



เอกสารวิชาการส่วนบุคคล
เรื่อง

แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ
ระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

โดย
ดร.ณิธิกร บัวชม

นักศึกษาหลักสูตรนักยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17
ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2567

บทคัดย่อ

ชื่อเรื่อง แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

โดย ดร.ณิธิกร บัวชม

อาจารย์ที่ปรึกษา พันเอกหญิง ศศิธร ทันศรี

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

2. เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

3. เพื่อให้ข้อเสนอแนะนโยบายในการนำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) ไปสู่การปฏิบัติ

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนาควบคู่กับเชิงปริมาณเป็นบางส่วน แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เจ้าหน้าที่ ทอท. จำนวน 7 ท่าน ทำแบบสำรวจที่กำหนด

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา คือ แบบวิเคราะห์การถ่วงน้ำหนักภายในและภายนอก (SWOT Analysis) สำหรับการตรวจสอบตัวแปรสภาพแวดล้อมในลักษณะกำหนดระดับช่วงคะแนนแต่ละระดับชั้น (Ranking Scale) พิจารณาจาก “ตัวแปรที่มีศักยภาพส่งผลกระทบต่อกลุ่ม” และ “ตัวแปรที่มีโอกาสเกิด” โดยใช้คะแนนเป็นเกณฑ์การคำนวณ ดังนี้ 1 = ต่ำมาก, 2 = ต่ำ, 3 = กลาง, 4 = สูง และ 5 = สูงมาก แล้วจึงนำมารวมเป็นคะแนนของแต่ละข้อ รวมถึงคำถามแบบปลายเปิดเพื่อให้ได้ข้อมูลเพิ่มเติมในบางส่วน

3. วิธีการดำเนินการศึกษา การตรวจสอบสถานะแวดล้อมขององค์กรด้วยวิธีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์แบบ SWOT Analysis โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อหาจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยพิจารณาจากตัวแบบ McKinsey 7's Framework ประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร ยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ รูปแบบการบริหาร และวิสัยทัศน์/ค่านิยมร่วม

ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการประเมินปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน เพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณาจากตัวแบบ C- PEST ในมิติต่างๆ

4. การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการให้นำน้ำหนักกลุ่มตัวอย่างในการระบุปัจจัยหลัก ด้วยวิธีการให้คะแนน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของปัจจัย โดยปัจจัยที่มีค่าคะแนนสูงจะเป็นปัจจัยหลัก และใช้เทคนิคการจับคู่ (TOWS Matrix) นำไปสู่การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ. 2567 – 2571) ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์/วัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์ ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการ

ผลการศึกษาพบว่า ฝ่ายบริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ที่เอื้อต่อการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ที่มีจุดแข็งสอดคล้องกับโอกาส จึงมุ่งเน้นกลยุทธ์เชิงรุก และนำกลยุทธ์เชิงแก้ไข เชิงป้องกันและเชิงรับมาประยุกต์ใช้ในบางกรณี นำมาซึ่งประเด็นยุทธศาสตร์ 2 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบิน ที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ (Regional Hub) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non – Aeronautical Business) ประกอบด้วย 3 เป้าประสงค์ 3 กลยุทธ์ 10 แผนงาน 1 โครงการ/กิจกรรม

การศึกษานี้ ได้ขอเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ ดังนี้

- 1) การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ.
- 2) การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า
- 3) ธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน

คำนำ

ฝ่ายบริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำหนดแผนการขนส่งสินค้าทางอากาศของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ ควบคุม กำกับดูแล จัดสรรพื้นที่กำหนดระเบียบ และการปฏิบัติงานในเขตปลอดอากร และพื้นที่สนับสนุนเขตปลอดอากร รวมทั้งตรวจสอบ ติดตาม อำนวยความสะดวก ในการใช้พื้นที่ เพื่อให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ทอท. ดังนั้น ฝ่ายบริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ผอ.ทสภ.) จึงได้จัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 – 2571) เพื่อเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ให้สอดคล้องกับแผนวสาหกิจของ ทอท. (พ.ศ.2566–2570) ต่อไป ทั้งนี้ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด ค่าเป้าหมาย และกลยุทธ์ ตลอดจน กำหนดแผนงาน/งาน/โครงการ/กิจกรรม และงบประมาณเพื่อรองรับการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ต่อไป

ดร.ฉนิธิกร บัวชม

นักศึกษาลัทธิสุตรนัญยุทธศาสตร์ รุ่นที่ 17

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อ..... | ก |
| คำนำ..... | ค |
| สารบัญ..... | ง |
| สารบัญตาราง..... | จ |
| สารบัญแผนภาพ..... | ฉ |
| บทที่ 1 บทนำ..... | 1 |
| 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| 1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา..... | 7 |
| 1.3 ขอบเขตของการศึกษา..... | 7 |
| 1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา..... | 8 |
| 1.5 ข้อยกเว้นของการศึกษา..... | 9 |
| 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 9 |
| บทที่ 2 การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์..... | 10 |
| 2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก..... | 30 |
| 2.2 สถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร..... | 35 |
| 2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์..... | 35 |
| 2.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)..... | 39 |
| 2.5 การประเมินสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์..... | 41 |
| 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์ของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก..... | 45 |
| 2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร..... | 46 |
| บทที่ 3 แผนขององค์กร..... | 52 |
| 3.1 แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากาศท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่ง สินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 – 2571)..... | 52 |
| 3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)..... | 52 |
| 3.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)..... | 54 |
| 3.4 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS: การกำหนดกลยุทธ์)..... | 56 |
| 3.5 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 59 |
| 3.6 แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)..... | 62 |
| 3.7 กรอบความเชื่อมโยงของแผนการ..... | 63 |
| บทที่ 4 ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์..... | 64 |
| บรรณานุกรม..... | 71 |
| ประวัติผู้วิจัย..... | 75 |

สารบัญตาราง

| | หน้า |
|--|------|
| ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ กรอบ 7'S McKinsey..... | 37 |
| ตารางที่ 2.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST..... | 39 |
| ตารางที่ 2.3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์ | 40 |
| ตารางที่ 2.4 คำน้้าหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน | 42 |
| ตารางที่ 2.5 คำน้้าหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก..... | 42 |
| ตารางที่ 2.6 การให้คะแนน สภาพแวดล้อมภายใน 7'S McKinsey | 43 |
| ตารางที่ 2.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST | 44 |
| ตารางที่ 2.8 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายใน | 45 |
| ตารางที่ 2.9 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานภาพของสภาพแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST | 45 |
| ตารางที่ 2.10 การวิเคราะห์แนวทางการยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix | 50 |
| ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์ | 56 |
| ตารางที่ 3.2 เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด เป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 1 | 58 |
| ตารางที่ 3.3 เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด เป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 2 | 58 |
| ตารางที่ 3.4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 | 59 |
| ตารางที่ 3.5 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 | 59 |
| ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) | 60 |
| ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571) | 61 |

สารบัญแผนภาพ

หน้า

| | | |
|------------|--|----|
| ภาพที่ 2.1 | ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทสภ. | 33 |
| ภาพที่ 2.2 | ภาพแสดงผลการดำเนินการเปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ COVID-19 | 34 |
| ภาพที่ 2.3 | แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ | 47 |
| ภาพที่ 3.1 | แผนที่ยุทธศาสตร์ | 63 |
| ภาพที่ 3.2 | ภาพแสดงความเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐและแผนวิสาหกิจของ ทอท. | 64 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การขนส่งทางอากาศมีความสำคัญมากในปัจจุบัน โดยเฉพาะการขนส่งระหว่างประเทศ เพราะทำการขนส่งได้รวดเร็วกว่าการขนส่งประเภทอื่น สะดวกและปลอดภัย เหมาะกับการขนส่งสินค้าประเภทที่สูญเสียน้อย หรือสินค้าต้องการความรวดเร็วในการใช้งาน ซึ่งการขนส่งประเภทนี้ทำให้ธุรกิจสามารถขยายตัวได้รวดเร็วทั้งในและต่างประเทศ แต่ค่าใช้จ่ายแพงกว่าการขนส่งประเภทอื่น การขนส่งสินค้าโดยทางอากาศ (Air Transportation) เป็นการขนส่งที่กำลังได้รับความนิยมจากนานาประเทศ โดยมีการพัฒนาสนามบินพาณิชย์เพื่อให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี และความต้องการของผู้ใช้บริการ บริษัทผู้ผลิตเครื่องบินจึงได้มีการสร้างเครื่องบินที่มีขนาดใหญ่ซึ่งสามารถบรรทุกขนส่งสินค้าได้จำนวนมาก มีสมรรถนะในการบินเพื่อขนส่งสินค้าสูงมาก มีความทันสมัย นอกจากนี้ยังได้มีการขยาย และปรับปรุงพื้นที่เก็บสินค้าหรือคลังสินค้าเพื่อให้เกิดความสะดวกในการขนส่งและป้องกันความผิดพลาดในการขนส่งจากเมืองต้นทางไปถึงเมืองผู้รับปลายทางอีกด้วย (จิตพงษ์ อัยสานนท์, 2563)

ในระดับโลกแนวโน้มขนส่งสินค้าทางอากาศในเดือนมิถุนายน พ.ศ.2564 มีผลการดำเนินงานก่อนเกิดการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา-19 (COVID-19) เป็นปัจจัยที่ส่งผลในด้านบวกที่ผลักดันให้การขนส่งสินค้าทางอากาศเติบโตขึ้นร้อยละ 9.9 ของปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ (เมื่อทำการเปรียบเทียบกับมิถุนายน พ.ศ.2563) ความต้องการทั่วโลกในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศเพิ่มขึ้น ทำให้ประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าทางอากาศในครึ่งปีแรกที่แข็งแกร่งที่สุดนับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 การเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในระดับภูมิภาคมีความสำคัญอย่างมากต่ออุตสาหกรรมการขนส่งสินค้าทางอากาศ ผู้ให้บริการในอเมริกาเหนือมีส่วนสนับสนุนร้อยละ 5.9 เป็นอัตราการเติบโตร้อยละ 9.9 จากสภาพเศรษฐกิจที่เป็นพื้นฐานและการเปลี่ยนแปลงของห่วงโซ่อุปทานที่ดียังคงสนับสนุนอย่างมากสำหรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ อัตราส่วนสินค้าคงคลังต่อการขายของสหรัฐอยู่ที่ระดับต่ำสุดเป็นประวัติการณ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าธุรกิจจะต้องรีบเติมสินค้าในสต็อกอย่างรวดเร็ว และโดยทั่วไปแล้วจะใช้การขนส่งสินค้าทางอากาศเพื่อทำเช่นนั้น ดัชนีผู้จัดการฝ่ายจัดซื้อ (PMI) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดชั้นนำของความ ต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศ แสดงให้เห็นว่าความเชื่อมั่นทางธุรกิจ ผลผลิตภาคการผลิตและคำสั่งซื้อส่งออกใหม่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในประเทศเศรษฐกิจส่วนใหญ่ ความกังวลเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภคที่สำคัญจากสินค้าไปสู่บริการยังไม่เกิดขึ้นจริง

ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนและความน่าเชื่อถือของสินค้าทางอากาศเมื่อเทียบกับการขนส่งผู้คอนเทนเนอร์ได้รับการปรับปรุง ราคาเฉลี่ยของสินค้าทางอากาศเมื่อเทียบกับค่าขนส่งลดลงอย่างมาก ทิศทางการเติบโตของการขนส่งสินค้าทางอากาศกำลังดำเนินธุรกิจอย่างรวดเร็ว เนื่องจากเศรษฐกิจโลกฟื้นตัวจากวิกฤตโควิด-19 อย่างต่อเนื่อง การขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นช่องทางรายได้หลักสำหรับสายการบินหลายแห่ง เนื่องจากต้องต่อสู้กับการปิดพรมแดนที่ยังคงทำลายล้างธุรกิจผู้โดยสารระหว่างประเทศที่สำคัญ ผลงานครึ่งปีแรกที่แข็งแกร่งดูเหมือนว่าจะดำเนินต่อไป (International Air Transport Association, 2021) การแนวโน้มดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความต้องการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ และยังคงแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

ในทวีปเอเชีย สายการบินในเอเชียแปซิฟิกมีความต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.8 ในเดือนมิถุนายน 2564 เมื่อเทียบกับเดือนเดียวกันในปี 2562 ความจุระหว่างประเทศยังคงมีข้อจำกัดในภูมิภาค ลดลงร้อยละ 19.8 เมื่อเทียบกับมิถุนายน 2562 แม้ว่าความต้องการจะยังคงสูงแต่ภูมิภาคนี้ก็ยังคงเผชิญกับผลกระทบจากการขาดกำลังการผลิตระหว่างประเทศ และดัชนีการจัดซื้อด้านการผลิต (PMI) ที่ไม่แข็งแกร่งเท่าในยุโรปและสหรัฐอเมริกา แต่แนวโน้มที่โดดเด่นที่สุดคือการเกิดขึ้นของศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศทวีปเอเชียคือ การรวมศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศเป็นศูนย์กลางกระจายสินค้าคาดว่าจะเกิดขึ้นในภูมิภาคนี้ อันเนื่องมาจากความก้าวหน้าของโลกาภิวัตน์ และแรงจูงใจขององค์กรในการลดต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับโลจิสติกส์ ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง ในเอเชียซึ่งมีโครงสร้างพื้นฐานด้านโลจิสติกส์ จำเป็นต้องได้รับการปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นไปอีกและตลาดปัจจุบันยังมีการบูรณาการการทำงานและองค์กรเป็นอย่างดี ดังนั้นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ทำงานได้ดีในภูมิภาคนี้จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจทั้งภูมิภาคและประเทศเจ้าบ้านด้วยการเพิ่มประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจและอำนวยความสะดวกในการพัฒนาสังคมอื่นที่เกี่ยวข้อง (สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย, 2559)

สำหรับประเทศไทยอุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่ประเทศไทยมีข้อได้เปรียบทางด้านภูมิศาสตร์ เพราะนอกจากจะเป็นศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียนแล้ว ประเทศไทยยังเป็นจุดเชื่อมต่อกับอินเดียและจีนอีกด้วย นอกจากนี้ยังถือเป็นอุตสาหกรรมสำคัญเพื่อเอื้ออำนวยแก่อุตสาหกรรมอื่นๆ ส่วนในด้านอุตสาหกรรมการบินเป็นอุตสาหกรรมที่คาดว่าจะโตเร็วที่สุดในกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ที่มีขนาดใหญ่ในประเทศ มีรายได้สูงแต่ยังไม่มีในประเทศไทย โดยมีอัตราการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.4 สำหรับด้านการผลิตและซ่อมบำรุงและร้อยละ 2.8 ในด้านการขนส่งทางอากาศ ทั้งนี้ ประเทศไทยมีศักยภาพสูงในการพัฒนาอุตสาหกรรมดังกล่าว เนื่องด้วยภูมิศาสตร์ของไทยเป็นจุดศูนย์กลางของภูมิภาคอาเซียน และยังอยู่ในระยะใกล้กับเมืองใหญ่ของประเทศจีนและประเทศอินเดีย ซึ่งจะมีอัตราการขยายตัวของธุรกิจสายการบินและจำนวนเครื่องบินสูงที่สุดในโลก

ซึ่งประเทศไทยสามารถพัฒนาอุตสาหกรรมขนส่ง คือ กิจการสาธารณูปโภคและบริการเพื่อการขนส่ง เช่น Inland Container Depot (Icd) กิจการขนถ่ายสินค้าสำหรับเรือบรรทุกสินค้า กิจการขนส่งทางรางและสนามบินพาณิชย์ ศูนย์รวมกิจการโลจิสติกส์ ทันสมัย เช่น การขนส่งทางอากาศ (Air cargo) ศูนย์กระจายสินค้าระหว่างประเทศด้วยระบบที่ทันสมัยและการขนส่งแบบ Cold Chain และการขนส่งที่ใช้ฐานข้อมูลในการวิเคราะห์ขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพื่อพัฒนาเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศของอนุภูมิภาคลุ่มน้ำโขงได้ การพัฒนาพื้นที่โดยรอบท่าอากาศยานให้เป็นเขตอุตสาหกรรมสำหรับธุรกิจที่มีมูลค่าสูง อาทิ อิเล็กทรอนิกส์ระดับสูง และเวชภัณฑ์และธุรกิจที่ต้องการความเร็วจากการขนส่งทางอากาศ เช่น ผลิตภัณฑ์ทางการแพทย์และแฟชั่น ควบคู่กับเพื่อการอยู่อาศัยและอำนวยความสะดวกด้วย (กระทรวงอุตสาหกรรม, 2560) ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของไทย นอกจากนี้ประเทศไทยได้มีเป้าหมายสำคัญสำหรับการพัฒนาระบบบริหารจัดการธุรกิจของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ คือ ต้องการให้ธุรกิจพัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการธุรกิจให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างผลประโยชน์ที่ดี โดยเปรียบเทียบการดำเนินงานและประเมินผลตามมาตรฐาน ISO ซึ่งสามารถวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็งที่จะนำมาพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินธุรกิจให้มีระบบที่สร้างความน่าเชื่อถือ ตอบโจทย์ลูกค้าหรือผู้รับบริการได้อย่างตรงจุด สามารถแข่งขันในการขยายตัวของตลาดในประเทศและเชื่อมต่อกับระหว่างประเทศผ่านการค้าชายแดน ซึ่งจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนและเติบโต รวมทั้งการสนองตอบต่อตลาดที่จะเพิ่มประสิทธิภาพระบบขนส่ง ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันให้แก่ธุรกิจอื่นของประเทศโดยเฉพาะกลุ่มธุรกิจขนาดย่อมและขนาดกลาง ซึ่งสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเร่งดำเนินการในปัจจุบัน คือ การปรับตัวและเปลี่ยนวิธีคิดใหม่เพื่อรองรับการแข่งขันในตลาดที่สูงเพิ่มขึ้นและเป็นที่ยอมรับในเชิงธุรกิจ รวมทั้งเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือให้ธุรกิจในระยะยาว โดยปัจจัยสำคัญที่ผู้ประกอบการธุรกิจต้องคำนึงถึงและปรับเปลี่ยน เช่น นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้าและคู่ค้า สามารถตรวจสอบได้อย่างรวดเร็ว พร้อมสอดรับกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัลมีเครือข่ายพันธมิตรที่กว้างขวาง พร้อมเปลี่ยนคู่แข่งเป็นพันธมิตรเพื่อเกิดการส่งงานให้กันและกัน เป็นการเพิ่มช่องทางการตลาดและขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่อง ความเชี่ยวชาญของบุคลากร โดยเฉพาะการประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ รวมถึง ต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดการรอบรู้และหลากหลาย คุณภาพการให้บริการ คำนึงถึงลูกค้าและการให้บริการเป็นสำคัญ รักษาฐานลูกค้าปัจจุบัน เนื่องด้วยการแข่งขันของธุรกิจให้บริการโลจิสติกส์ ที่สูงขึ้นการรักษาระดับลูกค้า การให้คำปรึกษาเพื่อลดกระบวนการทำงานของลูกค้าจะเป็นหัวใจหลักในการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและการพัฒนาการบริการเพื่อสร้างลูกค้าใหม่ นำสู่การเติบโตของธุรกิจ 6 มาตรฐานความปลอดภัยการให้บริการขนส่งสินค้า สามารถสร้างความมั่นใจแก่ลูกค้าว่าสินค้าถึงจุดหมายอย่างปลอดภัยในเวลา

ที่กำหนด และดูแลไม่ให้เกิดความเสียหายต่อทรัพย์สิน (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า, 2562) สำหรับในภาคการขนส่งสินค้าทางอากาศและการจัดการห่วงโซ่อุปทานสินค้าที่ใช้การขนส่งสินค้าทางอากาศ มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมขีดความสามารถให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการผลิตสินค้าอุตสาหกรรมเกษตรและบริการที่มีพื้นฐานทางเทคโนโลยีมีมูลค่าสูง สินค้าส่วนประกอบอิเล็กทรอนิกส์ สินค้าคอมพิวเตอร์ สินค้าแฟชั่นสินค้าเคมีภัณฑ์ สินค้ายาและเวชภัณฑ์ สินค้าชิ้นส่วนยานยนต์ สินค้าเกษตรของสดเน่าเสียง่าย ผักสดผลไม้ สินค้ากล้วยไม้ตัดดอกสินค้าผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปสินค้าสินค้าบริการโลจิสติกส์ (Logistics) เป็นศูนย์กลางจัดเก็บสินค้าดำเนินการเพิ่มมูลค่ารวมหีบห่อและบรรจุภัณฑ์พร้อมขนส่งกระจายสินค้าทางอากาศทางรถส่งมอบสินค้าถึงศูนย์จัดจำหน่ายปลายทาง หรือถึงมือผู้บริโภค ความจำเป็นที่ประเทศจะต้องถอดรหัสให้อุตสาหกรรม โลจิสติกส์ของสนามบินสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศของกลุ่มประเทศซีแอลเอ็มวีที (CLMVT) และกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออก (East asia) จะส่งผลดีในการพัฒนาคนไทยและประเทศไทยให้เป็นชาติการค้า (Trading nation) ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมาความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ส่งผลกระทบต่อทำให้กลยุทธ์ทางการตลาดระบบการค้าและวิธีการขายเปลี่ยนแปลงไป อินเทอร์เน็ตทำให้ข้อมูลสินค้าถึงสายตาผู้บริโภคและทำให้ผู้บริโภคเข้าถึงข้อมูลสินค้าและราคาอย่างมีทางเลือกมากขึ้นในการตัดสินใจในการเลือกซื้อหาสินค้าทั้งคุณภาพและราคาที่ตนพอใจและยังสามารถเลือกสั่งการการใช้บริการขนส่งสินค้าที่ตนเองซื้อด้วยรูปแบบ (Mode) การขนส่งที่ตนพอใจส่งมอบสินค้าถึงมือด้วยความรวดเร็วและด้วยราคาค่าขนส่งที่เหมาะสม (สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย, 2559)

ประเด็นสำคัญอีกประการคือปัจจุบันหลายประเทศทั่วโลกต่างหันมาให้ความสำคัญกับการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดกิจกรรมการให้บริการโลจิสติกส์ แบบครบวงจร (One-Stop Services) มากขึ้นโดยครอบคลุมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องและเกี่ยวเนื่องกับอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ห่วงโซ่ระบบขนส่งและการขนส่งต่อเนื่องหลายรูปแบบและกิจกรรมด้านโลจิสติกส์ เช่น ศูนย์กระจายสินค้า ศูนย์บำรุงรักษาและจัดเก็บตู้สินค้า เป็นต้น นอกจากนี้นิคมอุตสาหกรรมชั้นนำเหล่านี้ยังดึงดูดนักลงทุนโดยนำเสนอรูปแบบการให้บริการแบบอื่น ๆ ซึ่งเน้นที่การเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการของผู้ใช้บริการโดยเสียค่าใช้จ่ายในการให้บริการในราคาที่สามารถแข่งขันได้โดยรองรับการดำเนินธุรกิจของนิคมอุตสาหกรรม (Industrial parks) ซึ่งเป็นกิจกรรมการผลิตและจำหน่ายสินค้าซึ่งก่อให้เกิดการเติบโตและขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศ โดยนิคมอุตสาหกรรมแต่ละแห่งจะจัดพื้นที่ที่มีความพร้อมทั้งด้านระบบสาธารณูปโภคและสิ่งอำนวยความสะดวกซึ่งจะช่วยดึงดูดนักลงทุนจากต่างประเทศให้เข้ามาใช้บริการโดยพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมส่วนใหญ่มักจะเลือกพื้นที่เชิงกลยุทธ์ซึ่งอาจจะอยู่ใกล้ประตูการค้า อาทิ ท่าเรือ สนามบิน สถานีรถไฟ เป็นต้น ซึ่งเป็นพื้นที่ที่สามารถรองรับปริมาณการค้าระหว่างประเทศทำให้ได้รับความสะดวก ยืดหยุ่นและรวดเร็วในการขนส่งและความประหยัดทางด้านต้นทุนการผลิตและมีต้นทุนโลจิสติกส์ โดยรวมที่ต่ำกว่าประเทศคู่แข่งซึ่งจะกระตุ้น

ให้การนำเข้า-ส่งออกของประเทศมีการขยายตัวเพิ่มขึ้น รวมทั้งจะทำให้สินค้าส่งออกของไทยมีศักยภาพและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นแนวโน้มที่สำคัญของนิคมอุตสาหกรรมทั่วโลกในปัจจุบันนี้ มุ่งเน้นการพัฒนาพื้นที่ที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมโลจิสติกส์ คือ การสนับสนุนให้มีกิจกรรมภายในโลจิสติกส์ พาร์คหรืออุตสาหกรรมโลจิสติกส์ ในเขตพื้นที่นิคมอุตสาหกรรมของตนเองซึ่งจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมและสนับสนุนเป็นอย่างดี จากทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง อาทิ คณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น แนวคิดเบื้องต้นของการจัดตั้งโลจิสติกส์พาร์คนั้น เกิดขึ้นเนื่องจากการเติบโตและการขยายตัวของเศรษฐกิจของโลก ภูมิภาคและประเทศไทย ในอนาคต รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงรูปแบบของผู้ประกอบการทั้งผู้นำเข้าและผู้ส่งออกในเรื่องรูปแบบการผลิตที่ไม่จำเป็นต้องผลิตเฉพาะภายในโรงงานและผลิตแบบทันเวลาพอดี และการกระจายสินค้าที่เน้นการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็วและมีต้นทุนที่ต่ำรวมทั้งรูปแบบการขนส่งที่เปลี่ยนจากการเน้นการขนส่งแบบการขนส่งสินค้าจากท่าเรือหนึ่งไปยังอีกท่าเรือหนึ่ง หรือ สนามบินหนึ่งไปยังอีกสนามบินหนึ่ง มาเป็นแบบการขนส่งถึงผู้รับโดยตรงหรือแม้แต่การขนส่งแบบสนามบินหนึ่งถึงอีกสนามบินหนึ่งได้หันมาใช้บริการรถตู้คอนเทนเนอร์มากยิ่งขึ้น จากปัจจัยดังกล่าวทำให้การดำเนินงานของนิคมอุตสาหกรรมทั่วโลกจำเป็นต้องมีการตอบสนองและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว เพื่อยกระดับขีดความสามารถในการอยู่รอดและการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนซึ่งการศึกษาเบื้องต้นพบว่า กิจกรรมเขตบริการโลจิสติกส์ในต่างประเทศ (Logistics Park) มีการดำเนินในลักษณะเป็นผู้พัฒนาที่ดินในพื้นที่ซึ่งมีการรวบรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง ขนถ่ายสินค้า เก็บรักษา รวบรวม และกระจายสินค้าทั้งภายในและระหว่างประเทศแบบครบวงจรไว้ในบริเวณเดียวกัน โดยจัดเตรียมพื้นที่ โครงสร้างพื้นฐาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก บริการส่วนกลาง เพื่อให้ผู้ประกอบการขนส่งและโลจิสติกส์ ที่เกี่ยวเนื่องเช่า เช่าซื้อ หรือซื้อพื้นที่เพื่อประกอบการทั้งทำเลที่ตั้งโลจิสติกส์พาร์คส่วนใหญ่จะอยู่ใกล้โครงข่ายขนส่ง อาทิ ท่าเรือ สนามบิน ถนน และรางรถไฟ ซึ่งประโยชน์ที่จะได้รับจากการจัดตั้งโลจิสติกส์ พาร์ค คือ การเปิดโอกาสให้ธุรกิจอื่นเข้ามาทำการเช่าเช่าซื้อหรือซื้อ อาทิ คลังสินค้าทั่วไป คลังสินค้าขนาดใหญ่ คลังสินค้าทัณฑ์บน ห้องเย็น สถานีขนส่งสินค้า สถานีบริการซ่อมบำรุงยานพาหนะและอุปกรณ์ขนส่ง ธนาคาร บริษัทประกันภัย อาคารสำนักงาน เป็นต้นโดยผู้ประกอบการ โลจิสติกส์ พาร์คจะจัดให้มีบริการส่วนกลาง ได้แก่ ศูนย์บริการลูกค้ากร ร้านอาหาร และระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร เป็นต้น ทั้งนี้การทำธุรกิจโลจิสติกส์ พาร์คให้ประสบผลสำเร็จจะต้องใช้เงินลงทุนสูง อีกทั้งใช้เครือข่ายความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับธุรกิจภายในและต่างประเทศ โดยบางประเทศ อาทิ สหภาพยุโรป และจีนจะส่งเสริมการลงทุนระหว่างภาครัฐกับภาคเอกชนในกิจการด้านนี้ (กองโลจิสติกส์ กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 2562.)

ทั้งนี้การเติบโตและความต้องการด้านการขนส่งสินค้าในระดับโลกและทวีปเอเชียรวมถึงประเทศไทย จึงเป็นเหตุผลสำคัญในการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Cargo

Customs Free Zone) มีโครงสร้างพื้นฐานระบบการบริการภาครัฐที่สะดวกรวดเร็วมีคลังสินค้าทันสมัยที่เพียงพอ และมีระบบควบคุมการบริหารจัดการการจัดเก็บการให้บริการจัดกระจายสินค้าในระบบโลจิสติกส์ ก็จะสามารถขยายตัวรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจที่มีความต้องการการจัดการสินค้าวัตถุดิบในระบบห่วงโซ่อุปทานเขตปลอดอากร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อยู่ภายใต้การบริหารโดยการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทยในฐานะเจ้าของสถานที่ ได้ให้ความสำคัญ ส่งเสริมให้ประเทศไทย สนามบินสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศระดับให้สุวรรณภูมิเป็นอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ (Airport logistics park) ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศกลุ่มประเทศซีแอลเอ็มวีทีและกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงจะเป็นการส่งเสริมและสนับสนุนด้านการลงทุนมายังเขตเศรษฐกิจพิเศษที่รัฐบาลได้ประกาศพื้นที่ 5 จังหวัด 6 พื้นที่เพื่อส่งเสริมให้เกิดการลงทุนสินค้าผลิตเพื่อการส่งออก ผู้ประกอบการตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศสายการบินผู้ผลิตผู้ส่งออกขนาดเล็ก และขนาดกลางจะได้มีโอกาสในการพัฒนาความสามารถด้านการเป็นศูนย์จำหน่าย ขายและกระจายสินค้าทางอากาศทั้งในประเทศและออกต่างประเทศส่งเสริมเศรษฐกิจประเทศและจรรโลงขยายการจ้างงาน ส่งเสริมให้สุวรรณภูมิอุตสาหกรรมโลจิสติกส์ เป็นศูนย์กลางการให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศในภูมิภาค CLMVT และกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียง (สมาคมตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศไทย, 2559) อีกทั้งการพัฒนาแบบการบริหารจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศจะเพิ่มรายได้ให้กับประเทศไทย ในปัจจุบันปริมาณสินค้าที่ผ่านท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีเพียง 1.4 ล้านตันต่อปี เมื่อเทียบกับเป้าหมายที่คาดไว้เมื่อเริ่มสร้างท่าอากาศยานที่ 3 ล้านตันต่อปี อีกทั้งมูลค่าการนำเข้าและส่งออกทางอากาศที่ต้องผ่านท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ มีสัดส่วนที่สูงคิดเป็นร้อยละ 97 ของมูลค่าการนำเข้าและส่งออกทางอากาศทั้งหมด แสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงโครงข่ายท่าอากาศยานที่ยังขาดประสิทธิภาพและไม่เพียงพอที่จะรองรับต่อปริมาณความต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศในอนาคต นอกจากนี้การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ ขนส่งสินค้าทางอากาศของไทยที่ผ่านมายังขาดทิศทางที่มีความชัดเจนกฎระเบียบบางเรื่องของหน่วยงานภาครัฐไม่ได้รับการปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากลและความต้องการของภาคธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป จากที่กล่าวมาข้างต้นการเติบโตของธุรกิจการพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ การให้บริการโลจิสติกส์แบบครบวงจรแบบ OSS การพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของสนามบินอุตะเถาอีกทั้งศักยภาพความต้องการของตลาดในอุตสาหกรรมยา การพัฒนาเขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Cargo customs free zone) ซึ่งเป็นโอกาสของการเติบโตของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าของท่าอากาศยานของประเทศไทยจะนำมาซึ่งรายได้มหาศาลแต่ทั้งนี้ประเทศไทยยังประสบปัญหาอีกหลายประการ อีกทั้งเพื่อให้การพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ หรือการขนส่งสินค้าทางอากาศของประเทศไทย โดยสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561-2580) กำหนดความสำคัญของการพัฒนาาระบบโลจิสติกส์ ไว้ในยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความสามารถในการแข่งขัน เรื่องอุตสาหกรรมและบริการในอนาคต ประเด็นอุตสาหกรรมและบริการขนส่ง และ

โลจิสติกส์ ที่มุ่งเป้าหมายการใช้ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศไทยในการส่งเสริมการขนส่ง และโลจิสติกส์ การลดต้นทุนทางด้านโลจิสติกส์ และเพิ่มมูลค่าจากการเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ ตลอดจนการส่งเสริมการสร้างศูนย์กลางด้านโลจิสติกส์ ระดับภูมิภาคและเชื่อมต่อกับเครือข่ายโลจิสติกส์ของโลก อีกทั้งผู้วิจัยในฐานะผู้ให้บริการพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ จึงมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศสู่ความสำเร็จของอุตสาหกรรมขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ โครงการพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ประสบความสำเร็จระบบการขนส่งสินค้าทางอากาศ เพื่อให้ทราบถึงแนวทางสำหรับประเทศไทยในการพัฒนารูปแบบระบบโลจิสติกส์ ขนส่งสินค้าทางอากาศ และการขนส่งหลายรูปแบบ ที่เกี่ยวเนื่องเพื่อเป้าหมายในการสร้างความร่วมมือ และความสามารถในการแข่งขันของประเทศต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

มีวัตถุประสงค์ของการจัดทำดังนี้

1.2.1 เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

1.2.2 เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

1.2.3 เพื่อให้ข้อเสนอแนะนโยบายในการนำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) ไปสู่การปฏิบัติ

1.3 ขอบเขตของการศึกษา

การจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) ได้กำหนดขอบเขตของการจัดทำไว้ดังนี้

1.3.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561 - 2580) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ) กระทรวงคมนาคม และแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570

1.3.2 ขอบเขตของกลุ่มตัวอย่าง

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ จัดทำแบบวิเคราะห์เพื่อหาค่าถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก และให้ เจ้าหน้าที่ ทอท. จำนวน 7 ท่าน ทำแบบสำรวจที่กำหนด

1.3.4 ขอบเขตของระยะเวลา

ดำเนินการตั้งแต่เดือนมีนาคม ถึงเดือนเมษายน 2567

1.4 ระเบียบวิธีการศึกษา

1.4.1 การรวบรวมข้อมูล

1.4.1.1 ข้อมูลปฐมภูมิรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกโดยใช้วิธีเลือกแบบเฉพาะเจาะจง ในประเด็นสภาวะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) และแนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

1.4.1.2 ข้อมูลทุติยภูมิ เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนายุทธศาสตร์ด้านการคมนาคม รวมทั้งข้อมูลแผนในระดับชาติ อาทิ ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนการปฏิรูปประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมถึงแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (ด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ) กระทรวงคมนาคม และแผนวิสาหกิจของ ทอท. ปีงบประมาณ 2566 - 2570 และข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

1.4.2 การจัดระเบียบข้อมูล

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลปฐมภูมิและข้อมูลทุติยภูมิแล้ว ข้อมูลจะถูกนำมาจัดระเบียบและตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อเตรียมสำหรับการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้ขั้นถัดไป

1.4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูล

1.4.2.2 ตรวจสอบและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรด้วยวิธี SWOT Analysis

1.4.2.3 วิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอกโดยกรอบแนวคิด McKinsey 7'S และ C-PEST

1.4.2.3 วิเคราะห์โดยการจับคู่ ด้วยกรอบแนวคิด TOWS Matrix เพื่อสังเคราะห์ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ในการทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) และ แนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติต่อไป

1.5 ข้อจำกัดของการศึกษา

ด้วยข้อจำกัดของระยะเวลาในการดำเนินการมีเพียง 2 เดือน อาจส่งผลให้ไม่สามารถตรวจสอบสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องได้ครบถ้วนชัดเจนเท่าที่ควร

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ความเข้าใจในแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวข้องด้านการวางแผน การกำหนดยุทธศาสตร์ และ การขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

1.6.2 ความเข้าใจในสถานะแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอด อากาศท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 – 2571) และแนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ

1.6.3 ได้แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) และแนวทางการขับเคลื่อนแผนสู่การปฏิบัติ ที่มีความสอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาระดับชาติ

บทที่ 2

การตรวจสอบสถานะแวดล้อมและการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์

2.1 สถานะแวดล้อมภายนอก

โดยที่งานวิจัยชิ้นนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) และเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) เพื่อให้ข้อเสนอแนะนโยบายในการนำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) ไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสถานะแวดล้อมภายนอก โดยวิเคราะห์สถานการณ์ระดับโลกที่สำคัญ สถานการณ์ระดับภูมิภาค และสถานการณ์ภายในประเทศ ดังนี้

2.1. การประเมินสภาพแวดล้อม การแข่งขัน และปัจจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 สถานการณ์ระดับโลก

อุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคม ในแต่ละประเทศ โดยสนับสนุนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวและบริการ ก่อให้เกิดการจ้างงานทั้งทางตรงและทางอ้อม รวมทั้งกระตุ้นการลงทุนจากต่างประเทศและการค้าระหว่างประเทศขณะเดียวกันปัจจัยทางเศรษฐกิจก็เป็นปัจจัยระดับมหภาคที่ส่งผลต่อความต้องการเดินทางทางอากาศให้เพิ่มมากขึ้น จากผลการศึกษาของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศกับความต้องการเดินทางทางอากาศ พบว่า ประเทศที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per capita) ในระดับสูงมีค่าเฉลี่ยการเดินทางทางอากาศด้านเที่ยวบินต่อคนต่อปี (Flights per capita) มากกว่าประเทศที่มีผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัว (GDP per capita) ในระดับต่ำ และประเทศกลุ่มตลาดเกิดใหม่ (Emerging Markets) ที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ อาทิ สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐอินเดีย สาธารณรัฐอินโดนีเซีย สหพันธรัฐรัสเซีย เป็นต้น จะมีผู้โดยสารเดินทางทางอากาศเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าภายในปี 2578

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

แม้ว่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศต่อหัวที่ได้ปรับค่าความแตกต่างของค่าเงินของแต่ละประเทศออกไปแล้ว (GDP per capita, Purchasing Power Parity) ที่มีค่าในระดับสูงมากกว่า 40,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อคนต่อปีจะอยู่ในแถบอเมริกาและยุโรป แต่หากพิจารณาอัตราการเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ของ GDP per capita (PPP) ในช่วงปี 2566 - 2570 ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีอัตราการเติบโตร้อยละ 6.23 โดยเฉพาะในแถบเอเชียใต้ (สาธารณรัฐอินเดีย) และเอเชียตะวันออก (สาธารณรัฐประชาชนจีน สาธารณรัฐเกาหลี ประเทศญี่ปุ่น) ซึ่งเป็นปัจจัยที่สนับสนุนการดำเนินงานของ ทอท. เนื่องจากปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ส่วนใหญ่ขยายตัวได้จากเที่ยวบินและผู้โดยสารภายในภูมิภาคนี้ และเมื่อพิจารณาจากผู้โดยสารหลักของ ทอท. จำแนกตามสัญชาติ 5 อันดับแรก ได้แก่ สัญชาติจีน ไทย อินเดีย เกาหลี และญี่ปุ่น มีการเติบโตของ GDP per capita (PPP) ดังนี้ (1) สาธารณรัฐประชาชนจีน ร้อยละ 7.31 (2) ราชอาณาจักรไทย ร้อยละ 5.47 (3) สาธารณรัฐอินเดีย ร้อยละ 8.01 (4) สาธารณรัฐเกาหลี ร้อยละ 4.70 และ (5) ประเทศญี่ปุ่น ร้อยละ 3.23 สามารถอนุมานได้ว่าประชากรของประเทศเหล่านี้มีรายได้ต่อหัวที่ยังคงเติบโตได้ดี และเป็นกำลังซื้อสำคัญที่ช่วยผลักดันปริมาณการจราจรทางอากาศของ ทอท. ทั้งเที่ยวบิน ผู้โดยสาร และสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง

อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ต่ออุตสาหกรรมการขนส่ง ทางอากาศ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ตั้งแต่ปี 2563 จนถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการท่องเที่ยว และอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ สืบเนื่องจากมาตรการจำกัดการเดินทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศเพื่อควบคุมการแพร่ระบาดฯ ของแต่ละประเทศ รวมทั้งพฤติกรรมการเดินทางท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป โดยนิยมเดินทางท่องเที่ยวในประเทศเป็นตัวเลือกรายแรก และเลือกการเดินทางโดยการใช้นยนต์ส่วนตัวมากขึ้น เนื่องจากความกังวลด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยเมื่อต้องใช้บริการขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด อีกทั้งกำลังการใช้จ่ายลดลงทำให้เกิดความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity) ทำให้สายการบินได้หยุดทำการบินหรือปิดบางเส้นทางบิน รวมทั้งมีการปรับการให้บริการเพื่อลดค่าใช้จ่าย ในการ

ดำเนินงาน (Operating cost) การลดราคาค่าบัตรโดยสารด้วยการลดบริการบางส่วน และเสนอเป็นบริการเสริมให้แก่ผู้โดยสารที่มีความต้องการเฉพาะ ทั้งนี้ เมื่อประเมินผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เทียบกับปี 2562 ซึ่งเป็นช่วงที่สถานการณ์ปกติ โดย ICAO พบว่า ในปี 2564 จำนวนที่นั่ง ของสายการบิน (Seat Capacity) ลดลงร้อยละ 40 จำนวนผู้โดยสารลดลงร้อยละ 49 หรือประมาณ 2,203 ล้านคน และรายได้จากผู้โดยสารสายการบินลดลง 3.24 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นนั้นลดน้อยลง จากปี 2563 เป็นสัญญาณบ่งชี้การเริ่มฟื้นตัวระดับหนึ่ง

ภาพรวมปี 2565 สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยังคงส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ โดยอุปทานที่นั่งโดยสารจะยังน้อยกว่าในปี 2562 ร้อยละ 19 - 22 จำนวนผู้โดยสารลดลงร้อยละ 25 - 29 หรือประมาณ 1,123 - 1,292 ล้านคน และรายได้จากผู้โดยสารสายการบินลดลง 1.69 - 1.91 แสนล้านเหรียญสหรัฐ ซึ่งการลดลงของปริมาณการจราจรทางอากาศส่งผลให้สายการบินอยู่ในสภาวะขาดทุน และแบกรับค่าใช้จ่ายจากสินเชื่อเพื่อเพิ่มสภาพคล่อง และอาจประสบภาวะล้มละลาย ล้มเลิกกิจการหรือต้องยื่นฟื้นฟูกิจการ โดยสายการบินพาณิชย์กว่า 40 สายการบินได้ยุติประกอบกิจการ ในจำนวนดังกล่าว เป็นสายการบินขนาดใหญ่ที่มีผู้บินมากกว่า 10 ลำขึ้นไปจำนวนกว่า 20 สายการบิน

นวัตกรรมเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการจัดส่ง จากรายงานของ Global Connectedness Index ประจำปี 2565 ของ DHL ซึ่งเป็นผู้ขนส่งรายใหญ่ระดับโลก สรุปได้ว่าขณะที่ e-Commerce ทั่วโลกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็วและลูกค้ามีความคาดหวังเพิ่มสูงขึ้นเกี่ยวกับการจัดส่งสินค้าที่รวดเร็วกว่าในราคาที่ต่ำนั้น ได้มีนวัตกรรมเกี่ยวกับโลจิสติกส์และการจัดส่งที่ตอบสนองความต้องการที่จะกำหนดทิศทางอนาคตของธุรกิจโลจิสติกส์ ดังนี้

(1) โลจิสติกส์ที่ยืดหยุ่นด้วยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI)

บริการโลจิสติกส์ที่มีความยืดหยุ่นสูงจะสามารถขยายหรือปรับลดขนาดให้สอดคล้องกับความต้องการได้โดยอาศัยเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (AI) และระบบวิเคราะห์ข้อมูลที่สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างฉับพลัน และสามารถระบุได้ว่าจะต้องปรับเพิ่มขยายหรือลดขนาดตรงจุดใดของห่วงโซ่อุปทานเพื่อรับมือกับสถานการณ์ นอกจากนี้การดำเนินงานภายในคลังสินค้านั้น เทคโนโลยี AI จะรองรับกระบวนการอัตโนมัติ ทั้งในส่วนของการรับสินค้า การบรรจุสินค้าและการจัดการสินค้าคงคลัง ซึ่งช่วยลดระยะเวลาดำเนินการ ทำให้จัดส่งสินค้าได้เร็วขึ้นและช่วยให้ธุรกิจ e-Commerce สามารถนำสินค้าออกจากรายการที่นำเสนอแก่ลูกค้าในกรณีที่มีสินค้าเหลืออยู่ในสต็อกไม่เพียงพอ คาดว่าเทคโนโลยี AI มีศักยภาพในการเพิ่มผลกำไร โดยเฉลี่ย 38% และจะช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจได้ราว 14 ล้านล้านดอลลาร์ ใน 16 กลุ่มอุตสาหกรรม ใน 12 ประเทศ ภายในปี พ.ศ.2578

(2) ยานพาหนะไร้คนขับ

ปัญหาการขาดแคลนคนขับรถวีความรุนแรงจนทำสถิติสูงสุดทั่วโลก และสถานการณ์นี้จะรุนแรงขึ้น คาดการณ์ว่าในปัจจุบันยุโรปประสบปัญหาขาดแคลนคนขับรถราว 400,000 คน อย่างไรก็ตาม ยานพาหนะไร้คนขับนั้นมีความเติบโต โดยในช่วงครึ่งแรกของปี พ.ศ. 2564 การลงทุนในบริษัทรถบรรทุกไร้คนขับมีมูลค่าสูงถึง 5.6 พันล้านดอลลาร์ และคาดว่าจะมีพัฒนาการอย่างเป็นรูปธรรมสำหรับธุรกิจนี้ต่อไป

(3) ธุรกิจ e-Commerce ที่ยังเติบโตอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

มีการคาดการณ์ว่าธุรกิจ e-Commerce จะยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่อง และรวดเร็ว ตลาด e-Commerce ระหว่างประเทศคาดว่าจะมีมูลค่า มากกว่า 1,508.70 พันล้านดอลลาร์ ภายในปี พ.ศ.2570 เพิ่มขึ้นจากระดับ 532.70 พันล้านดอลลาร์ ในปี พ.ศ.2563 หรือคิดเป็นอัตราการเติบโต 15.5% ต่อปีในช่วงปี พ.ศ.2564-2570 ทั้งนี้ e-Commerce ระหว่างประเทศก่อให้เกิดประโยชน์มากต่อธุรกิจขนาดเล็กที่ต้องการห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อน DHL ได้คาดการณ์การเติบโตของธุรกิจ B2B e-Commerce ว่าภายใน ปี พ.ศ.2568 ราว 80% ของการซื้อขายแบบ B2B จะดำเนินการผ่านช่องทางดิจิทัล และกลุ่มคนรุ่นมิลเลนเนียลจะกลายเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการเติบโตของ e-Commerce ทั่วโลก โดยครองสัดส่วนมากถึง 73% ของผู้ตัดสินใจเกี่ยวกับการซื้อขายแบบ B2B e-Commerce

(4) หุ่นยนต์และระบบอัตโนมัติ

ภายในคลังสินค้า การใช้โซลูชันหุ่นยนต์อัตโนมัติจะมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง เพราะช่วยประหยัดเวลาและค่าใช้จ่ายให้กับธุรกิจ ตลาดหุ่นยนต์ช่วยงานคลังสินค้าอัตโนมัติทั่วโลกคาดว่าจะเติบโตเกือบสองเท่าภายในปี พ.ศ.2568 จนมากขึ้นถึงระดับ 27.20 พันล้านดอลลาร์ และในห่วงโซ่อุปทานของ e-Commerce ซึ่งความเร็วถือเป็นเรื่องสำคัญ อาจใช้ระบบจัดเก็บและเบิกจ่ายสินค้าแบบอัตโนมัติภายในคลังสินค้าเพื่อค้นหา หยิบจับ และเคลื่อนย้ายสินค้าคงคลังไปตามจุดต่างๆ อย่างรวดเร็วมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้องค์กรธุรกิจสามารถจัดส่งสินค้าให้แก่ลูกค้าได้ตามกำหนดเวลา ตลาดหุ่นยนต์โลจิสติกส์ทั่วโลกคาดว่าจะเพิ่มขึ้นถึงระดับ 49.40 พันล้านดอลลาร์ภายในปี พ.ศ.2570 ทั้งนี้ มีข้อมูลว่าการมีหุ่นยนต์ที่ขับเคลื่อนด้วย AI ช่วยจัดเรียงพัสดุอัตโนมัติในประเทศสิงคโปร์ และเกาหลีใต้ ช่วยให้ฮับและเกตเวย์สามารถจัดการพัสดุที่มีจำนวนมากขึ้นและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานโดยรวมอย่างน้อย 40%

