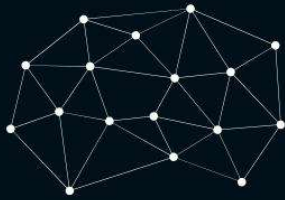




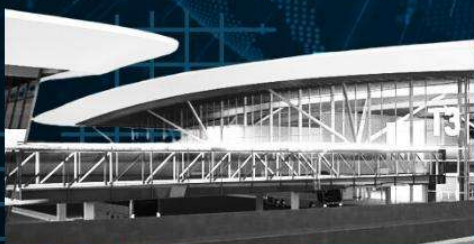
**AOT**

AIRPORTS OF THAILAND PLC.  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



# แผนวิสาหกิจของ ทอท.

ปีงบประมาณ 2566 – 2570  
ฉบับทบทวน(ประจำปีงบประมาณ 2568)



## บทสรุปผู้บริหาร

ในปีงบประมาณ 2567 ที่ผ่านมา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ได้ดำเนินงานภายใต้สภาวะการฟื้นตัวอย่างต่อเนื่องของอุตสาหกรรมการบินและการท่องเที่ยวโลก ทอท.สามารถสร้างผลการดำเนินงานที่สำคัญในหลายมิติ โดยท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่ง ภายใต้การบริหารได้ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 119.29 ล้านคน และมีจำนวนเที่ยวบินรวม 732,688 เที่ยวบิน ส่งผลให้ผลประกอบการทางการเงินของ 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 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการฟื้นตัวของปริมาณผู้โดยสารและผลประกอบการทางการเงิน 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 แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล	ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบคมนาคมขนส่งของไทย ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) ยุทธศาสตร์ที่ 1 การบูรณาการระบบคมนาคมขนส่ง (Integrated Transport System) ยุทธศาสตร์ที่ 2 การบริการของภาคคมนาคมขนส่ง (Transport services) ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนา ปรับปรุงกฎหมาย กำกับดูแลและปฏิรูประบบ (Regulations and Institution) ยุทธศาสตร์ที่ 4 การผลิตและพัฒนาบุคลากร (Human Resource Development) ยุทธศาสตร์ที่ 5 การนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการพัฒนาระบบคมนาคมขนส่ง (Technology and Innovation)			
แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13	ประเด็นการท่องเที่ยว	แผนปฏิบัติการด้านคมนาคม (พ.ศ.2566-2570)			
	หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็น จุดหมายของการท่องเที่ยว ที่เน้นคุณภาพและ ความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพการให้บริการด้านคมนาคมขนส่งและโลจิสติกส์ ยุทธศาสตร์ที่ 2 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคมขนส่งเพื่อสนับสนุนการพัฒนาประเทศ ยุทธศาสตร์ที่ 3 ปรับปรุงมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนการเดินทางที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาองค์กรและระบบงานให้ทันสมัยมีประสิทธิภาพและโปร่งใส			
	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตู การค้าการลงทุนและ ยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ ที่สำคัญของภูมิภาค	แผนปฏิบัติการด้านพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศไทย (พ.ศ. 2566-2570)			
		พัฒนาโครงข่ายคมนาคมและโลจิสติกส์เชื่อมโยงพื้นที่เศรษฐกิจหลักทั้งในประเทศและแนวชายแดน			
		แผนพัฒนาวิสาหกิจ พ.ศ. 2566-2580			
		หมวดหมู่ที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการ ท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพ และความยั่งยืน	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้า การลงทุนและยุทธศาสตร์ทาง โลจิสติกส์ที่สำคัญของ ภูมิภาค	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียน และสังคมคาร์บอนต่ำ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่ง อนาคต
		หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐ ที่ทันสมัย มี ประสิทธิภาพ และตอบ โจทย์ประชาชน			
แผนระดับที่ 3 แผนวิสาหกิจของ ทอท. (2566-2570)	วิสัยทัศน์	"ผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ ระดับโลก : การมุ่งเน้นคุณภาพการให้ บริการโดยคำนึงถึงความปลอดภัยและ สร้างรายได้อย่างสมดุล"	พันธกิจ	ประกอบและส่งเสริมการทำอากาศยาน รวมทั้งดำเนิน ภารกิจอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบ กิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน	
	ยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ 1 ขยายขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารภายใต้มาตรฐานความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยของท่าอากาศยาน ยุทธศาสตร์ 2 พัฒนาขีดความสามารถการรองรับสินค้าและการขนส่งทางอากาศ ยุทธศาสตร์ 3 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการการบิน ยุทธศาสตร์ 4 พัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบิน ยุทธศาสตร์ 5 พัฒนากระบวนการและคุณภาพการให้บริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของผู้โดยสาร ยุทธศาสตร์ 6 มุ่งสู่การเป็นท่าอากาศยานที่เป็นมิตรกับสังคมและสิ่งแวดล้อมและมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ยุทธศาสตร์ 7 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการองค์กร			

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) และผลผลิตภาพของบุคลากร (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.จะให้เจ้าหน้าที่การลงทุนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารรวมสู่ค่าเป้าหมายใหม่ที่ 121 ล้านคนต่อปีภายในปี 2570 การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมบริการ รายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non - Aeronautical Revenue) และการเพิ่มผลผลิตภาพบุคลากรควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีการบริหารความเสี่ยงที่ครอบคลุม และกลไกการติดตามและประเมินผลที่เข้มแข็ง เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุค่าเป้าหมายที่ท้าทาย สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน และตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มอย่างสมดุล

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

รัฐวิสาหกิจของประเทศ ทอท. จึงมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการขับเคลื่อนประเทศไทยให้บรรลุเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ชาติได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนสืบไป