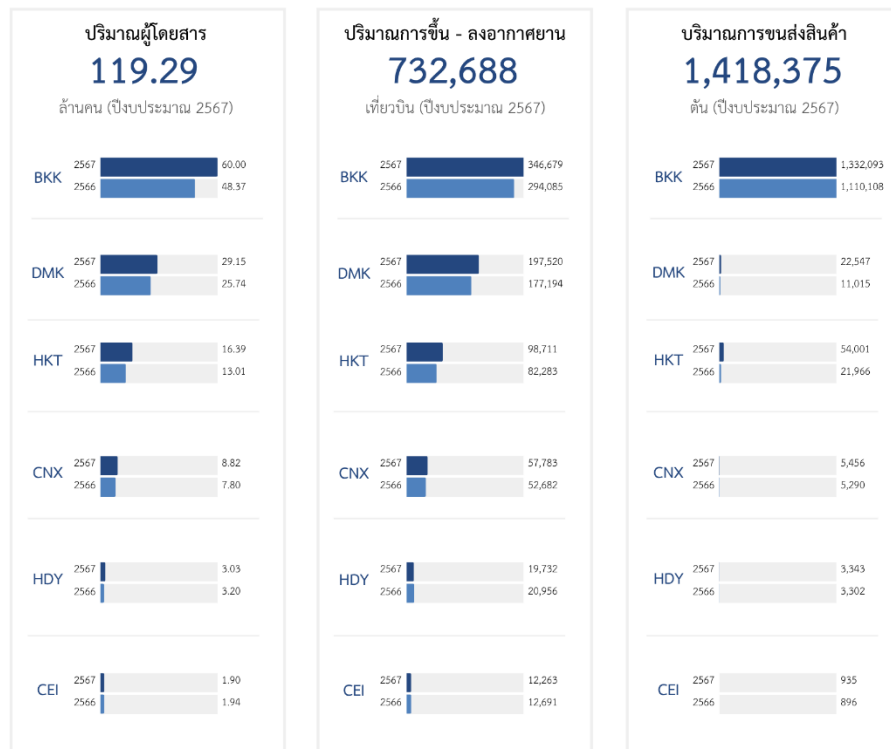
732,688

ปริมาณการขึ้น-ลงอากาศยาน
เที่ยวบิน (ปีงบประมาณ 2567)

1,418,375

ปริมาณการขนส่งสินค้า
ตัน (ปีงบประมาณ 2567)

Historical Performance by Airport (ปีงบประมาณ 2565/66 - 2566/67)



■ ปีงบประมาณ 2567 ■ ปีงบประมาณ 2566

ภาพที่ 2 - 2 ปริมาณผู้โดยสาร ปริมาณการขึ้น-ลงอากาศยาน และปริมาณการขนส่งสินค้า

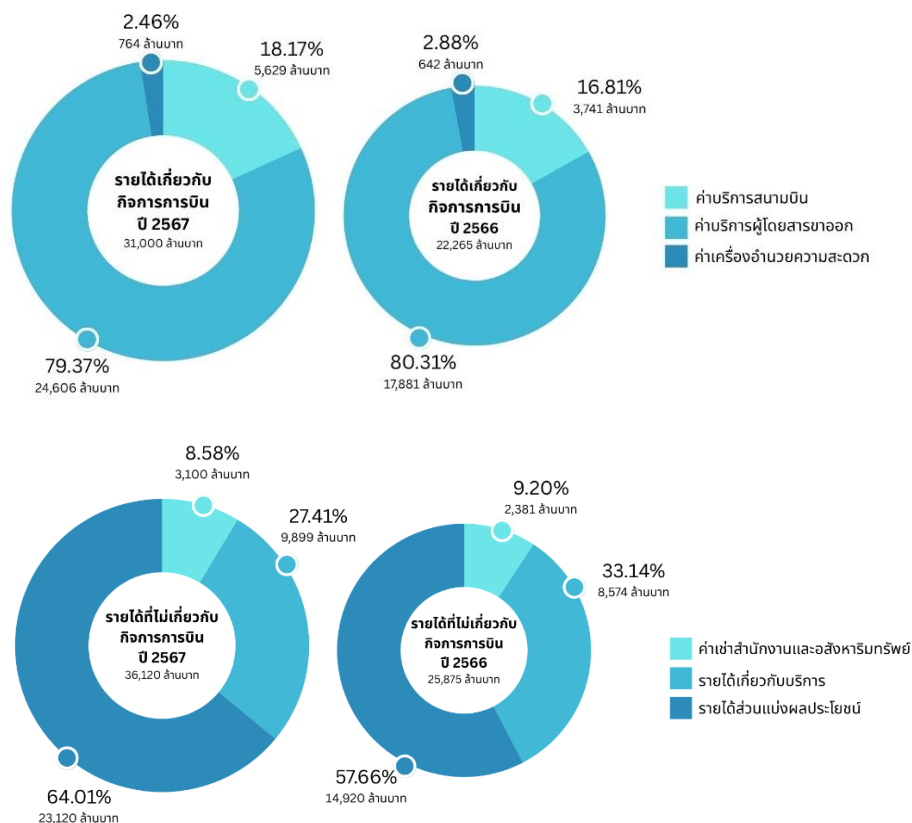
ทอท.ดำเนินกิจการท่าอากาศยานในประเทศไทยทั้งหมด 6 แห่ง ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ในปีงบประมาณ 2567 ให้บริการสายการบินแบบประจำ รวม 140 สายการบิน เป็นสายการบินขนส่งผู้โดยสารผสมขนส่งสินค้า 128 สายการบิน และขนส่งสินค้าอย่างเดียว 26 สายการบิน

ในปีงบประมาณ 2567 ทอท. มีปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง รวม 732,688 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 14.50 ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 416,187 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นร้อยละ 29.63 และภายในประเทศ 316,501 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 0.73 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 119.29 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 19.22 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 72.67 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.82 และผู้โดยสารภายในประเทศ 46.62 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 1.01 มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์เข้า-ออก 1.42 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.06 โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.39 ล้านตัน เพิ่มขึ้นร้อยละ 23.81 และภายในประเทศ 26,230 ตันลดลงร้อยละ 6.93

ข้อมูลทางการเงิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2567 ทอท. มีกำไรสุทธิจำนวน 19,182.39 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 10,391.52 ล้านบาท หรือร้อยละ 118.21 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน มีรายได้จำนวน 67,827.79 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 40.01 เป็นรายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินจำนวน 31,000.47 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 39.23 และรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน จำนวน 36,120.83 ล้านบาท เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อนเพิ่มขึ้นร้อยละ 39.60 เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารโดยรวมของทั้ง 6 ท่าอากาศยาน ส่วนรายได้อื่นเพิ่มขึ้น 401.91 ล้านบาท หรือร้อยละ 131.96 จากการเพิ่มขึ้นของรายได้ค่าปรับ และการรับรู้รายได้ค่าเสียหายจากการใช้สถานีไฟฟ้าของ ทอท.

สำหรับค่าใช้จ่ายรวมจากการดำเนินงานในปีงบประมาณ 2567 มีค่าใช้จ่ายรวมจำนวน 40,524.93 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจำนวน 6,276.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 18.33 เมื่อเปรียบเทียบกับปีก่อน ส่วนใหญ่เกิดจากการเพิ่มขึ้นของค่าเสื่อมราคาของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เช่น ค่าเสื่อมราคาอุปกรณ์ไฟฟ้าท่าอากาศยาน พื้นผิวทางวิ่งทางขับ และอาคารท่าอากาศยาน เป็นต้น และค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าจ้างภายนอก ค่าซ่อมแซมและบำรุงรักษา ในขณะที่ต้นทุนทางการเงินลดลง 133.65 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.62 สำหรับค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้เพิ่มขึ้น 2,668.12 ล้านบาท หรือร้อยละ 119.38 สอดคล้องกับผลการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2 - 3 รายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน



ข้อมูลทางการเงิน
ของ ทอท.

การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการ

ทอท.มุ่งมั่นพัฒนาและยกระดับท่าอากาศยานในความรับผิดชอบให้เป็นท่าอากาศยานที่มีมาตรฐานสากล มอบความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร พร้อมให้บริการที่รวดเร็วและปลอดภัย โดยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้รับการจัดอันดับที่ 58 ของท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลก (World's Best Airport) ประจำปี 2567 จาก Skytrax ซึ่งขยับขึ้นจากอันดับที่ 68 ในปีที่ผ่านมา ทั้งนี้ ทอท. ยังมุ่งผลักดันประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการบินของโลก เชื่อมโยงเครือข่ายการขนส่งทางอากาศและระบบคมนาคมของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งมีเป้าหมายยกระดับท่าอากาศยานของไทยให้ติดอันดับ 1 ใน 20 ท่าอากาศยานที่ดีที่สุดในโลกภายในปี 2572 รวมถึงเพิ่มศักยภาพในการรองรับผู้โดยสาร และเสริมบทบาทให้เป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าแห่งภูมิภาคที่ใหญ่ที่สุดติด 1 ใน 10 ของโลกภายในปี 2580

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ทอท. ได้บูรณาการเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านระบบบริการผู้โดยสารที่ทันสมัยมาใช้ในการยกระดับประสิทธิภาพการให้บริการ อำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสาร ลดระยะเวลาการรอคอย และแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาที่มีผู้โดยสารหนาแน่น โดยเทคโนโลยีและนวัตกรรมเหล่านี้ได้รับการออกแบบมาเพื่อลดความแออัดในชั่วโมงเร่งด่วน และสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่น สะดวกสบาย และปลอดภัยยิ่งขึ้น เช่น

- ระบบตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่อง (Common Use Terminal Equipment: CUTE) เป็นระบบอำนวยความสะดวกและจัดการด้านการเข้าถึงระบบเช็คอินผู้โดยสารผ่าน Airlines Application
- ระบบเช็คอินด้วยตนเองอัตโนมัติ (Common Use Self Service : CUSS) เป็นระบบอำนวยความสะดวกและจัดการด้านการเข้าถึงระบบเช็คอินผู้โดยสารแบบ Self - Service ซึ่งผู้โดยสารไม่ต้องรอต่อแถว
- ระบบรับกระเป๋าสัมภาระอัตโนมัติ (Common Use Bag Drop : CUBD) ผู้โดยสารสามารถโหลดกระเป๋าสัมภาระสู่สายพานลำเลียงได้ด้วยตนเองอัตโนมัติ
- ระบบประตูทางออกขึ้นเครื่องอัตโนมัติ (Self - Boarding Gate SBG) เพิ่มความสะดวกสบายต่อผู้เดินทาง
- ระบบ Individual Carrier System (ICS) ซึ่งเป็นระบบขนส่งสัมภาระความเร็วสูงและมีความแม่นยำสูงในการตรวจสอบติดตามสัมภาระ
- ช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติขาออก (Auto Channel) สำหรับผู้ถือหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ (E - Passport) เพิ่มขีดความสามารถในการตรวจหนังสือเดินทางจากเดิม 5,000 คน/ชม. เป็น 10,000 คน/ชม. และระบบตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Automated Border Control: ABC) สำหรับผู้ถือหนังสือเดินทางอิเล็กทรอนิกส์ (E - Passport) เพื่อผ่านกระบวนการตรวจหนังสือเดินทางได้ด้วยตนเองภายใน 1 นาที โดยรองรับหนังสือเดินทางประเภท E - passport ได้ประมาณ 90 ประเทศ
- ระบบขนส่งผู้โดยสารอัตโนมัติ (Automated People Mover: APM) รถไฟฟ้าเชื่อมต่ออาคารผู้โดยสารกับอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 1 (SAT - 1)
- ระบบพิสูจน์อัตลักษณ์บุคคล (Automated Biometric Identification System: Biometric) ซึ่งช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารที่ลงทะเบียนในระบบ Biometric โดยไม่ต้องแสดงหนังสือเดินทางและบัตรผ่านขึ้นเครื่อง ณ จุดตรวจค้น และ ณ ประตูขึ้นเครื่องอีก ในทุกท่าอากาศยานของ ทอท.

การพัฒนาสู่ความยั่งยืน

ทอท. มุ่งพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็น Green Airport แห่งแรกของประเทศไทย โดยดำเนินโครงการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาด ดังนี้

1. ส่งเสริมการใช้นยานยนต์ไฟฟ้า (EV) โดยหากสามารถเปลี่ยนยานพาหนะภายในท่าอากาศยานเป็น EV ทั้งหมด จะช่วยลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้กว่า 50 ล้านตันต่อปี

- ติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้า (DC Fast Charge) สำหรับ รถแท็กซี่ไฟฟ้า (EV Taxi) ณ ลานจอดรถระยะยาวโซน E
- ติดตั้งสถานีอัดประจุไฟฟ้าสำหรับ รถบริการรับ - ส่งผู้โดยสาร (Shuttle Bus) และรถบริการสาธารณะ ในพื้นที่ Support Facilities
- ขยายเครือข่าย EV Charging Station ครอบคลุมพื้นที่ Airside, Landside และ Custom Free Zone รวม 7 จุด

2. การใช้พลังงานสะอาดและเทคโนโลยีสีเขียว คาดว่าเมื่อโครงการแล้วเสร็จ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจะมีกำลังผลิตพลังงานแสงอาทิตย์รวม 37.81 เมกะวัตต์ และสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้ถึง 555,686.27 ตัน ตลอดอายุโครงการ 20 ปี

- ติดตั้ง แผงโซลาร์เซลล์ (Solar Cell) ระยะที่ 1 บนหลังคาอาคารผู้โดยสาร ขนาด 4.40 เมกะวัตต์ ซึ่งช่วยลดอุณหภูมิภายในอาคารลงกว่า 7 องศาเซลเซียส ลดการใช้พลังงานระบบปรับอากาศ และลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์กว่า 3,600 ตันต่อปี
- ดำเนินโครงการ Solar Cell ระยะที่ 2 โดยติดตั้งบนหลังคา (Solar Rooftop) และบนผิวน้ำ (Solar Floating) รวมกำลังผลิตเพิ่มขึ้น 33.41 เมกะวัตต์

จากการดำเนินธุรกิจตามหลักความยั่งยืน ทอท. ได้รับการประกาศให้เป็นสมาชิก Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) ปี 2567 ในกลุ่ม DJSI World ต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 และ DJSI Emerging Markets ต่อเนื่องเป็นปีที่ 10 ในกลุ่มอุตสาหกรรมคมนาคมและโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม โดยครอบคลุม 3 มิติหลัก ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตั้งเป้าพัฒนาท่าอากาศยานให้เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน ควบคู่ไปกับการบริหารจัดการพลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อยกระดับมาตรฐานด้านสิ่งแวดล้อมของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิในระดับสากล

3. การจัดทำแผนวิสาหกิจ

3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การขับเคลื่อน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ให้บรรลุวิสัยทัศน์ ทอท. เป็นผู้นำด้านการบริหารจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจการบินที่มีพลวัตและการแข่งขันสูง จำเป็นต้องอาศัยกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ที่ตั้งอยู่บนรากฐานของความเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) ในบทนี้ จึงเป็นการดำเนินการที่สำคัญยิ่ง เพื่อให้ ทอท. สามารถประเมินสถานการณ์ปัจจุบันได้อย่างแม่นยำ ระบุความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ที่ต้องเผชิญ ค้นหาโอกาสในการสร้างความเติบโต ตระหนักถึงศักยภาพภายใน และเข้าใจข้อจำกัดขององค์กรได้อย่างชัดเจน

เพื่อให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning: SP) ของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) Module 1 หัวข้อ 1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเน้นย้ำถึงความจำเป็นในการมีกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่ครบถ้วนและทันกาล การวิเคราะห์ SWOT ที่อ้างอิงข้อมูลเชิงประจักษ์ และเชื่อมโยงสู่ยุทธศาสตร์ และการวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร บทนี้จะนำเสนอผลการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ โดยใช้กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยมหภาค STEEP (Social, Technological, Economic, Environmental, Political) เพื่อให้การพิจารณาปัจจัยภายนอกเป็นไปอย่างครอบคลุมและเป็นระบบยิ่งขึ้น จากนั้นจึงสังเคราะห์ร่วมกับปัจจัยภายใน ซึ่งรวมถึงผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ (Economic Profit - EP) เพื่อกำหนดจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือ SWOT Analysis โดยอ้างอิงข้อมูลล่าสุด (SWOT ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) และเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ดังกล่าวไปสู่การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning) และการกลั่นกรองประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ (Key Strategic Issues - KSIs)

โดยในปีงบประมาณ 2567 ทอท.สามารถสร้างผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจได้ เป็นบทพิสูจน์และเหตุผลสนับสนุนที่หนักแน่นถึงความจำเป็นที่ ทอท.จะต้องทบทวนค่าเป้าหมายของผลการดำเนินงานหลักให้มีความท้าทายและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กร โดยที่วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “SMILE” และกรอบยุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน ยังคงมีความเพียงพอและสามารถนำองค์กรในระยะยาวได้

3.1.1 กระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าในการวางแผนยุทธศาสตร์

เพื่อให้การทบทวนแผนวิสาหกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) สามารถกำหนดทิศทางและค่าเป้าหมายได้อย่างแม่นยำ สอดรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ทอท. ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อกระบวนการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า (Input Factors) อย่างเป็นระบบ ครอบคลุมและทันสมัย กระบวนการนี้ได้รับการออกแบบอย่างพิถีพิถันเพื่อให้มั่นใจว่าการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้องรอบด้าน มีความน่าเชื่อถือ และสะท้อนภาพความเป็นจริงของสภาพแวดล้อมการดำเนินงานทั้งในปัจจุบันและแนวโน้ม

ในอนาคตได้อย่างชัดเจนที่สุด ซึ่งผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าเหล่านี้ จะถูกนำไปสังเคราะห์เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) และเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการทบทวนและปรับปรุงแผนแม่บทต่างๆ ขององค์กรให้มีทิศทางเดียวกัน

ทอท.ได้ทำการศึกษา วิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย นำเชื่อถือ และมีความทันกาล อาทิ รายงานประจำปีและผลการดำเนินงานของ ทอท. รายงานและข้อมูลของท่าอากาศยานคู่แข่งชั้นนำระดับโลก (เช่น ท่าอากาศยานเซี่ยงไฮ้ ประเทศสิงคโปร์ ท่าอากาศยานอินชอน ประเทศเกาหลีใต้ ท่าอากาศยานฮ่องกง เขตบริหารพิเศษฮ่องกงแห่งสาธารณรัฐประชาชนจีน และท่าอากาศยานนาริตะ ประเทศญี่ปุ่น) รายงานการวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวจากองค์กรสากล (เช่น IATA, ACI, ICAO, UN Tourism, World Economic Forum) ข้อมูลเศรษฐกิจมหภาคจากสถาบันการเงินและหน่วยงานภาครัฐ (เช่น ธนาคารโลก IMF สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ) ข้อมูลจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เอกสารนโยบายและแผนยุทธศาสตร์ระดับชาติและระดับกระทรวงที่เกี่ยวข้อง (รวมถึงข้อเสนอแนะจาก สคร.) ตลอดจนบทวิเคราะห์และงานวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุม ทันสมัย และมีมุมมองที่รอบด้าน

ในกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้า ได้มีการนำเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับในระดับสากลมาประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม โดยในครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับการใช้กรอบการวิเคราะห์ปัจจัยมหภาค STEEP (Social, Technological, Economic, Environmental และ Political) เพื่อประเมินผลกระทบจากปัจจัยภายนอกอย่างรอบด้าน นอกจากนี้ยังอาจมีการใช้เครื่องมืออื่นประกอบ เช่น การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม (Porter's Five Forces Model) และการวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain Analysis) กระบวนการทั้งหมดนี้ ได้รับการจัดทำเป็นเอกสารประกอบการวางแผนยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลอ้างอิง สร้างความโปร่งใสในกระบวนการ และสามารถตรวจสอบย้อนกลับได้

3.1.2 ปัจจัยนำเข้า 10 ประการ และการวิเคราะห์ผ่านกรอบ STEEP เพื่อประกอบการพิจารณาผลกระทบเชิงกลยุทธ์ต่อ ทอท. และนัยยะต่อการทบทวนค่าเป้าหมายและแผนแม่บท

(1) ปัจจัยด้านสังคม (Social Factors) ที่ส่งผลต่อ ทอท.

ปัจจัยด้านสังคมที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของ ทอท. ได้แก่ **ความนิยมของลูกค้าและแนวโน้มตลาด (Customer Preferences and Market Trends)** ซึ่งพบว่าผู้โดยสารในปัจจุบันมีความคาดหวังที่สูงขึ้นต่อประสบการณ์การเดินทางที่ไร้รอยต่อ (Seamless Experience) การได้รับบริการที่ตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalized Services) และให้ความสนใจกับแนวโน้มการท่องเที่ยวรูปแบบใหม่ๆ เช่น การท่องเที่ยวเชิงประสบการณ์ หรือการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน (Responsible Tourism) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ถือเป็น **โอกาส** (การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ๆ สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ) ที่สำคัญสำหรับ ทอท. ในการพัฒนานวัตกรรมบริการและสร้างความแตกต่าง

อย่างไรก็ตามหาก ทอท.ไม่สามารถตอบสนองต่อความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงไปเหล่านี้ได้ทันทั่วทั้งที่เมื่อเทียบกับคู่แข่ง จะกลายเป็น จุดอ่อน (การบริหารจัดการบริการและนวัตกรรมบริการยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ และ การบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารมีผลลัพธ์ด้านคะแนนความพึงพอใจน้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง) ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในด้านคุณภาพบริการและคะแนนความพึงพอใจ ซึ่งว่า ทอท. ต้องให้ความสำคัญกับการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารอย่างจริงจัง ซึ่งอาจนำไปสู่การพิจารณาปรับค่าเป้าหมายด้าน ASQ และ Skytrax และจำเป็นต้องมีการทบทวนแผนแม่บทการบริการลูกค้า ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

(2) ปัจจัยด้านเทคโนโลยี (Technological Factors) ที่ส่งผลต่อ ทอท.

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่สำคัญที่มีผลกระทบต่อองค์กร ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ ทอท. ให้ความสำคัญ ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล ปัญญาประดิษฐ์ (AI) เทคโนโลยีชีวมิติ (Biometrics) ระบบอัตโนมัติ (Automation) และการบริหารจัดการข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data Analytics) กำลังเป็นปัจจัยสำคัญที่เปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ของอุตสาหกรรมท่าอากาศยานทั่วโลก สิ่งเหล่านี้ถือเป็น โอกาส (ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด) ที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับ ทอท. ในการยกระดับสู่การเป็นท่าอากาศยานอัจฉริยะ (Smart Airport) เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น

หากการปรับใช้เทคโนโลยีเหล่านี้ล่าช้ากว่าคู่แข่ง อาจสะท้อนถึง จุดอ่อน (การบริหารจัดการบริการและนวัตกรรมบริการยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ) ในการนำนวัตกรรมมาปรับใช้และรักษาความสามารถในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนการปรับค่าเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการยกระดับบริการและเพิ่มประสิทธิภาพองค์กร

(3) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Factors) ที่ส่งผลต่อ ทอท.

สถานะเศรษฐกิจทั้งในระดับโลกและระดับประเทศคู่ค้าหลัก ยังคงมีความผันผวนและความไม่แน่นอนสูง อันเนื่องมาจากปัจจัยภูมิรัฐศาสตร์และสงครามการค้า ซึ่งจัดเป็น อุปสรรค (ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก รวมถึงความไม่แน่นอนจากปัจจัยภูมิรัฐศาสตร์และสงครามการค้า เช่น สงครามตะวันออกกลาง/ราคาน้ำมัน/เงินบาทผันผวน) ที่สำคัญต่อการเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน อย่างไรก็ตาม การฟื้นตัวและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาคการบิน โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ยังคงเป็นปัจจัยบวกที่สำคัญ

(4) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ที่ส่งผลต่อ ทอท.

ทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจหมุนเวียนได้กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน การที่ ทอท. ได้รับการจัดอันดับใน DJSI ถือเป็น จุดแข็ง (ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในระดับสากลจากการดำเนินงานที่มุ่งมั่นด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น DJSI) และเป็น โอกาส (ทิศทาง

การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน สามารถส่งเสริมภาพลักษณ์และลดต้นทุนพลังงานระยะยาว เช่น เรื่องการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด) ในการยกระดับสู่ความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืน

อย่างไรก็ตาม มาตรฐาน ESG ที่สูงขึ้น (เช่น การใช้ SAF และ Carbon Neutrality) ซึ่ง ทอท. ยังมีประเด็นที่ต้องพัฒนาเมื่อเทียบกับคู่แข่ง (เช่น ระดับ ACA Level 2) และกฎระเบียบด้านสิ่งแวดล้อมที่เข้มงวดขึ้น ถือเป็น **อุปสรรค (การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการบิน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจ)** หากปรับตัวไม่ทันหรือมีต้นทุนที่สูง การขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นผู้นำด้านความยั่งยืนเป็นทิศทางที่สำคัญ อาจต้องมีการปรับหรือเพิ่มค่าเป้าหมายด้าน ESG ให้ท้าทายยิ่งขึ้น และต้องทบทวน แผนแม่บทความยั่งยืน

(5) ปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Factors) ที่ส่งผลต่อ ทอท.

แผนยุทธศาสตร์รายสาขาของ สคร. และแผนพัฒนาระดับชาติที่เกี่ยวข้อง ยังคงให้การสนับสนุน **การพัฒนาประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางการบิน (Aviation Hub)** และส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือเป็นโอกาสที่สำคัญสำหรับ ทอท. อย่างไรก็ตาม นโยบายเหล่านี้ยังมาพร้อมกับความคาดหวังในการยกระดับมาตรฐาน ซึ่งอาจเป็น **อุปสรรค** หาก ทอท. ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการบิน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่อาจไม่เอื้อต่อการดำเนินงานก็เป็น **อุปสรรค** ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิด การตอบสนองต่อนโยบายภาครัฐและการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ ตลอดจนความจำเป็นในการปรับค่าเป้าหมายด้านขีดความสามารถ และการดำเนินงานให้สอดคล้อง และต้องทบทวน แผนแม่บทด้านการพัฒนาท่าอากาศยาน และการปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

(6) สัญญาณบ่งชี้ที่ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดทิศทางขององค์กร

การเฝ้าระวังและวิเคราะห์สัญญาณบ่งชี้การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เช่น การเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์ (Geopolitical Shifts) ความเสี่ยงจากโรคระบาดอุบัติใหม่ (Emerging Pandemic Risks) หรือความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจโลกที่อาจทวีความรุนแรงขึ้น ยังคงเป็นปัจจัยที่ ทอท. ให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่อง แม้ปัจจุบัน ทอท. จะมีสัญญาณการฟื้นตัวที่ดีและมีผล EP เป็นบวกในปีงบประมาณ 2567 แต่ปัจจัยเหล่านี้ยังคงเป็น **อุปสรรค (ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก รวมถึงความไม่แน่นอนจากปัจจัยภูมิรัฐศาสตร์และสงครามการค้า)** ที่สำคัญซึ่งอยู่นอกเหนือการควบคุมโดยตรง และอาจส่งผลกระทบต่อค่าเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ การขาดความคล่องตัวในการปรับตัว (Agility) อาจสะท้อนถึง **จุดอ่อน (แผนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก ไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศในอนาคตฯ ซึ่งอาจรวมถึงความสามารถในการปรับแผนเมื่อเผชิญสถานการณ์ฉุกเฉิน)** ขององค์กรในการบริหารจัดการเชิงรุก ความไม่แน่นอนจากสัญญาณบ่งชี้เหล่านี้สนับสนุนการพิจารณาค่าเป้าหมายของ ทอท. ในบางด้านให้มีความยืดหยุ่นและอาจมีการกำหนดช่วงของค่าเป้าหมาย หรือมีแผนสำรอง (Contingency Plan) ที่ชัดเจน

(7) การวิเคราะห์ SWOT ของแผนวิสาหกิจฉบับก่อนทบทวน

ผลการวิเคราะห์ การทบทวน SWOT จากแผนวิสาหกิจปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้ ทอท. สามารถประเมินพัฒนาการขององค์กร ระบุประเด็นที่ยังคงเป็นปัญหาหรือมีความท้าทายต่อเนื่อง และยืนยันจุดแข็งหรือโอกาสที่ยังคงอยู่หรือมีศักยภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งเป็นบทเรียน

สำคัญในการกำหนดทิศทางและปรับปรุงแผนในรอบปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น จุดแข็งด้านศักยภาพทางการเงิน ที่ยังคงได้รับการยืนยันเป็นบวกในปีงบประมาณ 2567 หรือจุดอ่อนด้านคุณภาพบริการ และผลิตภาพบุคลากร ที่มีความพยายามในการแก้ไข แต่ยังคงเป็นประเด็นที่ต้องให้ความสำคัญอย่างต่อเนื่องในการทบทวนแผนครั้งนี้

(8) การบริหารความเสี่ยงองค์กร (Enterprise Risk Management - ERM)

ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรที่สำคัญของ ทอท. ซึ่งได้รับการระบุ ติดตาม และประเมินอย่างต่อเนื่องผ่านกระบวนการ ERM (เช่น ความเสี่ยงด้านการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ การบริหารทรัพยากรบุคคล ความล่าช้าของโครงการพัฒนา) สะท้อนถึง **จุดอ่อน (Weaknesses)** ภายในที่องค์กรตระหนัก และมีมาตรการบริหารจัดการในระดับหนึ่ง และยังชี้ให้เห็นถึง **อุปสรรค (Threats)** ภายนอกที่อาจเกิดขึ้นหากมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอหรือไม่สามารถรับมือกับความเสี่ยงอุบัติใหม่ได้ การบริหารความเสี่ยงที่เข้มแข็งและเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์และค่าเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนจะช่วยลดผลกระทบเชิงลบและเพิ่มโอกาสในการบรรลุค่าเป้าหมายเหล่านั้น

การพิจารณาทบทวนและปรับค่าเป้าหมายต้องคำนึงถึงระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้ (Risk Appetite) และมาตรการควบคุมความเสี่ยงที่มีอยู่หรือแผนจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม แผนบริหารความเสี่ยงองค์กรต้องได้รับการทบทวนและปรับปรุงให้สอดคล้องกับปัจจัยเสี่ยงล่าสุดและผลการวิเคราะห์ SWOT ใหม่ รวมถึงค่าเป้าหมายที่ปรับเปลี่ยน

(9) แผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพ (Strategic Improvement Plan - SIP)

ทอท. ตระหนักถึงความจำเป็นในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะเพื่อแก้ไข **จุดอ่อน** หากแผนปรับปรุงประสิทธิภาพเหล่านี้ประสบความสำเร็จ จะช่วยเสริม **จุดแข็ง** ในระยะยาว แต่หากการดำเนินการล่าช้าหรือไม่บรรลุผล ก็จะเป็นจุดอ่อนที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ในการบรรลุค่าเป้าหมายด้านประสิทธิภาพและขีดความสามารถ ผลศักยภาพทางการเงินปีงบประมาณ 2567 ที่พลิกกลับมาเป็นบวก แสดงให้เห็นถึงความพยายามในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพขึ้นในระดับหนึ่ง แต่ข้อเสนอแนะ เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพสินทรัพย์, การลงทุนโครงการที่ผลกระทบเชิงลบเชิงเศรษฐกิจ ชี้ให้เห็นว่ายังมีโอกาสในการปรับปรุงประสิทธิภาพอีกมาก

เพื่อให้มั่นใจว่าแผนกลยุทธ์เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพจะสามารถสร้างมูลค่าทางเศรษฐกิจและเพิ่มประสิทธิภาพอย่างเป็นรูปธรรม การพัฒนาท่าอากาศยาน ต้องมีแผนงานที่ชัดเจนในการสนับสนุนและการบรรลุค่าเป้าหมาย

(10) นโยบายส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public - Private Partnership - PPP)

พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ. 2562 และนโยบายของภาครัฐที่สนับสนุน และส่งเสริมการร่วมลงทุนในโครงการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะขนาดใหญ่ เปิด **โอกาส (นโยบายส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public - Private Partnership - PPP))** เพื่อลดความเสี่ยงการลงทุนโดยรัฐ

ในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และเพิ่มประสิทธิภาพให้ ทอท.สามารถระดมทุน นำความเชี่ยวชาญ เทคโนโลยี และนวัตกรรมจากภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการพัฒนาโครงการต่างๆ และช่วยแบ่งเบาภาระความเสี่ยงทางการเงินและการดำเนินงานในการลงทุนโครงการขนาดใหญ่ได้ โอกาสจากการใช้ PPP นี้ เปิดทางให้ ทอท. สามารถพิจารณาค่าเป้าหมายโครงการลงทุนขนาดใหญ่ หรือการพัฒนาธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินที่ท้าทายมากขึ้น

3.2 ผลการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ภายหลังจากการรวบรวมและวิเคราะห์ปัจจัยนำเข้าทั้ง 10 ประการอย่างละเอียดและเป็นระบบตามกระบวนการที่ได้นำเสนอในหัวข้อ 3.1.2 ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์ปัจจัยมหภาคผ่านกรอบ STEEP และการบูรณาการผลการวิเคราะห์ผลตอบแทนเชิงเศรษฐกิจ ทอท. ได้ดำเนินการสังเคราะห์ข้อมูลดังกล่าวเพื่อประเมินจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือที่เรียกว่า SWOT Analysis แสดงถึงปัจจัยที่มีต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ ทอท. โดยมีการเปรียบเทียบกับกลุ่มท่าอากาศยานคู่แข่งชั้นนำในระดับสากล เพื่อให้ได้ภาพที่ชัดเจนถึงสถานะปัจจุบันขององค์กร และเป็นพื้นฐานสำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ การพิจารณาปรับค่าเป้าหมาย และการจัดลำดับความสำคัญของการดำเนินการต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

S	Strengths
S1	ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศในระดับมาตรฐานสากล
S2	ศักยภาพทางการเงินและมีความสามารถในการลงทุนเพื่อรองรับการลงทุนโครงการและโครงสร้างพื้นฐานระยะยาว
S3	ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือในระดับสากลจากการดำเนินงานที่มั่นคงด้านการพัฒนาที่ยั่งยืน เช่น DJSI
S4	ที่ตั้งทางภูมิศาสตร์เป็นจุดตัดของโครงข่ายการบินภูมิภาคที่เอื้ออำนวยต่อการเป็นศูนย์กลางการบิน

W	Weaknesses
W1	การบริหารจัดการบริการและนวัตกรรมบริการยังไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งชั้นนำ
W2	การบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารมีผลลัพธ์ด้านคะแนนความพึงพอใจน้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
W3	ผลิตภาพของบุคลากร (Workforce Productivity) ยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
W4	แผนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวกไม่สอดคล้องต่อการเติบโตของปริมาณการจราจรทางอากาศในอนาคต และการก่อสร้างส่วนใหญ่มีความล่าช้า และโครงสร้างพื้นฐานส่วนใหญ่ใช้งานมานาน และต้องใช้งบบำรุงรักษามากขึ้น
W5	การพึ่งพารายได้จากกิจการการบินในสัดส่วนที่สูงและยังขาดความหลากหลายของธุรกิจที่ไม่ใช่การบิน รวมถึงความร่วมมือกับพันธมิตรที่ยังจำกัดเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