(5) ความยั่งยืน

ผู้บริโภคมีความคาดหวังมากขึ้นว่าแบรนด์ต่างๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ตั้งแต่เรื่องของบรรจุภัณฑ์ที่ยั่งยืน ไปจนถึงการปล่อยก๊าซเรือนกระจก โดยที่หนึ่งในตัวการสำคัญที่สุดที่ปล่อยก๊าซคาร์บอน ก็คือการขนส่งสินค้า โดยข้อมูลจาก Boston Consulting Group ระบุว่า กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าคิดเป็นสัดส่วน 17% ของการปล่อยก๊าซ

เรือนกระจกทั่วโลก เพื่อแก้ไขปัญหา นี้ จึงมีการปรับใช้ยานพาหนะที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมมากขึ้น
 หนึ่ง ธนาคารเพื่อการลงทุน UBS ได้ประเมินว่าภายในปี พ.ศ.2568 ราว 20% ของรถยนต์ใหม่
 ที่จำหน่ายทั่วโลกจะเป็นรถไฟฟ้า

สัญญาฉบับนี้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ

1) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (Technology Advancement) การพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกภาคอุตสาหกรรม กล่าวได้ว่า Digital Disruption ทำให้ทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจต่างมุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ ในการยกระดับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ตลอดจนส่งเสริมขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยในภาคธุรกิจการบินเองก็เผชิญกับการปรับเปลี่ยนกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มความความสะดวก รวดเร็ว และยังคงมุ่งเน้นมาตรฐานความปลอดภัยเป็นหลัก โดยเทคโนโลยีที่ท่าอากาศยานควรพิจารณานำมาเสริมประสิทธิภาพ การดำเนินงาน รวมถึงเป็นข้อมูลประกอบการออกแบบโครงสร้าง พื้นฐานให้รองรับเทคโนโลยี ได้แก่ Airport Collaborative Decision Making (A-CDM) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลสำคัญของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ลดความล่าช้าและคาดการณ์เวลาปฏิบัติงานได้ อย่างแม่นยำ, Biometric เพื่อระบุตัวตนผู้โดยสาร รวมถึงบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในพื้นที่, Artificial Intelligence เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกที่เป็นประโยชน์และนำมาพัฒนาปรับปรุงกระบวนการทำงาน Augmented Reality เพื่อสร้างประสบการณ์ใหม่ให้กับผู้โดยสาร/ผู้ใช้บริการ ไปจนถึงเทคโนโลยี อากาศยานรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ใช้งานที่เปลี่ยนแปลงไป เช่น Taxi Drone และ Cargo Drone เป็นต้น

2) ระบบขนส่งทางเลือก (Alternative Transportation) ถึงแม้ว่าระยะเวลาการเดินทาง ด้วยอากาศยานจะเป็นทางเลือกที่รวดเร็วที่สุดเมื่อเทียบกับการคมนาคมระบบอื่น แต่การพัฒนาของ รถไฟความเร็วสูงสามารถเข้ามาทดแทนการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ ได้อย่างมีนัยสำคัญ จาก ระยะเวลาการเดินทางที่ใกล้เคียง ราคาค่าโดยสารที่ถูกกว่าการขนส่งทางอากาศ และเส้นทางของ รถไฟความเร็วสูงที่มีสถานีตั้งอยู่ในบางตัวเมืองที่ไม่มีท่าอากาศยาน รวมถึงการพัฒนาของระบบ โครงข่ายถนน เช่น ทางหลวงชนบท ทางหลวงจังหวัด ที่ทำให้ผู้เดินทางได้รับความสะดวกสบาย มากขึ้น และมีปัจจัยส่งเสริมคือเทคโนโลยีรถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle: EV) ซึ่งประหยัด ค่าใช้จ่ายในการเดินทางเมื่อเทียบกับรถยนต์พลังงานเชื้อเพลิงทั่วไป กล่าวคือ ระยะทาง ระยะเวลา และค่าใช้จ่ายในการเดินทางเป็น 3 ปัจจัยหลักที่ผู้เดินทางใช้พิจารณาเลือกระบบขนส่งทางเลือก นอกจากนี้ ในด้านโครงสร้างพื้นฐานทางเลือกอื่น พบว่าท่าอากาศยานนานาชาติอยู่ตะเภา มีความ ได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ ด้วยการเชื่อมต่อระบบขนส่งทั้งทางน้ำ ทางบก และทางอากาศ อีกทั้งยังได้รับ การส่งเสริมและสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐในการพัฒนารถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อกับ ทสภ. และ ทดม. จึงกล่าวได้ว่า ท่าอากาศยานอยู่ตะเภามีศักยภาพเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่นำไปสู่โครงข่าย

การขนส่งผู้โดยสารและสินค้า แบ่งเบาความหนาแน่นของ ทสภ. และ ทดม. อย่างไรก็ตาม ความได้เปรียบเชิงภูมิศาสตร์ของท่าอากาศยานนานาชาติอุตะเถา อาจทำให้เครือข่ายพันธมิตรสายการบินย้ายฐานไปยังท่าอากาศยานนานาชาติอุตะเถาในอนาคต

3) แนวโน้มรูปแบบความต้องการของกลุ่มลูกค้าหลัก

3.1 ผู้โดยสารสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลให้ผู้โดยสารจะมีความกังวล ด้านสวัสดิภาพและสุขอนามัยเมื่อต้องใช้บริการขนส่งสาธารณะหรืออยู่ในพื้นที่ปิด แต่การเดินทางอากาศยังคงเป็นสิ่งจำเป็นเมื่อผู้โดยสารต้องเดินทางระยะไกล ดังนั้น ท่าอากาศยานจำเป็นต้องตอบสนองความคาดหวังของผู้โดยสารด้วยการนำเทคโนโลยี ระบบอัตโนมัติ (Automation) และระบบไร้การสัมผัส (Touchless) มาใช้เพื่อลดระยะเวลาขั้นตอนต่างๆ ในกระบวนการภายในท่าอากาศยาน และหลีกเลี่ยงการสัมผัส เพื่อป้องกันการติดเชื้อและสร้างความเชื่อมั่นในการเดินทาง รวมถึงการได้รับการรับรองจากหน่วยงานที่มีความน่าเชื่อถือ อาทิ Airport Health Accreditation (AHA) โดย ACI เพื่อแสดงถึงวิธีการปฏิบัติ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และพื้นที่ในท่าอากาศยาน 66 ตรงตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยและสุขอนามัย ก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสาร และผู้ใช้บริการท่าอากาศยาน

3.2 ความต้องการของสายการบิน แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นหลัก คือ

- 1) ด้านกระบวนการผู้โดยสาร การเชื่อมต่อทางข้อมูลหรือเทคโนโลยี ระหว่างท่าอากาศยานและสายการบิน เช่น การใช้ระบบ A-CDM ที่ลดการล่าช้า (Delay) เพิ่มความแม่นยำในการคาดการณ์เวลา และเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการของ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง หรือการใช้ Platform ร่วมให้บริการผู้โดยสาร ในรูปแบบ One-stop เพื่อความสะดวก ในการใช้งาน
- 2) ด้านการบริหารจัดการ ที่สายการบินต้องปรับการจัดการต้นทุนให้มีความได้เปรียบ (Cost competitiveness) และมีกลยุทธ์การกำหนดราคา (Pricing Strategy) ที่ดึงดูดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การปรับเปลี่ยนดังกล่าว นำไปสู่ความคาดหวังของสายการบินที่ต้องการการจัดสรรเวลาการบิน (Slot) ที่สอดคล้องและส่งเสริม กลยุทธ์ทางธุรกิจของสายการบิน นอกจากนี้ ความต้องการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เป็นการปรับตัวของสายการบิน เพื่อตอบรับกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID – 19 ที่ผ่านมา เช่นการที่สายการบินร่วมกับสถานพยาบาลจำหน่ายแพ็คเกจตรวจคัดกรอง COVID – 19 พร้อมเอกสารประกอบการเดินทางตามข้อกำหนดการเดินทาง และการจำหน่ายอาหารและเครื่องดื่มจากธุรกิจครัวการบินผ่านช่องทางออนไลน์ เพื่อใช้ทรัพยากรของสายการบินให้เกิดประโยชน์ระหว่างช่วงการเดินทางถูกจำกัด

3.3 การขนส่งสินค้าทางอากาศมีปัจจัยส่งเสริมจากการเติบโตของตลาด E-Commerce ซึ่งเป็นผลจากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคที่หันมาซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ส่งผลให้ผู้ประกอบการในห่วงโซ่อุปทานการขนส่งทางอากาศ

มีความต้องการอาคารคลังสินค้าและสิ่งอำนวยความสะดวกที่เหมาะสมกับสินค้าแต่ละประเภท เช่น สินค้าด่วนพิเศษ (Express Cargo) ซึ่งต้องการอาคารคลังสินค้าที่มีเทคโนโลยีช่วยในการจัดการสินค้า กระจายสินค้าได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้องแม่นยำ รวมถึงพื้นที่เก็บสินค้าที่ต้องควบคุมสภาพแวดล้อมเป็นพิเศษ เช่น สินค้าเกษตรกรรม ยาและเวชภัณฑ์ รวมถึงต้องการบริการ ที่เกี่ยวเนื่อง เช่น การตรวจรับรองคุณภาพสินค้า เป็นต้น ทั้งนี้ ภูมิศาสตร์ที่ตั้งของท่าอากาศยานก็สามารถส่งเสริมปริมาณการขนส่งสินค้าได้ กรณีที่ท่าอากาศยานตั้งอยู่ในจุดที่สามารถเชื่อมต่อการขนส่งระบบอื่นได้อย่างสะดวก เช่น ทางน้ำ ทางถนน ในขณะที่กระบวนการที่สะดวกรวดเร็ว ไม่ติดขัด เป็นปัจจัยสำคัญที่จะลดทอนเวลาดำเนินการ และทำให้การขนส่งทางอากาศมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันเมื่อเทียบกับการขนส่งระบบอื่น ซึ่งต้องอาศัย ความร่วมมือระหว่างภาครัฐและธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการเชื่อมต่อข้อมูลและการบริการ ได้แก่ ท่าอากาศยาน กรมศุลกากร ผู้ให้บริการขนส่ง ผู้ให้บริการคลังสินค้า การวางแผนการพัฒนาและจัดการคลังสินค้า เป็นปัจจัยดึงดูดให้สายการบินและห่วงโซ่อุปทานการขนส่งสนใจเข้ามาใช้บริการในท่าอากาศยานมากขึ้น และนำไปสู่การเป็นจุดศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาค

3.4 ผู้ประกอบการในท่าอากาศยานเป็นส่วนสำคัญของรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบินของท่าอากาศยาน (Non-aeronautical Business) อีกทั้งมีส่วนในการสร้างบรรยากาศและประสบการณ์ การเดินทางที่ดีให้กับผู้โดยสาร และผู้ให้บริการ ผู้ประกอบการจึงมีความต้องการค่าเช่าพื้นที่ที่สมเหตุสมผล และส่งเสริมการบริหารจัดการต้นทุนของผู้ประกอบการ พื้นที่ที่เพียงพอต่อการใช้งาน และมาตรการช่วยเหลือ จากผลกระทบทางการเงินที่เกิดขึ้น รวมถึงมองหาโอกาสสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อส่งเสริมการดำเนินงาน และทำการตลาดด้วยช่องทางใหม่ เพิ่มโอกาสในการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