O	Opportunities
O1	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีการวิเคราะห์ข้อมูล และปัญญาประดิษฐ์ (AI) เป็นโอกาสในการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับและตอบสนองความต้องการลูกค้า/พันธมิตรได้ตรงจุด
O2	การขยายตัวของตลาดการบินในเอเชีย และนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางท่องเที่ยวยอดนิยม
O3	การฟื้นตัวและการเติบโตอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและภาคการบิน โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก
O4	ทิศทางการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน กลายเป็นบรรทัดฐานใหม่ในอุตสาหกรรมการบิน สามารถส่งเสริมภาพลักษณ์และลดต้นทุนพลังงานระยะยาว เช่น เรื่องการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด
O5	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคและแนวโน้มการท่องเที่ยวใหม่ๆ สร้างโอกาสให้ ทอท. ในการพัฒนา New Business ทั้งในและนอกพื้นที่ท่าอากาศยานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ
O6	การเติบโตของธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo Business) เป็น New Growth Engine เพื่อสร้างแหล่งรายได้ใหม่และเสริมความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจ
O7	นโยบายส่งเสริมการร่วมลงทุนระหว่างภาครัฐและเอกชน (Public-Private Partnership - PPP) เพื่อลดความเสี่ยงการลงทุนโดยรัฐในการพัฒนาโครงการขนาดใหญ่และเพิ่มประสิทธิภาพ

T	Threats
T1	ความผันผวนของเศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าหลัก รวมถึงความไม่แน่นอนจากปัจจัยภูมิรัฐศาสตร์และสงครามการค้า เช่น สงครามตะวันออกกลาง/ราคาน้ำมัน/เงินบาทผันผวน
T2	การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบการบิน ทั้งในประเทศและระหว่างประเทศ และไม่เอื้อต่อการดำเนินงานและการแข่งขันทางธุรกิจ
T3	การแข่งขันในการดึงดูดและรักษาศาลากรที่มีความสามารถ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีทักษะด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี
T4	อุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยของเครื่องบินและท่าอากาศยาน ส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นในการบินของผู้โดยสารและส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของท่าอากาศยาน
T5	ภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Threats) และความเสี่ยงด้านความมั่นคงของข้อมูลที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง กระแสความเชื่อมั่นและต้องลงทุนด้าน Security Infrastructure สูงขึ้น

ภาพที่ 3 - 1 SWOT Analysis ประจำปีงบประมาณ 2568

4. แผนวิสาหกิจ

แผนวิสาหกิจ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) นี้ เป็นการนำเสนอผลการพิจารณากำหนดทิศทางองค์กรในระยะยาว และการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives : SOs) พร้อมคำเป้าหมาย ผลการดำเนินงาน ซึ่งได้ข้อสรุปว่า กรอบทิศทางองค์กรและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์เดิม ที่กำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ยังคงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทปัจจุบันและอนาคตขององค์กร อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถตอบสนองต่อพลวัตของอุตสาหกรรมได้อย่างทันท่วงที จึงมีความจำเป็นในการปรับคำเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง ให้มีความท้าทายและสอดคล้องกับศักยภาพและความมุ่งมั่นของ ทอท. ในการบรรลุวิสัยทัศน์

การดำเนินการในบทนี้ เป็นไปตามหลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning : SP) ของระบบประเมินผลวิสาหกิจ (SE - AM) การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์และการวิเคราะห์ความท้าทาย ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ และความสามารถพิเศษขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าการกำหนดทิศทางและการตั้งคำเป้าหมายของ ทอท. มีความเป็นระบบ มีข้อมูลสนับสนุน และสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

4.1 การทบทวนและยืนยันความเหมาะสมของทิศทางองค์กร (Vision, Mission, Core Values, Corporate Culture)

เพื่อให้มั่นใจว่าทิศทางหลักของ ทอท. ยังคงมีความสอดคล้องและสามารถชี้นำองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาวภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ทอท. ได้ดำเนินการทบทวนองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดทิศทางองค์กร โดยอ้างอิงจาก แผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) และพิจารณาความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมล่าสุด จากการพิจารณาอย่างรอบด้านที่ประชุมผู้บริหารระดับสูงและคณะกรรมการ ทอท. มีมติเห็นชอบความเหมาะสมของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และสมรรถนะหลักตามที่ปรากฏในแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) ดังนี้

วิสัยทัศน์ (Vision)

ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ติดระดับโลก การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล

AOT operates the World – Class Airports Focusing on service quality by emphasizing on safety and balance of revenue generation.

วิสัยทัศน์ดังกล่าว ยังคงสะท้อนเจตนารมณ์และความมุ่งมั่นระยะยาวของ ทอท. ในการก้าวสู่ความเป็นเลิศในระดับสากลได้อย่างชัดเจน การบรรลุวิสัยทัศน์นี้จำเป็นต้องอาศัยการยกระดับขีดความสามารถอย่างต่อเนื่องในทุกมิติ

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.

พันธกิจปัจจุบันยังคงครอบคลุมบทบาทหน้าที่หลักและความรับผิดชอบของ ทอท. ต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและประเทศชาติได้อย่างเหมาะสม

ค่านิยม (Core Value)

1. ให้ใจ (Service Minded) : การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหวัง ยิ้มแย้มแจ่มใสเต็มใจให้บริการรับฟังทุกปัญหาของผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกที่มีความหลากหลายและรีบดำเนินการแก้ปัญหาอย่างรวดเร็วด้วยความเต็มใจ รวมถึงสอบถามความต้องการเพิ่มเติมนอกเหนือจากสิ่งที่ผู้ใช้บริการทั้งภายในและภายนอกที่มีความหลากหลายเมื่อได้รับบริการแล้ว
2. มั่นใจ (Safety & Security) : เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย มุ่งมั่นดำเนินงานตามกฎระเบียบด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมและเป็นธรรม ตรวจสอบคุณภาพความพร้อมของเครื่องมือเครื่องใช้อุปกรณ์ก่อนปฏิบัติงาน รวมถึงสังเกต แจ้งเตือน ให้คำแนะนำ และเรียนรู้ข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น
3. ร่วมใจ (Teamwork) : รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น ร่วมแรงร่วมใจปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงร่วมแสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะและรับฟังความคิดเห็นเพื่อหาข้อสรุปในการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างเข้าใจและให้เกียรติกัน
4. เปิดใจ (Innovation) : พัฒนาไม่หยุดยั้ง เปิดใจรับการเปลี่ยนแปลงและวิธีการทำงานใหม่ๆ ปรับใช้วิธีการทำงานในรูปแบบดิจิทัลในทุกวิธีการทำงาน รวมถึงถ่ายทอดวิธีใหม่ๆ ในการทำงาน
5. ภูมิใจ (Integrity) : ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร ซื่อสัตย์ต่อตนเอง และ ทอท. เสียสละและทุ่มเทยึดมั่นผลประโยชน์ของ ทอท. รวมถึงรู้สึกถึงความเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน

สมรรถนะหลักของ ทอท. (Core Competency)

ทอท. มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานหลักของประเทศ และท่าอากาศยานหลักมีตำแหน่งที่ตั้งส่งเสริมต่อการเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค (Regional Aviation Hub)

ยังคงมีความสอดคล้องและเป็นสมรรถนะหลักที่สำคัญของ ทอท. จึงยืนยันสมรรถนะหลักดังกล่าว โดยความสามารถในการบริหารจัดการโครงข่ายท่าอากาศยานนานาชาติหลักของประเทศอย่างบูรณาการและมีประสิทธิภาพภายใต้มาตรฐานสากล และความสามารถในการใช้ประโยชน์จากตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage)		
SA1	S1,O1	การใช้ประโยชน์สูงสุดจากเครือข่ายการบินที่ครอบคลุม ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการบริหารท่าอากาศยาน (S1) ควบคู่กับการบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัล (O1) เพื่อยกระดับการเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเที่ยวบินและผู้โดยสารจากทั่วโลกอย่างมีประสิทธิภาพ
SA2	S2, S4, O1	ใช้ศักยภาพทางการเงินและมีความสามารถในการลงทุน (S2) การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศอย่างต่อเนื่อง (O6) เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจและมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศที่มีศักยภาพสูงในอนาคต (S4)
SA3	S3, O2, O3	การส่งเสริมภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือที่ได้รับการยอมรับในระดับสากล (S3) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและดึงดูดเครือข่ายการบิน ผู้โดยสาร และนักลงทุน โดยเฉพาะในสภาวะการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยว (O2, O3)
SA4	S2, O5, O7	การขยายการลงทุนอย่างชาญฉลาดโดยอาศัยศักยภาพทางการเงินที่แข็งแกร่ง (S2) เพื่อพัฒนาธุรกิจใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจที่ไม่ใช่กิจการการบิน และการสร้างความร่วมมือกับพันธมิตร (เช่น ผ่าน PPP - O7) เพื่อสร้างแหล่งรายได้ที่หลากหลายและตอบสนองต่อความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของผู้ใช้บริการ (O5)
ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge)		
SC1	W1, W2, O1, T2	การยกระดับคุณภาพบริการ นวัตกรรม และประสบการณ์ผู้โดยสารให้ทัดเทียมมาตรฐานสากลอย่างเร่งด่วน ท่ามกลางการแข่งขันและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (เชื่อมโยงกับ W1, W2, O1, T2)
SC2	W5, T1, O5, O6	การบริหารจัดการผลกระทบจากความผันผวนของอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยว และการสร้างความหลากหลายของแหล่งรายได้เพื่อลดการพึ่งพิงธุรกิจการบินอย่างยั่งยืน (เชื่อมโยงกับ W5, T1, O5, O6)
SC3	W3, T3, O1	การพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะบุคลากร และเพิ่มผลิตภาพขององค์กรให้พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงสู่องค์กรดิจิทัลและการแข่งขันเพื่อดึงดูดบุคลากรที่มีความสามารถ (เชื่อมโยงกับ W3, T3, O1)
SC4	W4, O2, O3	การบริหารจัดการขีดความสามารถในการรองรับและการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้สอดคล้องกับการเติบโตในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ (ครอบคลุม W4, O2, O3 และความท้าทายในการเป็น Hub)
SC5	S3, O4, T2	การสร้าง ความเชื่อมั่นและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ผ่านการดำเนินงานที่โปร่งใส การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล (ESG) ที่ตอบสนองต่อมาตรฐานสากล (เชื่อมโยงกับ S3, O4, T2)
SC6	T5, O1	การบริหารจัดการความเสี่ยงด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์และความปลอดภัยของข้อมูล ท่ามกลางการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้อย่างแพร่หลาย (เชื่อมโยงกับ T5 และความสำคัญของ O1)

ภาพที่ 4 - 1 ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ประจำปีงบประมาณ 2568

ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

การกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ในอนาคตนี้ ได้พิจารณาอย่างรอบด้านถึงผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ รวมถึงการวิเคราะห์ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA) และสมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) ขององค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าตำแหน่งที่มุ่งหวังนั้นสอดคล้องกับศักยภาพที่มีอยู่ และสามารถผลักดันให้ ทอท. บรรลุค่าเป้าหมายภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิสัยทัศน์ของ ทอท. ได้กำหนดเป้าหมายการรักษาและยกระดับตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์จากตำแหน่งปัจจุบันที่เอื้อต่อการเติบโตและสร้างให้มีความแข็งแกร่งและโดดเด่นยิ่งขึ้นในระดับสากล โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ระยะหลัก ซึ่งแต่ละระยะมีเป้าหมายและจุดเน้นที่ชัดเจนในการเสริมสร้างจุดแข็ง แก้ไขจุดอ่อนที่ยังคงอยู่ และใช้ประโยชน์จากโอกาสอย่างเต็มที่ เพื่อมุ่งสู่การเป็นผู้นำระดับโลก



ภาพที่ 4 - 2 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ของ ทอท.

ระยะที่ 1 (ปีงบประมาณ 2568 - 2570) มุ่งสู่การเป็นผู้ให้บริการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Airport Operator) มีเป้าหมายการเสริมความแข็งแกร่งในตำแหน่งที่เอื้อต่อการเติบโต โดยเน้นการลดจุดอ่อนและเพิ่มผลลัพธ์จากจุดแข็งที่มีอยู่

ในระยะนี้ ทอท. จะมุ่งเน้นการแก้ไขจุดอ่อนภายในที่สำคัญที่สุดซึ่งยังคงเป็นข้อจำกัด (เช่น การบริหารจัดการบริการและนวัตกรรมการบริการฯ การบริหารจัดการประสบการณ์ผู้โดยสารฯ และ ผลผลิตของบุคลากรฯ) ซึ่งจุดอ่อนเหล่านี้ยังคงส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและคุณภาพบริการเมื่อเทียบกับผู้นำระดับโลก ควบคู่ไปกับการใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง และโอกาสภายนอกที่มีความชัดเจน (เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีพื้นฐานที่จำเป็น การฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวและการบิน) เพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นสำหรับการพัฒนาในระยะ

ต่อไปในปัจจุบันคือการยอมรับว่าแม้ ทอท. จะมีศักยภาพแต่ยังต้องปรับปรุงปัจจัยภายในบางประการอย่างเร่งด่วนและเป็นรูปธรรมเพื่อให้สามารถแข่งขันในระดับที่สูงขึ้นและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้อย่างแท้จริงและยั่งยืน

ระยะที่ 2 (ปีงบประมาณ 2571 - 2575) มุ่งสู่การเป็นผู้นำด้านการให้บริการท่าอากาศยาน (One of Leading Airport Operators)

หลังจากสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงานพื้นฐานได้ในระดับสูงแล้ว ทอท. จะตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ มุ่งเน้นการเสริมสร้างและใช้ประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อสร้างความแตกต่างและเป็นผู้นำในระดับภูมิภาค โดยเฉพาะด้านนวัตกรรมบริการและความยั่งยืน และรับมือกับอุปสรรคภายนอก ในระยะนี้คือการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนในมิติที่สำคัญ (เช่น นวัตกรรมบริการ ประสบการณ์ผู้โดยสาร เฉพาะบุคคล และความเป็นผู้นำด้าน ESG) และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานไปสู่การแข่งขันเชิงรุกและสร้างมาตรฐานใหม่ โดยใช้ความแข็งแกร่งภายในที่พัฒนาแล้วเป็นฐานในการสร้างการเติบโตอย่างมีคุณภาพและการขยายส่วนแบ่งการตลาดในระดับภูมิภาค ค่าเป้าหมายในระยะนี้จะท้าทายยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 (ปีงบประมาณ 2576 - 2580) มุ่งสู่การเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการท่าอากาศยานชั้นนำของโลก (Recognized as World's Top Airport Operator)

ในระยะสุดท้ายของแผนวิสาหกิจนี้ ทอท. จะใช้จุดแข็ง (Strengths) ที่ได้รับการพัฒนาและเสริมสร้างมาอย่างเต็มที่และมีความยั่งยืน ควบคู่กับการคว้าโอกาส (Opportunities) ที่มีอยู่และที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคตอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อก้าวขึ้นเป็นหนึ่งในท่าอากาศยานชั้นนำของโลกอย่างแท้จริง และบรรลุวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ ในระยะนี้คือการสร้างความเป็นเลิศ (Excellence) ในทุกมิติของการดำเนินงาน ทั้งด้านคุณภาพบริการ นวัตกรรม ประสิทธิภาพการดำเนินงาน ความยั่งยืน และการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม และปรับเปลี่ยนแนวทางการดำเนินงานไปสู่การเป็นผู้นำและกำหนดมาตรฐานในอุตสาหกรรมการบินระดับโลก การบรรลุค่าเป้าหมายระยะยาวในทุกวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) คือหัวใจสำคัญของระยะนี้

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective)

จากการยืนยันทิศทางองค์กร และการทบทวน SC, SA, CC ที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปัจจุบัน ทอท. ยืนยันการใช้กรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “SMILE” ทั้ง 5 ด้าน ตามที่ปรากฏใน แผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2567) เนื่องจากพิจารณาแล้วเห็นว่า SOs ดังกล่าวยังคงมีความครอบคลุมมิติที่สำคัญขององค์กรและสามารถชี้้นำการดำเนินงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การขับเคลื่อนองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปรับค่าเป้าหมาย (Target Recalibration) ของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPIs) ภายใต้แต่ละ SO ให้มีความท้าทายและสอดคล้องกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์มีรายละเอียด ดังนี้



ภาพที่ 4 - 3 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ SMILE

ยุทธศาสตร์ และ กลยุทธ์ (Strategies & Tactics)

ภายหลังจากที่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้ทบทวนและยืนยันความเหมาะสมของ ทิศทางองค์กร (วิสัยทัศน์ พันธกิจ) รวมถึงได้กำหนดความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenges : SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantages : SA) และสมรรถนะหลัก (Core Competencies : CC) ที่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมปัจจุบัน (SWOT ฉบับทบทวน ประจำปีงบประมาณ 2568) และที่สำคัญที่สุดคือการยืนยันการใช้กรอบวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “SMILE” เดิม แต่มีการปรับคำเป้าหมายใหม่ เพื่อให้มีความท้าทายและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเป้าหมายการยกระดับตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การกำหนด ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร (Corporate Strategy Formulation) และการจัดทำแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) ยืนยันความเหมาะสมของกรอบยุทธศาสตร์หลัก 7 ด้าน 13 กลยุทธ์ ที่ ทอท. กำหนดและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน มีความครอบคลุมเพียงพอ และสามารถตอบสนองต่อความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ ใช้ประโยชน์จากความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ เสริมสร้างสมรรถนะหลัก สามารถขับเคลื่อนให้ ทอท. บรรลุวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “SMILE” และคำเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการในบทนี้สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) ของระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) หมวด 2.4 เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ โดยมีรายละเอียดยุทธศาสตร์ 7 ด้าน และ 13 กลยุทธ์ ดังนี้

S	SO1	ยุทธศาสตร์ 1	ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์นี้ยังคงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการสนับสนุนการบรรลุ SO1 (Strengthen Airport Capacity and Competitiveness) และค่าเป้าหมายใหม่ด้านขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวมที่ 121 ล้านคน/ปี ภายในปี 2570 รวมถึงขีดความสามารถของแต่ละท่าอากาศยาน
		ยุทธศาสตร์ 2	พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ สนับสนุน SO1 ในมิติการขนส่งสินค้า เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของท่าอากาศยานในการเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ทางอากาศของภูมิภาค
M	SO2	ยุทธศาสตร์ 3	พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน มุ่งเน้นการบรรลุ SO2 (Maximize Financial Return through Business Development) ผ่านการเพิ่มจำนวนผู้โดยสารรวมสู่ค่าเป้าหมายใหม่ที่ 150 ล้านคน/ปี ภายในปี 2570 และจำนวนเที่ยวบินรวมตามค่าเป้าหมายใหม่ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยเน้นกลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุกและผ่านการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. สู่ค่าเป้าหมายใหม่ที่ >1.60 ล้านตัน/ปี ภายในปี 2570
		ยุทธศาสตร์ 4	พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน สนับสนุน SO2 อย่างมีนัยสำคัญ โดยมุ่งเน้นการบรรลุค่าเป้าหมายใหม่ด้านรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน และรายได้ที่เกิดขึ้นใหม่จากโครงการร่วมลงทุน (PPP) รวมถึงความสำเร็จตาม Roadmap ในการพัฒนาทรัพย์สิน
I	SO3	ยุทธศาสตร์ 5	พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร เป็นหัวใจสำคัญในการบรรลุ SO3 (Inspire Memorable Airport Experience) และค่าเป้าหมายใหม่ด้าน Skytrax Ranking ค่าคะแนน ASQ ของทุกท่าอากาศยาน และการยกระดับประสบการณ์ผ่านเทคโนโลยี
L	SO4	ยุทธศาสตร์ 6	มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย สนับสนุนการบรรลุ SO4 (Lead Changes toward Sustainability) และค่าเป้าหมายใหม่ด้านการผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสภ. การรักษาระดับ DJSI World Class, และความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
E	SO5	ยุทธศาสตร์ 7	พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร มุ่งเน้นการบรรลุ SO5 (Enhance Organization Capability) และค่าเป้าหมายใหม่ด้านรายได้ต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร กำไรต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร จำนวนผู้โดยสารต่อจำนวนพนักงานรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรด้าน Business Acumen และ Digital และการขับเคลื่อน Digital Transformation

ภาพที่ 4 - 4 ยุทธศาสตร์ทั้ง 7 ด้าน ของ ทอท.

ตารางที่ 4 – 1 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 พัฒนากิจการเชิงพาณิชย์ กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่าหรือธุรกิจอื่น
ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร	กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสาร กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ
ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย	กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์ 6.2 สร้างความร่วมมือและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย
ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร	กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation



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

ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก
การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการโดยคำนึงถึง
ความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล



S

**SO1 Strengthen Airport
Capacity and Competitiveness**

M

**SO2 Maximize Financial Return
Through Business Development**

I

**SO3 Inspire Memorable
Airport Experience**

L

**SO4 Lead Changes
toward Sustainability**

E

**SO5 Enhance
Organization Capability**

ยุทธศาสตร์ 1

ขยายขีดความสามารถ
ในการรองรับผู้โดยสารภายใต้
มาตรฐานความปลอดภัย
และการรักษาความปลอดภัย
ของท่าอากาศยาน

กลยุทธ์ 1.1

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
ของท่าอากาศยานภายใต้
มาตรฐานความปลอดภัย
และการรักษาความปลอดภัย

กลยุทธ์ 1.2

พัฒนาการใช้งานโครงสร้าง
พื้นฐานของท่าอากาศยาน
ให้มีประสิทธิภาพ

ยุทธศาสตร์ 2

พัฒนาขีดความสามารถ
การรองรับสินค้าและ
การขนส่งทางอากาศ

กลยุทธ์ 2.1

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรม
การขนส่งสินค้าทางอากาศ

ยุทธศาสตร์ 3

พัฒนาการดำเนินงาน
ด้านกิจการการบิน

กลยุทธ์ 3.1

พัฒนากลยุทธ์การตลาด
เส้นทางการบินเชิงรุก

กลยุทธ์ 3.2

พัฒนากลยุทธ์การตลาด
การขนส่งสินค้าทางอากาศ

ยุทธศาสตร์ 4

พัฒนาการดำเนินงาน
ด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้อง
กับการบิน

กลยุทธ์ 4.1

พัฒนากิจกรรมเชิง
พาณิชย์

กลยุทธ์ 4.2

พัฒนาการใช้ประโยชน์
สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่า
หรือธุรกิจอื่น

ยุทธศาสตร์ 5

พัฒนากระบวนการและคุณภาพ
การให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ
และความพึงพอใจของผู้โดยสาร

กลยุทธ์ 5.1

พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อน
ความพึงพอใจของผู้โดยสาร

กลยุทธ์ 5.2

ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อ
ยกระดับประสบการณ์ของผู้ใช้บริการ

ยุทธศาสตร์ 6

มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตร
ต่อสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อ
ผู้มีส่วนได้เสีย

กลยุทธ์ 6.1

การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม

กลยุทธ์ 6.2

สร้างความร่วมมือและการยอมรับ
จากผู้มีส่วนได้เสีย

ยุทธศาสตร์ 7

พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการ
องค์กร

กลยุทธ์ 7.1

เพิ่มศักยภาพมนุษย์ให้สามารถ
รองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจ
ในอนาคต

กลยุทธ์ 7.2

พัฒนากระบวนการการทำงาน
เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่
การเป็น Digital Transformation

ภาพที่ 4 - 5 แสดงยุทธศาสตร์ภายใต้ AOT Strategy ตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568)