4) การให้ความสำคัญต่อประเด็นสิ่งแวดล้อม เป็นสิ่งที่จะต้องดำเนินการร่วมกันตั้งแต่ระดับประเทศ ภาคธุรกิจ จนถึงระดับครัวเรือน ในระดับประเทศ ข้อตกลงปารีส (Paris Agreement) ที่บังคับใช้ในปี 2559 เป็นการแสดงเจตจำนงของ 120 ประเทศ ที่จะบรรลุเป้าหมายการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions or Net Zero) โดยในปี 2564 ที่ผ่านมา แต่ละประเทศได้มีความคืบหน้าด้านนโยบายและโครงสร้างพื้นฐานที่สอดคล้องต่อประเด็นด้านสิ่งแวดล้อม เช่น ในกลุ่มประเทศในสหภาพยุโรปสามารถผลิตไฟฟ้า จากพลังงานหมุนเวียนได้มากกว่าที่ใช้ไป และมีมติหยุดการออกใบอนุญาตสำรวจและขุดเจาะน้ำมันและก๊าซธรรมชาติใหม่ เพื่อสนับสนุนการผลิตไฟฟ้าจากพลังงานหมุนเวียน ในขณะที่สาธารณรัฐเกาหลีและประเทศญี่ปุ่น มีทรัพยากรพลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมจำนวนมาก และสาธารณรัฐประชาชนจีนมีจำนวนการซื้อรถยนต์พลังงานไฟฟ้า คิดเป็นร้อยละ 50 ของโลก รวมถึงประเทศไทยที่มีมาตรการลดภาษีสรรพสามิตและภาษีอากรขาเข้าสำหรับรถยนต์ EV เพื่อสนับสนุนการใช้ EV ในประเทศ ในภาคธุรกิจการขนส่ง ซึ่งที่ผ่านมาเป็นธุรกิจที่สร้างผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมสูง ได้มีการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

Net - zero เห็นได้จากการที่ทำอากาศยานเริ่มใช้รถยนต์ EV ในเขตการบิน (Airside) เช่น รถโดยสารขนส่งผู้โดยสารระหว่างอาคาร รถบรรทุกสัมภาระ รถลากสะพานเทียบอากาศยาน อีกทั้งมีการปรับรูปแบบอาคารเพื่อเพิ่มแสงสว่างจากธรรมชาติและติดตั้งโซลาร์เซลล์ (Solar Cell) ผลิตกระแสไฟฟ้าสำหรับใช้ในท่าอากาศยาน และในระดับครัวเรือน ที่ความนิยมการใช้รถยนต์ EV เพิ่มขึ้นสูงอย่างมีนัยสำคัญ คาดการณ์ว่ายอดขายรถยนต์ EV ในปี 2565 ของประเทศไทยจะมากกว่า 10,000 คัน เป็นผลจากการสนับสนุนของนโยบายภาครัฐ จากข้อมูลข้างต้น สะท้อนถึงความตระหนักด้านสิ่งแวดล้อมที่มากขึ้นทั้งในระดับปัจเจกบุคคลและระดับองค์กร

2.1.2 สถานการณ์ระดับภูมิภาค

แนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศ ตั้งแต่ปี 2564 รัฐบาลแต่ละประเทศเริ่มจัดหาวัคซีนและผู้คนเข้าถึงวัคซีนมีภูมิคุ้มกันหมู่ เมื่อมีความเชื่อมั่นในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการเดินทาง ประกอบกับเงื่อนไขต่างๆ เอื้ออำนวย ทำให้ผู้คนเดินทางทางอากาศอีกครั้ง แม้จะมีข้อจำกัดจากมาตรการจำกัดการเดินทางข้ามพรมแดนของภาครัฐบ้าง โดยบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินรายใหญ่อย่างบริษัทโบอิง (The Boeing Company) และสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International air transport association : IATA) ได้คาดการณ์การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศว่า ตลาดเส้นทางการบินภายในประเทศ (Domestic) ได้เริ่มฟื้นตัวใกล้เคียงกับช่วงก่อนเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปี 2565 หลังจากนั้น 1 ปีจะเป็นการฟื้นตัวของตลาดเส้นทางการบินระหว่างประเทศที่บินภายในภูมิภาคซึ่งมีพิธีการบินระยะใกล้ - กลาง (ระยะ 3 - 7 ชม.) (Regional) และลำดับสุดท้ายเป็นการฟื้นตัวของตลาดเส้นทางการบินพิสัยระยะไกล (ระยะมากกว่า 7 ชม.) (Long - Haul) ตามลำดับ

ด้านสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ แม้ว่าปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศจะคิดเป็นร้อยละ 3 ของปริมาณการขนส่งสินค้า ทั่วโลก แต่คิดเป็นมูลค่ากว่า 1 ใน 3 ของมูลค่าการขนส่งสินค้าทั้งหมด 10 โดยบริษัทโบอิง คาดการณ์ในระยะ 20 ปีข้างหน้าว่า ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกเติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 4 หรือเติบโตเป็น 2 เท่าเมื่อเทียบกับปี 2563 จากอันนิสงค์การเติบโตของเศรษฐกิจ การค้าโลก และภาคอุตสาหกรรมผลิตที่เติบโตเฉลี่ยสะสม (CAGR) ร้อยละ 2.5 , 2.8 และ 2.3 ตามลำดับ โดยเฉพาะการเติบโตของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-Commerce) ซึ่งพบว่า E-Commerce ที่ข้ามพรมแดนกว่าร้อยละ 80 เป็นการขนส่งทางอากาศ รวมทั้งสินค้า ที่มีมูลค่าสูง และต้องใช้ความเร็วในการขนส่งมีมากขึ้น อาทิ อุปกรณ์ทางการแพทย์ ยารักษาโรค สินค้า ที่เน่าเสียง่าย เป็นต้น จะเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วโลกเติบโต สอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกับการเติบโตของฝูงบินสำหรับขนส่งสินค้าที่จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 70 จาก

เครื่องบินจำนวน 2,010 ลำในปี 2562 เป็น 3,435 ลำภายในปี 2583 โดยตลาดการค้าภายในและระหว่างภูมิภาคยุโรป – อเมริกาเหนือจะถึงจุดอิ่มตัวใน 10 ปีข้างหน้า และภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกจะเป็นผู้นำการเติบโตต่อไป โดยเฉพาะตลาดขนส่งสินค้าภายในสาธารณรัฐประชาชนจีน คาดว่าจะเติบโตเร็วกว่าค่าเฉลี่ยทั่วโลก

2.1.3 สถานการณ์ภายในประเทศ

1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 มีบทบัญญัติซึ่งเกี่ยวข้องกับการอำนวยความสะดวกทางการค้าและส่งเสริมระบบโลจิสติกส์ของประเทศ ดังนี้

มาตรา 50 บัญญัติว่า บุคคลมีหน้าที่ ดังต่อไปนี้

- (1) พิทักษ์รักษาไว้ซึ่งชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และการปกครองระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
 - (2) ป้องกันประเทศ พิทักษ์รักษาเกียรติภูมิ ผลประโยชน์ของชาติ และสาธารณสมบัติของแผ่นดิน รวมทั้งให้ความร่วมมือในการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
 - (3) ปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด
 - (4) เข้ารับการศึกษาอบรมในการศึกษาภาคบังคับ
 - (5) รับราชการทหารตามที่กฎหมายบัญญัติ
 - (6) เคารพและไม่ละเมิดสิทธิและเสรีภาพของบุคคลอื่น และไม่กระทำการใด ที่อาจก่อให้เกิด ความแตกแยกหรือเกลียดชังในสังคม
 - (7) ไปใช้สิทธิเลือกตั้งหรือลงประชามติอย่างอิสระโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมของประเทศเป็นสำคัญ
 - (8) ร่วมมือและสนับสนุนการอนุรักษ์และคุ้มครองสิ่งแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ ความหลากหลาย ทางชีวภาพ รวมทั้งมรดกทางวัฒนธรรม
 - (9) เสียภาษีอากรตามที่กฎหมายบัญญัติ
 - (10) ไม่ร่วมมือหรือสนับสนุนการทุจริตและประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ
- มาตรา 53 บัญญัติว่า รัฐต้องดูแลให้มีการปฏิบัติตามและบังคับใช้กฎหมายอย่างเคร่งครัด
- มาตรา 65 บัญญัติว่า รัฐพึงจัดให้มียุทธศาสตร์ชาติเป็นเป้าหมายการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนตามหลักธรรมาภิบาลเพื่อใช้เป็นกรอบในการจัดทำแผนต่าง ๆ ให้สอดคล้อง และบูรณาการกัน เพื่อให้เกิดเป็นพลังผลักดันร่วมกันไปสู่เป้าหมายดังกล่าว

การจัดทำ การกำหนดเป้าหมาย ระยะเวลาที่จะบรรลุเป้าหมาย และสาระที่พึงมีใน ยุทธศาสตร์ชาติ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กฎหมายบัญญัติ ทั้งนี้ กฎหมายดังกล่าว ต้องมี บทบัญญัติเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมและการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน ทุกภาคส่วนอย่างทั่วถึง ด้วยยุทธศาสตร์ชาติ เมื่อได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษาแล้ว ให้ใช้บังคับได้

มาตรา 75 บัญญัติว่า รัฐพึงจัดระบบเศรษฐกิจให้ประชาชนมีโอกาสได้รับประโยชน์จาก ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจไปพร้อมกันอย่างทั่วถึง เป็นธรรม และยั่งยืน สามารถพึ่งพาตนเองได้ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ขจัดการผูกขาดทางเศรษฐกิจที่ไม่เป็นธรรม และพัฒนา ความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของประชาชนและประเทศ

รัฐต้องไม่ประกอบกิจการที่มีลักษณะเป็นการแข่งขันกับเอกชน เว้นแต่กรณีที่มีความ จำเป็นเพื่อประโยชน์ในการรักษาความมั่นคงของรัฐ การรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม การจัดให้มี สาธารณูปโภค หรือการจัดทำบริการสาธารณะ

รัฐพึงส่งเสริม สนับสนุน คุ้มครอง และสร้างเสถียรภาพให้แก่ระบบสหกรณ์ประเภท ต่าง ๆ และกิจการวิสาหกิจขนาดย่อม และขนาดกลางของประชาชนและชุมชน

ในการพัฒนาประเทศ รัฐพึงคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการพัฒนาด้านวัตถุ กับการพัฒนาด้านจิตใจและความอยู่เป็นสุขของประชาชน ประกอบกัน

มาตรา 77 บัญญัติว่า รัฐพึงจัดให้มีกฎหมายเพียงเท่าที่จำเป็น และยกเลิกหรือปรับปรุง กฎหมายที่หมดความจำเป็นหรือไม่สอดคล้องกับสภาพการณ์ หรือที่เป็นอุปสรรคต่อการดำรงชีวิต หรือการประกอบอาชีพโดยไม่ชักช้าเพื่อไม่ให้เป็นภาระแก่ประชาชน และดำเนินการให้ประชาชน เข้าถึงตัวบทกฎหมายต่าง ๆ ได้โดยสะดวกและสามารถเข้าใจกฎหมายได้ง่าย เพื่อปฏิบัติตามกฎหมาย ได้อย่างถูกต้อง

ก่อนการตรากฎหมายทุกฉบับ รัฐพึงจัดให้มีการรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง วิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากกฎหมายอย่างรอบด้านและเป็นระบบ รวมทั้งเปิดเผยผลการรับ ฟังความคิดเห็นและการวิเคราะห์นั้นต่อประชาชน และนำมาประกอบการพิจารณาในกระบวนการ ตรากฎหมายทุกขั้นตอน เมื่อกฎหมายมีผลใช้บังคับแล้ว รัฐพึงจัดให้มีการประเมินผลสัมฤทธิ์กฎหมาย ทุกรอบระยะเวลาที่กำหนดโดยรับฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้องประกอบด้วย เพื่อพัฒนากฎหมาย ทุกฉบับให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป

รัฐพึงใช้ระบบอนุญาตและคณะกรรมการในกฎหมายเฉพาะกรณีที่เป็นพึงกำหนด หลักเกณฑ์การใช้ดุลพินิจ ของเจ้าหน้าที่ของรัฐและระยะเวลาในการดำเนินการตามขั้นตอนต่าง ๆ ที่บัญญัติไว้ในกฎหมายให้ชัดเจน และพึงกำหนดโทษอาญาเฉพาะความผิดร้ายแรง