เป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

ตารางที่ 4 - 2 แสดงเป้าหมายและค่าเป้าหมายระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย		
	2568	2569	2570
SO1: พัฒนาศักยภาพและศักยภาพของท่าอากาศยานเพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้เป็นไปตามมาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน (Strengthen Airport Capacity and Competitiveness)			
1. ศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)	121	121	121
2. ศักยภาพในการรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ล้านตัน/ปี)	1.7	1.7	1.7
SO2: เพิ่มปริมาณผู้โดยสารผ่านกิจกรรมทางการตลาด การสร้างความร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อเพิ่มเส้นทางบิน และความถี่เที่ยวบิน รวมถึงพัฒนากิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อขยายฐานรายได้ (Maximize Financial Return through Business Development)			
1. จำนวนผู้โดยสารรวม (ล้านคน/ปี)	130	140	150
2. ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศของ ทสภ. (ล้านตัน/ปี)	>1.40	>1.50	>1.60
SO3: พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจที่ครอบคลุมทุกจุดสัมผัสการบริการ (Service Touch point) เพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการ และเพิ่มความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร (Inspire Memorable Airport Experience)			
1. ผลการจัดอันดับท่าอากาศยานของ ทสภ. โดย Skytrax (อันดับ)	50	37	33
2. ค่าคะแนนความพึงพอใจโดยรวมของผู้โดยสาร ด้านคุณภาพการให้บริการของ Airport Service Quality (ASQ)			
ทสภ.	4.26	4.32	4.38
ทคม.	4.26	4.28	4.32
ทภก.	4.24	4.30	4.35
ทชม.	4.26	4.28	4.30
ทหญ.	4.20	4.28	4.30
ทชร.	4.28	4.32	4.36
3. จำนวนท่าอากาศยานที่ได้รับการจัดอันดับอยู่ในกลุ่ม Performers โดย ACI	3	4	4
SO4: สร้างสมดุลด้านการดำเนินธุรกิจควบคู่ไปกับความรับผิดชอบต่อทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความมั่นคงและเติบโตได้อย่างยั่งยืน (Lead Changes toward Sustainability)			
1. ทสภ., ทคม., ทภก. และ ทชม. ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Scope 1 และ Scope 2) ต่อผู้โดยสาร (Passenger) (ร้อยละ)	4.00	6.00	8.00
2. ทหญ. และ ทชร. ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (Scope 1 และ Scope 2) ต่อรายได้ (Revenue) (ร้อยละ)	2.20	4.20	5.60
3. สามารถรักษาระดับการได้รับคัดเลือกตามดัชนี DJSI ในระดับ World Class ได้อย่างต่อเนื่อง	World Class	World Class	World Class

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย		
	2568	2569	2570
SO5: การบริหารจัดการบุคลากร กระบวนการทำงานและเครื่องมือสนับสนุน ให้มีความพร้อมสามารถรองรับการดำเนินงานของธุรกิจหลักและธุรกิจใหม่ในอนาคต (Enhance Organization Capability)			
1. รายได้ต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร (เท่า)	3.60	3.60	3.60
2. กำไรต่อค่าใช้จ่ายบุคลากร (เท่า)	0.92	0.79	0.84
3. จำนวนผู้โดยสารต่อจำนวนพนักงาน (คน)	4,059	4,061	4,345

หมายเหตุ : *จำนวนพนักงาน หมายถึง พนักงาน ลูกจ้าง รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก (Outsource Worker)

* ค่าใช้จ่ายบุคลากร คือค่าใช้จ่ายพนักงานรวมค่าจ้างภายนอก

เป้าหมายระดับกลยุทธ์

ตารางที่ 4 - 3 แสดงเป้าหมายและค่าเป้าหมายระดับกลยุทธ์

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย		
	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน			
กลยุทธ์ 1.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย			
1. ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน (ล้านคน/ปี)			
ทสภ.	65	65	65
ทดม.	30	30	30
ทภก.	12.5	12.5	12.5
ทชม.	8	8	8
ทหญ.	2.5	2.5	2.5
ทชร.	3	3	3
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินงานตามแผนพัฒนาท่าอากาศยานของท่าอากาศยาน (ร้อยละ)			
ทสภ.	100	100	100
ทดม.	100	100	100
ทชม.	100	100	100
กลยุทธ์ 1.2 พัฒนาการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพ			
1. อุบัติเหตุบนทางวิ่ง (Zero Accident) (ครั้ง)	0	0	0
2. ระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time: MCT) ณ ทสภ. (นาที)	75	60	60
ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ			
กลยุทธ์ 2.1 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ			
ผลการดำเนินงานตามเกณฑ์ดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพการดำเนินงานโครงการคลังสินค้า ณ ทสภ.			
1. Import Cargo Delivery Process (ร้อยละ)	98	98	98
2. Cargo Breakdown Time (ร้อยละ)	95	95	95

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย		
	2568	2569	2570
ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน			
กลยุทธ์ 3.1 พัฒนากลยุทธ์การตลาดเส้นทางการบินเชิงรุก			
1. จำนวนผู้โดยสารแต่ละท่าอากาศยาน (ล้านคน/ปี)			
ทสภ.	64.44	69.11	73.68
ทดม.	33.20	36.02	38.73
ทภก.	17.34	18.86	20.35
ทชม.	9.63	10.50	11.28
ทหญ.	3.22	3.45	3.65
ทชร.	2.14	2.34	2.53
2. จำนวนเที่ยวบินแต่ละท่าอากาศยาน (เที่ยวบิน/ปี)			
ทสภ.	376,818	397,323	417,407
ทดม.	223,197	238,787	253,831
ทภก.	104,909	112,693	120,317
ทชม.	63,385	73,030	77,579
ทหญ.	22,066	22,998	24,163
ทชร.	12,898	14,174	15,277
กลยุทธ์ 3.2 พัฒนากลยุทธ์การตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศ			
1. ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศที่เพิ่มขึ้นจากการทำกิจกรรมทางการตลาด หรือสัญญาทางธุรกิจที่มีมูลค่าเพิ่ม (ปริมาณตัน)			
ทสภ.	100,000	100,000	100,000
ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน			
กลยุทธ์ 4.1 พัฒนากิจการเชิงพาณิชย์			
1. รายได้ที่เกิดขึ้นใหม่จากโครงการร่วมลงทุน (PPP) ที่ได้รับความเห็นชอบให้ดำเนินโครงการ (ล้านบาท/ปี)	-	26.79	101.04
2. รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน	29,460	32,364	34,463
กลยุทธ์ 4.2 พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ พื้นที่ว่างเปล่า หรือธุรกิจอื่น			
1. ระดับความสำเร็จตาม Roadmap ในการพัฒนาทรัพย์สินที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ (ร้อยละ)	100	100	100
ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนาระบบการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร			
กลยุทธ์ 5.1 พัฒนาปัจจัยขับเคลื่อนความพึงพอใจของผู้โดยสาร			
1. ค่าคะแนนเฉลี่ยของปัจจัย (ASQ) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจโดยรวมของแต่ละท่าอากาศยาน (คะแนน)			
ทสภ.	4.05	4.10	4.15
ทดม.	4.05	4.06	4.10
ทภก.	4.13	4.15	4.18
ทชม.	4.08	4.10	4.12
ทหญ.	4.04	4.05	4.08
ทชร.	4.18	4.19	4.20

เป้าหมาย	ค่าเป้าหมาย		
	2568	2569	2570
กลยุทธ์ 5.2 ขับเคลื่อนการใช้เทคโนโลยีเพื่อยกระดับประสิทธิภาพของผู้ใช้บริการ			
1. ร้อยละของจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการเทคโนโลยีที่ติดตั้ง (ร้อยละ)			
1.1 ระบบเช็คอินด้วยตัวเองอัตโนมัติ (CUSS)			
ทสภ.	≥25	≥25	≥25
ทดม.	20	22	≥25
ทชม.	20	22	≥25
1.2 ระบบรับกระเป๋าสัมภาระอัตโนมัติ (CUBD)			
ทสภ.	17	22	≥25
2. ระยะเวลาเฉลี่ยกระบวนการผู้โดยสารขาออกระหว่างประเทศ ณ ทสภ. ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม (Innovation Technology) (นาที)			
	28 นาที 24 วินาที	24 นาที 21 วินาที	20 นาที 17 วินาที
3. ค่าคะแนนความพึงพอใจ (ASQ) ของกระบวนการผู้โดยสารขาออกระหว่างประเทศ ณ ทสภ. ที่เกิดจากการใช้เทคโนโลยีเชิงนวัตกรรม (Innovation Technology)			
Waiting Time: Check - in	4.19	4.27	4.35
Waiting Time: Security Screening	4.28	4.34	4.41
Waiting Time: Border Control	4.34	4.42	4.51
ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย			
กลยุทธ์ 6.1 การพัฒนาความยั่งยืนทางสิ่งแวดล้อม			
1. ปริมาณการผลิตไฟฟ้าจากแสงอาทิตย์ ณ ทสภ. (MWp)	14	33	50
กลยุทธ์ 6.2 สร้างความร่วมมือและการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสีย			
1. ความพึงพอใจของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ			
1.1 กลุ่มผู้ประกอบการ	3.82	4.01	4.21
1.2 กลุ่มสายการบิน	3.33	3.49	3.67
2. ระดับความสำเร็จในการดำเนินโครงการประเมินด้านความยั่งยืนทางธุรกิจ (Corporate Sustainability Assessment: CSA) ในดัชนี DJSI (ร้อยละ)	100	100	100
ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร			
กลยุทธ์ 7.1 เพิ่มศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต			
1. ร้อยละของบุคลากรที่มีสมรรถนะตามเกณฑ์ที่กำหนด (ร้อยละ)			
1.1 สมรรถนะด้าน Business Acumen	94	95	≥95
1.2 สมรรถนะด้าน Digital	94	95	≥95
กลยุทธ์ 7.2 พัฒนาระบบการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและมุ่งสู่การเป็น Digital Transformation			
1. จำนวนกระบวนการผู้โดยสารขาออกที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นดิจิทัล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพโดยสาร (สะสม)	6	7	8
2. จำนวนกระบวนการทำงานของ สทอ.ที่ได้รับการปรับปรุงให้เป็นดิจิทัล และใช้งานจริง (สะสม)	2	6	12

5. การจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plan Development) และการถ่ายทอดแผน (Deployment)

การแปลงยุทธศาสตร์และคำเป้าหมายที่ปรับเปลี่ยนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม มุ่งเน้นกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Action Plans) ที่ชัดเจน ซึ่งการกำหนดโครงการสำคัญเชิงกลยุทธ์จะขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการวิเคราะห์ความเสี่ยงของแผนปฏิบัติการ การจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น และที่สำคัญคือ กระบวนการถ่ายทอดแผนปฏิบัติการและตัวชี้วัดไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานและบุคลากรของ ทอท. สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันและบรรลุคำเป้าหมายใหม่ที่ตั้งไว้

ทอท. ตระหนักดีว่าประสิทธิภาพของแผนวิสาหกิจขึ้นอยู่กับการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้จริง แผนวิสาหกิจ ปี 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) มีกรอบการดำเนินงานครอบคลุมระยะเวลาปีงบประมาณ 2569 - 2570 เพื่อให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรมและสามารถถ่ายทอดไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ฝ่ายกลยุทธ์องค์กร (ฝกอ.) ได้พัฒนาแนวทางกระบวนการถ่ายทอดยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ ซึ่งมีโครงสร้างตามกรอบ SIPOC สอดคล้องกับหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (SE - AM) หมวดที่ 2 เรื่องการสื่อสารแผนยุทธศาสตร์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการติดตามประเมินผลอย่างมีระบบ โดยเป็นเครื่องมือสนับสนุนให้หน่วยงานสามารถเชื่อมโยงเป้าหมายของตนเองกับยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างมีเหตุผล ชัดเจน และตรวจสอบย้อนกลับได้ เพื่อให้มั่นใจว่ากรอบการดำเนินงานและแผนปฏิบัติการสำหรับปีงบประมาณ 2569 จะสามารถขับเคลื่อน ทอท. ให้บรรลุคำเป้าหมายใหม่ที่ตั้งไว้ และสนับสนุนการก้าวไปสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลกได้อย่างแท้จริง

แผนงาน / โครงการสำคัญ

ทอท.ได้วิเคราะห์แผนปฏิบัติการ ประจำปีงบประมาณ 2569 ตามหลักเกณฑ์ประเมินและคัดเลือกแผนปฏิบัติการของ ทอท. พบว่ามีแผนงานที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานภายในที่มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับเป้าหมาย/ค่าเป้าหมายขององค์กรที่ถูกคัดเลือกเป็นแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2569 จำนวน 20 แผน ดังนี้

ตารางที่ 4 - 4 แสดงแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2569

แผนงาน / โครงการสำคัญ
1. โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3 2. โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2554 - 2560) 3. โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1 4. แผนการดำเนินโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการรายที่ 3 5. โครงการศูนย์กระจายสินค้า 6. โครงการให้บริการรับบรรทุกสินค้าระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค (Road Feeder Services: RFS) 7. โครงการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์ (Property Development Roadmap) 8. แผนแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) 9. แผนการพัฒนาระยะเวลาขั้นต่ำในการต่อเครื่อง (Minimum Connecting Time: MCT) ณ ทสภ. 10. โครงการกระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร. และ ทหญ. 11. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ. 12. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทดม. 13. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทภก. 14. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม. 15. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ. 16. แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร. 17. แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Automatic Border Control: ABC) ระยะที่ 2 18. แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทดม., ทชม., ทชร., ทหญ. และ ทภก. 19. แผนพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Airport Collaborative Decision Making: A - CDM B0) ณ ทภก. และ ทชม. 20. แผนการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของผู้โดยสาร (Big Data: Passenger)

ประมาณการลงทุน

ตารางที่ 4 – 5 แสดงวงเงินลงทุนตามสัญญาของแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	วงเงินลงทุน ตามสัญญา	ปีงบประมาณ					
			2568		2569		2570	
			งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน
1	โครงการพัฒนา ทดม. ระยะที่ 3	34,188.580*	-	349.590	-	837.942	-	4,876.546
	1.1 งบก่อสร้าง	33,565.144	-	-	-	721.412	-	4,876.546
	1.2 งบออกแบบ	623.436	-	349.590	-	116.530	-	
2	โครงการพัฒนา ทสภ. (ปีงบประมาณ 2554 - 2560)	49,168.843*	-	321.328	-	1,585.353	-	3,310.498
	2.1 งบก่อสร้าง	49,168.843	-	321.328	-	1,585.353	-	3,310.498
	2.2 งบออกแบบ	-	-	-	-			
3	โครงการพัฒนา ทชม. ระยะที่ 1	300.166	-	91.172	-	14.027	-	26.650
	3.1 งบก่อสร้าง	-	-	-	-	-	-	-
	3.2 งบออกแบบ	300.166	-	91.172	-	14.027	-	26.650

หมายเหตุ *วงเงินลงทุนฯ เป็นตัวเลขที่ผ่านความเห็นชอบจาก คณก.ทอท.ในการประชุมครั้งที่ 6/2568 เมื่อวันที่ 13 พ.ค.68

ตารางที่ 4 – 6 แสดงประมาณการลงทุนตามแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	ประมาณ การลงทุน โครงการ	ปีงบประมาณ					
			2568		2569		2570	
			งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน
4	แผนการดำเนินโครงการให้บริการคลังสินค้า ณ ทสภ. ของผู้ประกอบการ รายที่ 3	-	-	-	-	-	-	-
5	โครงการศูนย์กระจายสินค้า	11.000	-	-	11.000	-	-	-

ตารางที่ 4 – 6 แสดงประมาณการลงทุนตามแผนปฏิบัติการของ ทอท. ประจำปีงบประมาณ 2568 - 2570 (ต่อ)

หน่วย : ล้านบาท

ลำดับ	ชื่อแผนปฏิบัติการ	ประมาณการลงทุนโครงการ	ปีงบประมาณ					
			2568		2569		2570	
			งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน	งบทำการ	งบลงทุน
6	โครงการให้บริการรับบรรทุกสินค้าระหว่างท่าอากาศยานภูมิภาค	0.800	0.800	-	-	-	-	-
7	โครงการพัฒนาทรัพย์สินที่ดินและสิ่งปลูกสร้างเชิงพาณิชย์	4.000	4.000	-	-	-	-	-
8	แผนแนวทางการพัฒนาแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล	1.454	1.454	-	-	-	-	-
9	แผนการพัฒนาระยะเวลาชิ้นต่ำในการต่อเครื่อง	-	-	-	-	-	-	-
10	โครงการกระตุ้นการเดินทางระหว่างประเทศมายัง ทชร. และ ทหญ.	18.133	12.088	-	6.044	-	-	-
11	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ.	702.265	147.330	476.555	5.766	72.614	-	-
12	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทดม.	213.828	4.050	180.444	-	29.334	-	-
13	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทภก.	152.831	12.617	140.214	-	-	-	-
14	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชม.	90.920	7.256	5.821	-	77.843	-	-
15	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทหญ.	58.089	1.358	-	-	56.730	-	-
16	แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทชร.	21.830	5.315	3.163	-	13.352	-	-
17	แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งอุปกรณ์ช่องตรวจหนังสือเดินทางอัตโนมัติ (Automatic Border Control: ABC) ระยะที่ 2	855.993	-	855.993	-	-	-	-
18	แผนงานซื้อพร้อมติดตั้งเพื่อปรับปรุงระบบตรวจจับผู้บุกรุก (Perimeter Intrusion Detection System: PIDS) สำหรับ ทดม., ทชม., ทชร., ทหญ. และ ทภก.	405.819	-	405.819	-	-	-	-
19	แผนพัฒนาระบบการให้บริการท่าอากาศยานร่วมกับผู้มีส่วนได้เสีย (Airport Collaborative Decision Making: A - CDM B0)	10.605	2.475	8.130	-	-	-	-
20	แผนงานการพัฒนาฐานข้อมูลขนาดใหญ่ของผู้โดยสาร (Big Data: Passenger)	4.500	-	-	4.500	-	-	-

การบริหารความเสี่ยง

ทอท. มีกระบวนการบริหารจัดการความเสี่ยงองค์กรที่สอดคล้องกับระบบการบริหารความเสี่ยง Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance (COSO - ERM 2017) โดยเป็นการบริหารความเสี่ยงลักษณะเชิงรุก มีการกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง วัตถุประสงค์ขององค์กร การระบุประเภทของความเสี่ยง การประเมินความเสี่ยงผ่านมุมมองของโอกาสและผลกระทบ การกำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง รวมถึงการติดตามรายงานผลการบริหารความเสี่ยง นอกจากนี้การบริหารความเสี่ยงควรมีการเชื่อมโยงและบูรณาการทั่วทั้งองค์กร

ทอท. ได้มีการรวบรวมประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญผ่านการจัดทำ Risk Universe ระดับองค์กร โดยพิจารณาจากแหล่งที่มาของการระบุปัจจัยเสี่ยงที่ครอบคลุมทั้งจากปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก จำนวน 6 แหล่ง ได้แก่ (1) กฎหมายและนโยบายภาครัฐ (2) ยุทธศาสตร์ (3) นโยบายของคณะกรรมการและผู้บริหาร (Tone at Top) (4) ห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain) (5) ตัวชี้วัดที่สำคัญ (Key Performance Area) /บันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ (Performance Agreement: PA) และ (6) ปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรของ ทอท. ปีงบประมาณก่อนหน้า โดยจำแนกประเภทของความเสี่ยงตามแนวทางของ COSO - ERM 2017 เป็น 4 ประเภท ได้แก่

- ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk: S)
- ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operational Risk: O)
- ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk: F)
- ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ (Compliance Risk: C)

ทั้งนี้ ประเด็นความเสี่ยงใน Risk Universe ระดับองค์กร ได้ผ่านการประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุมที่มีอยู่ โดยพิจารณาพร้อมกับเกณฑ์การประเมินประสิทธิผลของมาตรการควบคุม 3 มุมมอง ได้แก่ (1) ผลการดำเนินงานเมื่อเทียบกับเป้าหมาย (2) กระบวนการควบคุม (3) การติดตาม เพื่อคัดเลือกความเสี่ยงระดับองค์กรที่จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการ เพื่อลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยสามารถสรุปเป็นปัจจัยเสี่ยงระดับองค์กรประจำปีงบประมาณ 2568 ได้ดังนี้

ลำดับที่	ปัจจัยเสี่ยง (Risk Factor)	ประเภทความเสี่ยง
RF1	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้ตามระยะเวลาที่กำหนด	O
RF2	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบินได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O
RF3	ทอท. อาจไม่สามารถขยายฐานรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุด	F
RF4	ทอท. ไม่สามารถพัฒนาและยกระดับคุณภาพการให้บริการได้ตามเป้าหมายที่คาดหวัง	O
RF5	การดำเนินงานด้าน ESG ยังไม่เพียงพอสร้างความยั่งยืนแก่องค์กร	O
RF6	ทอท. ไม่สามารถบริหารจัดการองค์กรให้มีความพร้อมรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต	S
RF7	ความไม่ปลอดภัยของข้อมูลและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กร	C
RF8	ทอท. อาจไม่สามารถบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย	F

กระบวนการทบทวนแผนวิสาหกิจของ ทอท. ประจำปี 2568 ครอบคลุมถึงการระบุความเสี่ยง ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก เป้าหมายและกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงแนวโน้มด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี อุตสาหกรรม คู่เทียบ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดปัจจัยความเสี่ยงเพื่อเข้าถึงโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งมีประเด็นสำคัญดังนี้

1. ทิศทางกลยุทธ์ธุรกิจ

การขยายตัวของตลาดการบินในเอเชีย และนโยบายภาครัฐส่งเสริมให้ไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาค รวมทั้งส่งเสริมให้เป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวยอดนิยม ทำให้มีความต้องการเดินทางของผู้โดยสารและจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของ ทอท. โดย ทอท. ได้มีการเตรียมรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวผ่านการผลักดันกลยุทธ์ด้านการขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัย การขนส่งสินค้าทางอากาศ ยังมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ซึ่ง ทอท. จะต้องมีการลงทุนเพื่อพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ เพื่อสนับสนุนการเติบโตของธุรกิจการขนส่งสินค้าและมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศในอนาคต

โดยในการดำเนินการด้านการขยายขีดความสามารถของทั้ง 2 ส่วน ทั้งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าทางอากาศนั้น ทอท. จะต้องให้ความสำคัญกับการควบคุมการดำเนินงานโครงการให้เป็นไปตามระยะเวลาที่กำหนด โดยเฉพาะโครงการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร เที่ยวบิน หรือสินค้า การบริหารแผนการลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย รวมทั้งการติดตามสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เกี่ยวกับการบินอย่างต่อเนื่อง

2. โครงสร้างรายได้

โครงสร้างรายได้ของ ทอท. พึ่งพารายได้ที่เกี่ยวข้องกับกิจการการบินเป็นหลัก ทำให้มีความผันผวนตามสถานการณ์ที่กระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน โดย ทอท. เล็งเห็นความสำคัญของการลดความเสี่ยงดังกล่าว จึงมีการมุ่งเน้นกลยุทธ์ด้านการขยายธุรกิจเพื่อสร้างรายได้ที่ไม่ใช่การบินเพิ่มเติม โดยในแผนวิสาหกิจปีล่าสุด ทอท. เล็งเห็นโอกาสจากนโยบายการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (Public - Private Partnership: PPP) และแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคที่มองหาบริการใหม่ ๆ ซึ่งเป็นหนึ่งในโอกาสที่ ทอท. จะได้ลงทุนหรือร่วมลงทุนกับพันธมิตรในการพัฒนาธุรกิจเพื่อตอบสนองแนวโน้มสำคัญดังกล่าว อย่างไรก็ตาม ทอท. ยังต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย ทั้งการกำหนด Trigger Point และประยุกต์ใช้ระบบเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning System: EWS) และกระบวนการติดตามและรายงานความคืบหน้าของหน่วยงานภายในร่วมกับผู้บริหาร