(2) ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 - 2580) ได้ประกาศลงในราชกิจจานุเบกษา เล่ม 135 ตอนที่ 82 ก เมื่อวันที่ 13 ตุลาคม พ.ศ.2561 ทำให้ประเทศไทยมีทิศทางการพัฒนาประเทศระยะยาวอย่างเป็นทางการ โดยยุทธศาสตร์ฉบับดังกล่าว ได้กำหนดวิสัยทัศน์ของประเทศไทยว่า “ประเทศไทยมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียง” การพัฒนาประเทศในช่วงระยะเวลาของยุทธศาสตร์ชาติจะมุ่งเน้นการสร้างสมดุลระหว่างการพัฒนาความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม อาศัยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในรูปแบบ “ประชารัฐ” โดยประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ ได้แก่ (1) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านความมั่นคง (2) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน (3) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการพัฒนาและเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (4) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างโอกาส และความเสมอภาคทางสังคม (5) ยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และ (6) ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

(3) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ

คณะรัฐมนตรีได้ประกาศใช้บังคับแผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2561 - 2580) เมื่อวันที่ 18 เมษายน พ.ศ. 2562 ประกอบไปด้วยแผนแม่บททั้งหมด 23 ประเด็น โดยประเด็นที่สอดคล้องกับภารกิจของกรมศุลกากรมี 5 ประเด็น ดังนี้

(3.1) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

ประเด็นความมั่นคง จากกรอบแนวคิดใหม่ด้านความมั่นคง ที่เรียกว่า “ความมั่นคงแบบองค์รวม” ขอบเขตความมั่นคงของชาติจึงครอบคลุมกับมิติต่าง ๆ ทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การทหาร วิทยาศาสตร์เทคโนโลยี ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนถึงประเด็นสำคัญ เช่น พลังงาน อาหาร และน้ำ ยุทธศาสตร์ชาติด้านความมั่นคง จึงได้กำหนดเป้าหมายสำคัญในภาพรวมให้เป็นรูปธรรมอย่างชัดเจน คือ “ประเทศชาติมั่นคง ประชาชน มีความสุข” โดยมุ่งที่จะบริหารจัดการสถานะแวดล้อมของประเทศให้มีความมั่นคง ปลอดภัยและมีความสงบเรียบร้อยได้อย่างแท้จริง สามารถแก้ไขปัญหาเดิมและป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาใหม่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของหน่วยงานด้านความมั่นคง บูรณาการความร่วมมือกับทุกภาคส่วนทั้งในและต่างประเทศ และพัฒนาปรับปรุงกลไก การบริหารจัดการและขับเคลื่อนงานด้านความมั่นคง ของประเทศให้เอื้ออำนวยต่อการดำเนินการของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ

(3.2) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 7

ประเด็นโครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ถือเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ซึ่งที่ผ่านมาประเทศไทยได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านคมนาคม และระบบโลจิสติกส์ พลังงาน ดิจิทัลเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้มีโครงสร้างพื้นฐานที่สำคัญของประเทศที่ครอบคลุมพื้นที่ รวมถึงสามารถรองรับความต้องการของประชาชนทั้งในระดับครัวเรือน อุตสาหกรรม และการท่องเที่ยวได้ในระดับหนึ่ง ส่งผลให้ประเทศไทยได้รับการจัดอันดับความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายในการพัฒนาทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกประเทศ เช่น ความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ภาวะเปราะบางระหว่างประเทศ ที่เกี่ยวกับการแข่งขันทางการค้า ทักษะความสามารถของแรงงาน โครงสร้างประชากรที่เข้าสู่สังคมสูงวัย และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว

(3.3) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 9

ประเด็นเขตเศรษฐกิจพิเศษ จากการที่ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางภูมิศาสตร์ของภูมิภาค จึงควรผลักดันและส่งเสริมให้เกิดการลงทุนในประเทศ ส่งเสริมการส่งออกและให้มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ในการผลิตสินค้าและเป็นศูนย์กลางในการกระจายสินค้าในภูมิภาค ซึ่งจะเป็นการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจและส่งเสริมความสามารถทางการแข่งขันของประเทศ การจัดตั้งเขตเศรษฐกิจพิเศษจึงเป็นการพัฒนาเขตเศรษฐกิจของประเทศไทย เพื่อประโยชน์ต่อการส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวก รวมทั้งให้สิทธิพิเศษบางประการในการดำเนินกิจการต่างๆ เช่น การประกอบอุตสาหกรรม การพาณิชย์กรรม ประชากรในประเทศ โดยพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน และเตรียมความพร้อมด้านต่าง ๆ การบริการหรือกิจการอื่นใดที่เป็นประโยชน์แก่เศรษฐกิจของประเทศ เพื่อดึงดูดการลงทุนโดยตรงจากต่างชาติ และยกระดับรายได้ให้เศรษฐกิจและการค้าในพื้นที่มีความสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น

(3.4) ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 20

ประเด็นการบริการประชาชนและประสิทธิภาพภาครัฐ การปรับสมดุลและพัฒนา ระบบการบริหารจัดการภาครัฐเป็นทั้งเป้าหมายและเครื่องมือกลไกในการรองรับการขับเคลื่อนของยุทธศาสตร์ชาติด้านอื่น ๆ ให้สามารถดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่วางไว้ ดังนั้น แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ จึงมุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้มีความทันสมัย ภาครัฐมีขนาดเหมาะสมกับภารกิจมีสมรรถนะสูง ตอบสนองปัญหาความต้องการของประชาชน และสนับสนุนให้เป็นประเทศไทย 4.0 ที่สามารถก้าวทันความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาได้อย่างยั่งยืน ด้วยหลักการ “ภาครัฐของประชาชน เพื่อประชาชนและประโยชน์ส่วนรวม” แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติฉบับนี้จึงให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของประชาชนในคุณภาพการให้บริการของ

ภาครัฐ ซึ่งจะต้องมีไม่น้อยกว่า 90% ภายในช่วงปี พ.ศ.2561-2580 โดยมุ่งเน้นพัฒนาการให้บริการของรัฐให้มีประสิทธิภาพ เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้บริการ และเป็นการพัฒนาแบบครอบคลุมทั่วถึง บูรณาการไร้รอยต่อ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาบริการดิจิทัล ดำเนินการพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการบริการภาครัฐ เพื่อให้ประชาชนและผู้รับบริการทุกกลุ่มสามารถเข้าถึงได้โดยง่าย สะดวก รวดเร็ว โปร่งใส หลากหลายช่องทาง ตรวจสอบได้ ไม่มีข้อจำกัดของเวลา พื้นที่ และกลุ่มคน รวมทั้งนำนวัตกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ลดค่าใช้จ่ายของประชาชน

(4) แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) เป็นรากฐานในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติในระยะที่ 2 โดยมีเป้าหมายในการ “พลิกโฉมประเทศไทยสู่เศรษฐกิจ สร้างคุณค่า สังคมเดินหน้าอย่างยั่งยืน” ประกอบด้วย 4 ประเภทย่อย และ 13 หมวดหมายจากการศึกษาของผู้วิจัยพบว่าบทบาทของกรมศุลกากรมีความสอดคล้องกับองค์ประกอบ และหมวดหมายของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570) ดังต่อไปนี้

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

โดย ทอท. ได้รับผลกระทบจากการขาดสภาพคล่อง การล้มเลิกกิจการหรือการฟื้นฟูกิจการของสายการบินที่ใช้บริการท่าอากาศยานของ ทอท. เช่นเดียวกัน ทั้งสายการบินนกสกาย สายการบินนกแอร์สายการบินไทยแอร์เอเชีย เอ็กซ์ โดยเฉพาะสายการบินการบินไทยของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ซึ่งเป็นสายการบินหลักที่มีสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารและเที่ยวบินในช่วงปี 2562 ซึ่งเป็นช่วงสถานการณ์ปกติ ถึงร้อยละ 15 และร้อยละ 9 ตามลำดับ และเป็นคู่ค้าสำคัญของ ทอท. โดย บกท.ได้เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการประกอบกับกระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นของ บกท. น้อยกว่าร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออก และเรียกชำระแล้วทั้งหมด ทำให้ บกท. ฟื้นสถานะจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ที่เกี่ยวข้องกับ ทอท. ในด้านต่างๆ

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

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน)(ทอท.) มีบทบาทในการสนับสนุนการพัฒนาประเทศในด้านการสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ด้านการท่องเที่ยว และด้านเศรษฐกิจ มีจุดมุ่งหมายให้ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว และประตูการค้า การลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค ทั้งนี้ ทอท. ได้ดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยาน เพื่อรองรับนโยบายดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง โดย ทอท.มีการผลักดันยุทธศาสตร์รองรับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกท่าอากาศยานของ ทอท. เพิ่มขีดความสามารถในการรองรับปริมาณการจราจร และสามารถยกระดับคุณภาพบริการไว้ในระดับที่เหมาะสม นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการดำเนินงานและปฏิบัติการท่าอากาศยาน เพื่อเพิ่มคุณภาพการให้บริการและการอำนวยความสะดวกให้ดียิ่งขึ้น รวมถึงดำเนินงานตามมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานระดับสากล อีกทั้ง ทอท.ยังมียุทธศาสตร์การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเพื่อสนับสนุนการขนส่งสินค้าทางอากาศ รองรับการเป็นศูนย์กลางการบินด้านโลจิสติกส์

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

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

เพื่อให้ ทอท.เป็นองค์กรที่สนับสนุนการเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืน

โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน (Thailand 4.0) รัฐบาลมีนโยบายในการนำพาประเทศให้หลุดพ้นจากกับดักประเทศรายได้ปานกลาง กับดักความเหลื่อมล้ำ และกับดักความไม่สมดุลในการพัฒนา พร้อมกับปฏิรูปประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนอย่างเป็นรูปธรรม ด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายใน ขับเคลื่อนตามแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ผ่านกลไกประชารัฐ จนสามารถเป็นประเทศโลกที่หนึ่งในศตวรรษที่ 21 โดยมีกรอบทิศทาง 3 ประการ คือ 1) เพื่อสร้างความมั่นคงผ่าน Inclusive Growth Engine 2) เพื่อสร้างความมั่งคั่ง (Competitive Growth Engine) 3) เพื่อสร้างความยั่งยืนผ่าน Green Growth Engine และมีเป้าหมายตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ในเวทีโลกที่มีความเกี่ยวข้องกับ ทอท. 2 ประเด็น ได้แก่ Smart Cities และ Trading & Service Nation ในระดับภูมิภาค

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

เพื่อให้ประเทศมีแนวทางการท่องเที่ยวที่ชัดเจนและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ภายหลังเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จึงได้กำหนดวิสัยทัศน์การท่องเที่ยวโดยเน้นการสร้างเสริมความเข้มแข็งของรัฐบาลในการปรับโครงสร้างเศรษฐกิจไม่พึ่งพาต่างประเทศมากเกินไป พึ่งพาการท่องเที่ยวในประเทศ รวมทั้งใช้ความได้เปรียบทางยุทธศาสตร์ของไทยในการเป็นจุดเชื่อมโยงในระดับภูมิภาคทั้งอาเซียน (ASEAN) อาเซียน+3 (FTA ASEAN PLUS 3) อาเซียน+6 (FTA ASEAN PLUS 6) รวมถึงนโยบายด้านโลจิสติกส์ เช่น นโยบายการสร้างเมืองการบิน โครงการพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก และนโยบายระเบียงเศรษฐกิจต่างๆ ซึ่งแผนพัฒนาการท่องเที่ยวแห่งชาติฉบับที่ 3 (พ.ศ. 2564 – 2565) ได้กำหนดวิสัยทัศน์ในระยะ 2 ปีมีจุดมุ่งหมาย

เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากภายในเพื่อการฟื้นตัวอย่างรับผิดชอบและเป็นจุดเชื่อมโยงการท่องเที่ยวของภูมิภาค โดยได้กำหนดประเด็นการพัฒนา 5 ประเด็น ได้แก่

ประเด็นพัฒนาที่ 1 การพัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว ผู้ผลิตและขายสินค้า บริการ และประกอบการท่องเที่ยวให้มีความสามารถในการพร้อมรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบทที่เปลี่ยนแปลงไป

ประเด็นพัฒนาที่ 2 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สิ่งอำนวยความสะดวก และปรับปรุงปัจจัยเอื้อให้สนับสนุนต่อการฟื้นตัวและเติบโตของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว

ประเด็นพัฒนาที่ 3 การพัฒนาบุคลากรทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อเตรียมพร้อมสำหรับการท่องเที่ยวเชิงคุณภาพ

ประเด็นพัฒนาที่ 4 ปรับภาพลักษณ์การท่องเที่ยวไทย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวคุณภาพผ่านการตลาด