3. ความคาดหวังและต้องการของลูกค้า

ทอท. ดำเนินงานโดยคำนึงถึงความคาดหวังและความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานที่ตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ก้าวหน้า รวมทั้งการดำเนินงานของคู่เทียบท่าอากาศยานทั่วโลกที่มีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมในการให้บริการแก่ผู้โดยสารมาพัฒนาและยกระดับคุณภาพการบริการ จึงเป็นแรงผลักดันให้ ทอท. ต้องมีการพัฒนาการให้บริการของท่าอากาศยานในทุก ๆ ส่วนอย่างต่อเนื่อง โดย ทอท. จะต้องมีการวางแผนในการพัฒนาทุก ๆ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจด้านคุณภาพการให้บริการของผู้โดยสาร เช่น ความทันสมัย ความรวดเร็วตลอดทั้ง Customer Journey ท่าอากาศยาน

4. การเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ และนโยบายของประเทศมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission)

เป้าหมายและนโยบายของประเทศมุ่งสู่การปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero GHG Emission) รวมทั้งแนวโน้มที่ผู้บริโภคและธุรกิจเริ่มหันมาสนใจเรื่องการลดคาร์บอนและใช้พลังงานสะอาด เป็นแรงผลักดันให้ ทอท. ต้องมีแผนความยั่งยืนและสิ่งแวดล้อม รวมถึงนโยบายและเป้าหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่ชัดเจนมากขึ้น เช่น เร่งพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของท่าอากาศยานที่ครอบคลุมไปถึงการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ซึ่งรวมถึงการใช้พลังงานสะอาด โครงสร้างอาคารที่ใช้พลังงานอย่างมีประสิทธิภาพ และการจัดการน้ำเสีย เป็นต้น เพื่อบริหารเป้าหมายดังกล่าวให้เป็นระบบ ทอท. จะต้องมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในแต่ละระยะให้ชัดเจนและต่อเนื่อง รวมทั้งบูรณาการกับหน่วยงานภายในที่เกี่ยวข้องอย่างเป็นระบบ

5. ด้านการดำเนินงาน

ทอท. มีกลยุทธ์ในการลงทุนรวมทั้งแสวงหาโอกาสในธุรกิจใหม่และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ขับเคลื่อนธุรกิจ ดังนั้นพนักงานและบุคลากรของ ทอท. จะต้องตระหนักและมีความรู้ความเข้าใจในทิศทางและเป้าหมายที่ ทอท. ตั้งไว้ ทั้งในด้านเทคโนโลยี ด้านความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity) และการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ โดย ทอท. มีความท้าทายในการสรรหาบุคลากรที่มีทักษะ พัฒนาบุคลากร และนำเครื่องมือดิจิทัลเทคโนโลยี และการจัดการข้อมูลเข้ามาช่วยในการเพิ่มความสำเร็จในการบริหารจัดการต้นทุนทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Productivity) ขององค์กร โดย ทอท. ได้มีการเตรียมกลยุทธ์รองรับการพัฒนาดังกล่าว ซึ่งคือการพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์ให้สามารถรองรับธุรกิจ ท่าอากาศยานและธุรกิจในอนาคต รวมทั้งการพัฒนาระบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ มุ่งสู่การเป็น Digital Transformation

การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

เพื่อให้การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทอท. จึงได้กำหนดกระบวนการติดตาม กระบวนการปรับแผนปฏิบัติการและการรายงานผลการดำเนินงาน เพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำกับการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ดังนี้

1. ทอท.ได้จัดทำหลักเกณฑ์การติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการของ ทอท.เพื่อติดตามความก้าวหน้าของแผนปฏิบัติการ โดยเกณฑ์ฯ ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการนโยบายฯ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 2 กุมภาพันธ์ 2567 และได้รับการอนุมัติจากคณะอนุกรรมการกำกับฯ ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567 เรียบร้อยแล้ว โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 แผนปฏิบัติการที่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจอย่างมีนัยสำคัญ เป็นแผนงาน/โครงการเพื่อพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหรือเทคโนโลยีที่เป็นกลไกหลักในการขับเคลื่อนองค์กร (New S Curve) ใช้เงินลงทุนสูงและระยะเวลาในการดำเนินการ หากเกิดความล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญจะมีการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาจาก

1.1.1 ระดับความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

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

1.2 แผนปฏิบัติการที่ส่งต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ เป็นแผนงาน/โครงการเพื่อปรับปรุงหรือพัฒนาการดำเนินงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล หากเกิดความล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการหรือมาตรฐานหรือกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตาม จะมีการติดตามผลการดำเนินงานพิจารณาจากระดับความก้าวหน้าของแผนงาน/โครงการ

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

2. ทอท. ได้จัดทำหลักเกณฑ์ในการพิจารณาปรับแผนปฏิบัติการ และได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุมคณะอนุกรรมการกำกับดูแลและบริหารงานให้เป็นไปตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. ครั้งที่ 1/2567 เมื่อวันที่ 20 กุมภาพันธ์ 2567 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 เพื่อพิจารณาหรือเพื่อรับทราบผลการดำเนินงาน ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจระดับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ตัวชี้วัดแผนวิสาหกิจระดับยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ และผลการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติการประจำปี เพื่อให้ ทอท. สามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

6. บทสรุปภาพรวมแผนวิสาหกิจ

ทอท.ติดตามผลสำเร็จตามแผนปฏิบัติการ ที่มุ่งสู่ค่าเป้าหมายใหม่อย่างเป็นระบบ การคาดการณ์ผลการดำเนินงานเพื่อการตัดสินใจเชิงรุก และ กระบวนการปรับเปลี่ยนแผนงาน เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันทั่วทั้งที่มีประสิทธิภาพ

ที่สำคัญอย่างยิ่ง ทอท. ได้แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในการยกระดับ กระบวนการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ทั้งหมดขององค์กรไปสู่ความเป็นเลิศ ผ่านการประเมินประสิทธิผลและการวางแผนปรับปรุงกระบวนการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารจัดการองค์กรสมัยใหม่ที่มุ่งเน้นการเรียนรู้และพัฒนาอย่างไม่หยุดนิ่ง และสอดคล้องกับเกณฑ์การประเมิน SE - AM ในระดับสูงสุด

สรุปภาพรวมแผนวิสาหกิจของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ปีงบประมาณ 2566 - 2570 ฉบับทบทวน (ประจำปีงบประมาณ 2568) นี้ ได้ถูกจัดทำขึ้นอย่างเป็นระบบและรอบด้าน โดยเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและปัจจัยเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง นำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการและพัฒนารูปแบบธุรกิจที่เหมาะสม จากนั้นจึงได้ยืนยันความเหมาะสมของทิศทางองค์กรและวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ “SMILE” เดิม แต่มีการปรับค่าเป้าหมายของตัวชี้วัดให้ท้าทายยิ่งขึ้น และ ยืนยันความเหมาะสมของกรอบยุทธศาสตร์หลัก 7 ด้านเดิมในการขับเคลื่อนสู่ค่าเป้าหมายใหม่เหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม การจัดสรรทรัพยากร และการถ่ายทอดแผนไปสู่การปฏิบัติทั่วทั้งองค์กร พร้อมทั้งมีกลไกการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงแผนงานและกระบวนการวางแผนอย่างต่อเนื่อง ทั้งหมดนี้เพื่อให้มั่นใจว่า ทอท. จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มได้อย่างสมดุลและมีประสิทธิภาพสูงสุด สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้บริหารทุกระดับและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มว่าแผนวิสาหกิจฉบับนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามค่าเป้าหมายใหม่ที่มุ่งหวัง

การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจฉบับทบทวนนี้ ไม่เพียงแต่มุ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายของ ทอท. เท่านั้น แต่ยังเป็นการดำเนินงานที่สอดคล้องและสนับสนุนเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี อย่างเป็นลำดับในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ชาติด้านความสามารถในการแข่งขัน ทอท. สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติด้านนี้โดยตรงผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานท่าอากาศยานให้มีความทันสมัยและเพียงพอต่อการเป็นประตูสู่ประเทศและศูนย์กลางการบินของภูมิภาค (Aviation Hub) การยกระดับมาตรฐานการให้บริการสู่ระดับสากล การส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจ และการพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินและไม่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยรวม โดยมีแผนงานโครงการสำคัญ เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย คค. 2568 - 2570 ดังนี้

1.1 แผนระยะสั้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร เช่น แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ., แผน Automatic Border Control ระยะที่ 2 และ แผนปรับปรุงห้องน้ำ ภายใต้แผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการผู้โดยสาร ณ ทสภ.

1.2 แผนระยะกลาง - ระยะยาว เช่น โครงการส่วนต่อขยายอาคารด้านทิศตะวันออก (East Expansion) ณ ทสภ. เพิ่มขีดความสามารถรองรับผู้โดยสารจาก 65 ล้านคน/ปี เป็น 80 ล้านคน/ปี, โครงการพัฒนาท่าอากาศยานดอนเมือง ระยะที่ 3 รองรับผู้โดยสารจาก 30 ล้านคน/ปี เป็น 40 ล้านคน/ปี, โครงการพัฒนาท่าอากาศยานภูเก็ต ระยะที่ 2 เพิ่มขีดความสามารถรองรับผู้โดยสารจาก 12.5 ล้านคน/ปี เป็น 18 ล้านคน/ปี, โครงการพัฒนาท่าอากาศยานเชียงใหม่ ระยะที่ 1 ขยายขีดความสามารถรองรับผู้โดยสารจาก 8 ล้านคน/ปี เป็น 20 ล้านคน/ปี, โครงการพัฒนาท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ระยะที่ 1 เพิ่มขีดความสามารถรองรับผู้โดยสารจาก 3 ล้านคน/ปี เป็น 6 ล้านคน/ปี และโครงการอาคารผู้โดยสาร ด้านใต้ (South Terminal) ณ ทสภ.อยู่ระหว่างศึกษาและออกแบบท่าอากาศยาน

2. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ ทอท. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรผ่านการยกระดับทักษะ (Upskilling/Reskilling) และการสร้างสมรรถนะใหม่ (New Competencies) โดยเฉพาะทักษะด้านดิจิทัล นวัตกรรม และการบริการที่เป็นเลิศ เพื่อให้บุคลากรมีความพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาคนในทุกมิติและทุกช่วงวัย

3. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคม การดำเนินงานของ ทอท. ในการพัฒนาท่าอากาศยานในภูมิภาคต่างๆ ของประเทศ ก่อให้เกิดการสร้างงาน สร้างอาชีพ และกระจายรายได้สู่ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยานและในพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวและบริการ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการสร้างโอกาสและความเสมอภาคทางสังคมตามแนวทางของยุทธศาสตร์ชาติ

4. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ทอท. มุ่งมั่นดำเนินธุรกิจโดยคำนึงถึงความยั่งยืน (ESG) ทั้งในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม มีการกำหนดค่าเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนในการลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม เช่น การลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก การส่งเสริมการใช้พลังงานสะอาด และการบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการสร้างการเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

5. ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ ในฐานะรัฐวิสาหกิจชั้นนำของประเทศ ทอท. มุ่งมั่นดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลที่ดี การพัฒนาระบบการบริหารจัดการภายใน การนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับใช้ กระบวนการทำงาน และการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ ล้วนเป็นการสนับสนุนเป้าหมายของยุทธศาสตร์ชาติในการพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีประสิทธิภาพและตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนและประเทศชาติได้ดียิ่งขึ้น

ทอท. ดำเนินกิจการที่สนับสนุนระบบคมนาคม การขนส่งระหว่างประเทศ และเศรษฐกิจไทย ในภาพรวมด้วยวิสัยทัศน์ที่มุ่งสู่การเป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ดีระดับโลก มุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล



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