ประเด็นพัฒนาที่ 5 การบริหารจัดการการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน

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

ทั้งนี้ ททท. ได้วางเป้าหมายตลาดต่างประเทศ ที่จะมุ่งเน้นส่งเสริมกับกลุ่มเป้าหมายคุณภาพ เน้นทำการตลาดในรูปแบบ “การเล่าเรื่อง” หรือ Story Telling มากกว่าการขายตัวแหล่งท่องเที่ยวเพียงอย่างเดียว ผ่านเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ และรักษาความสัมพันธ์กับนักท่องเที่ยวและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรม ท่องเที่ยว สำหรับตลาดในประเทศ ททท.จะมุ่งส่งเสริมและสนับสนุน “ไทยเที่ยวไทย” ภายใต้แนวคิด BCG และ Local Economy Development Model ควบคู่กับการท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อ เพิ่มการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ และเพิ่มขีดความสามารถให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยเพิ่มขีดความสามารถให้ผู้ประกอบการในลักษณะ Upskill และ Reskill

นอกจากนี้ ททท. จะให้ความสำคัญในการปรับโครงสร้างธุรกิจ หรือ Ecosystem ให้อยู่บน 2 เป้าหมายหลักคือ การท่องเที่ยวอย่างรับผิดชอบต่อความยั่งยืน และการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามา

เพิ่มมูลค่าของอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของไทย โดยเตรียมแผนที่จะเดินทางเข้าสู่ Next Generation of Thai Tourism ที่จะมุ่งการเปลี่ยนแปลงทางดิจิทัลเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มและความยั่งยืน โดยเน้นใน 3 เรื่อง คือ (1) Digital Industry สนับสนุนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลไปปรับใช้ในการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ ในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว (2) Digital Investment ให้ความสำคัญกับการลงทุนในการพลิกโฉมสู่ยุคดิจิทัลของภาคธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบ (3) Digital Innovation ร่วมพัฒนานวัตกรรมบนพื้นฐานของเทคโนโลยีดิจิทัล รวมถึงการผลักดันให้อุตสาหกรรมท่องเที่ยวเป็น Crypto-Positive Industry และใช้ประโยชน์จาก Token Economy

หน่วยงานกำกับและกฎหมายข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

1. องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ International Civil Aviation Organization: (ICAO) หน่วยงานพิเศษของสหประชาชาติ มีสมาชิก 193 ประเทศ เป็นองค์การที่จัดตั้งขึ้น เพื่อวางระเบียบข้อบังคับ สำหรับกิจกรรมการบินระหว่างประเทศระหว่างชาติ เป็นหน่วยงานชำนาญพิเศษของสหประชาชาติ เป็นผู้จัดการกำหนดมาตรฐานและวิธีปฏิบัติที่ใช้ในกิจการการบินทุกประเภท โดยได้จัดทำในลักษณะเป็นข้อตกลงระหว่างนานาประเทศ รวมทั้งออกระเบียบข้อบังคับการเดินอากาศ การออกประกาศนียบัตรและการตรวจสอบเครื่องบิน การกำหนดคุณสมบัติของเจ้าหน้าที่ประจำเครื่องบินและเจ้าหน้าที่ฝ่ายช่างเครื่อง กำหนดลักษณะของท่าอากาศยาน กำหนดมาตรฐานระบบสื่อสารและวิทยุช่วยบิน กิจการศุลกากร คนเข้าเมือง ตลอดจนข้อบังคับว่าด้วยสุขภาพของผู้โดยสารเครื่องบิน สินค้า และพัสดุลำเลียงโดยทางเครื่องบิน และทำหน้าที่สอบสวน เมื่อเกิดอุบัติเหตุทางเครื่องบินเกิดขึ้น โดยมีการทำงานร่วมกับทางภาครัฐในของแต่ละประเทศสมาชิก สำหรับประเทศไทย สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เป็นหน่วยงานกำกับของประเทศ ทอท. จึงดำเนินการบริการสนามบินภายใต้กฎข้อบังคับต่างๆ ของ กพท.

โดย ICAO มีวิสัยทัศน์ คือ บรรลุการเติบโตอย่างยั่งยืนของระบบการบินพลเรือนทั่วโลก และมีพันธกิจเป็นเวทีในระดับสากล เพื่อพัฒนานโยบายและมาตรฐานดำเนินการตรวจสอบปฏิบัติตามการดำเนินการศึกษา และวิเคราะห์ให้ความช่วยเหลือ สร้างกำลังการบิน และสร้างความร่วมมือของสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทอท. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการยกระดับการบริหารจัดการองค์การให้บริการท่าอากาศยาน และการพัฒนาบุคลากร ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล

2. สมาคมท่าอากาศยานระหว่างประเทศ (Airport Council International: ACI) ACI มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการดำเนินงานในอุตสาหกรรมการบินให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเป็นการกำหนดให้ท่าอากาศยานดำเนินการตามมาตรฐานอย่างครบถ้วน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวทาง การฟื้นฟูธุรกิจขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO Council Aviation Recovery Taskforce : ICAO CART) และแนวทางการฟื้นฟูธุรกิจและการปฏิบัติที่ดีที่สุด

(Best Practice) ของ ACI โดย ACI มีวิสัยทัศน์คือ เป็นตัวแทนผลประโยชน์ร่วมกันของท่าอากาศยานทั่วโลก เพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมการบิน โดยทำงานร่วมกับรัฐบาล สมาชิก ACI ระดับภูมิภาคผู้เชี่ยวชาญ และองค์กรระหว่างประเทศ เช่น ICAO เพื่อพัฒนานโยบาย โปรแกรม และแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการพัฒนามาตรฐานท่าอากาศยานทั่วโลก และมีพันธกิจเป็นส่วนหนึ่งในการสนับสนุนด้านความปลอดภัย การรักษาความปลอดภัย และความยั่งยืนของอุตสาหกรรมการบิน ทั่วโลก โดยส่งเสริมผลประโยชน์ส่วนรวมของท่าอากาศยานและชุมชนโดยรอบที่ให้บริการ และส่งเสริมความเป็นเลิศ ในการจัดการและการดำเนินงานของท่าอากาศยาน

ทั้งนี้ ทอท. มีการดำเนินงานที่ได้ให้ความสำคัญกับมาตรการด้านสุขอนามัยและความปลอดภัยภายในท่าอากาศยานครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านขั้นตอน กระบวนการ วิธีการปฏิบัติ การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มุ่งมั่นให้มีสุขอนามัยที่ดี โดย ทสภ. และ ทดม. ได้รับการรับรองมาตรฐานด้านความปลอดภัยสุขอนามัย จากการเข้าร่วมโครงการ Airport Health Accreditation Programme (AHA)

การร่วมโครงการดังกล่าวจะเป็นการสร้างเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสารและผู้มาใช้บริการท่าอากาศยานซึ่งแสดงให้เห็นว่า ทอท. ให้ความสำคัญกับเรื่องภาวะฉุกเฉินทางการแพทย์และความปลอดภัยของผู้ใช้บริการ ทำให้มั่นใจได้ว่ามาตรการของ ทอท. มีความเหมาะสม และสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพียงพอและสอดคล้องกับมาตรฐานสากล

3. สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) (Civil Aviation Authority of Thailand (CAAT)) กพท. จัดทำแผนยุทธศาสตร์สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ระยะ 5 ปี พ.ศ. 2565 -2569 วิสัยทัศน์ คือ “มาตรฐานสู่ความยั่งยืน: Standard toward Sustainability” โดย “มาตรฐาน” กพท. มุ่งมั่นที่จะส่งเสริม พัฒนา และกำกับดูแลกิจการการบินพลเรือนของประเทศให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล ซึ่งครอบคลุม ทั้งการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานตามข้อกำหนดและการมีมาตรฐานการดำเนินการที่สอดคล้องกับนโยบายและแผนงานของ ICAO ตลอดจนมาตรฐานซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายของประชาคมการบิน “สู่ความยั่งยืน” โดย กพท. มีความต้องการแสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการดำเนินการด้านมาตรฐานขององค์กรที่เป็นไปตามหลักการของการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development) ซึ่งครอบคลุมทั้งทางด้านเศรษฐกิจ (Economic) สังคม (Social) และสิ่งแวดล้อม (Environment) ในอันที่จะทำให้องค์กรอุตสาหกรรมการบิน และประเทศชาติประสบความสำเร็จที่ยั่งยืนตามเป้าหมาย โดยมีเป้าหมายในระยะแรก ปี 2569 คือ การได้รับการยอมรับว่าเป็น “STANDARD ASSURER”

กพท. จึงมุ่งเน้นในการนำกลไกการกำกับดูแลดังกล่าว มาบังคับใช้เพื่อให้เกิดผลต่อผู้ให้บริการ ได้แก่ การออกใบรับรอง และการควบคุมดูแลมาตรฐาน ซึ่งแม้ว่าปัจจุบันประเทศไทยจะสามารถแก้ไขข้อบกพร่อง ที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัยได้สำเร็จและมีระดับประสิทธิผลการ

ดำเนินการ (Effective Implementation: EI) ที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยตามเป้าหมายขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศและมีค่าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่อย่างไรก็ตามการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินการและมาตรฐานของอุตสาหกรรมการบินทั้งระบบให้อยู่ในระดับเดียวกันกับ ประเทศพัฒนาแล้ว ยังคงเป็นเป้าหมายของ กพท. ที่ต้องดำเนินการกิจต่อไปในช่วงนี้

เป้าหมาย USOAP Audit Areas & Safety Outcomes ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลความปลอดภัย (Effective Implementation: EI) ของประเทศ เกินร้อยละ 80 ภายในปี 2565 และร้อยละ 90 ภายในปี 2567 และอยู่ในระดับเดียวกับกลุ่มประเทศผู้นำด้านมาตรฐานของโลกภายในปี 2569 และในปี 2565 มีระดับประสิทธิภาพ (Effective Implementation: EI) ของระบบกำกับดูแลความปลอดภัยมากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 82 และการรักษาความปลอดภัย มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80

เป้าหมาย USAP Audit Areas & Security Outcomes ระดับประสิทธิภาพระบบกำกับดูแลการรักษาความปลอดภัยการบิน (Effective Implementation: EI) ของประเทศเกินร้อยละ 80 ภายในปี 2565 และเกินร้อยละ 90 ภายในกรอบเวลาที่ ICAO กำหนด และในปี 2565 มีระดับประสิทธิภาพ (Effective Implementation: EI) ของระบบกำกับดูแลความปลอดภัยมากกว่าหรือเท่ากับ ร้อยละ 82 และการรักษาความปลอดภัย มากกว่าหรือเท่ากับร้อยละ 80 ดังนั้น ทอท. จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องยกระดับมาตรฐานด้านความปลอดภัยและการรักษา ความปลอดภัย (EI ด้านท่าอากาศยาน) เพื่อสอดคล้องกับเป้าหมายของ กพท. และเพื่อให้ท่าอากาศยานของ ทอท. เป็นท่าอากาศยานในระดับโลก

4. นโยบายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประกอบธุรกิจของ ทอท.

นโยบายการเปิดน่านฟ้าเสรี (Open sky) เป็นการดำเนินการโดยอ้างอิงกับอนุสัญญาว่าด้วยการบินพลเรือนระหว่างประเทศ ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ แต่ละประเทศมีอธิปไตยเหนือน่านฟ้าของตนเองและมีสิทธิกำหนดกฎระเบียบเกี่ยวกับการให้บริการ ทางอากาศทั้งแบบประจำและไม่ประจำที่บินอยู่เหนือหรือเข้ามาในอาณาเขตตนเองได้ และภายใต้อนุสัญญาดังกล่าวประเทศมีการเจรจาเพื่อจัดทำความตกลงว่าด้วยบริการเดินอากาศ และกำหนดสิทธิการบินระหว่างรัฐต่างๆ ซึ่งสิทธิแลกเปลี่ยนกันนั้นเรียกว่า “เสรีภาพทางอากาศ” (Freedom of the Air) ปัจจุบันประเทศไทยได้จัดทำความตกลงกับประเทศต่างๆ จำนวน 102 ประเทศ 2 เขตบริหารพิเศษ และ 1 ดินแดน นโยบายการเปิดเสรีของไทยเริ่มต้น ตั้งแต่ปี 2540 เป็นต้นมา ทั้งการเปิดเสรีภายในประเทศและระหว่างประเทศ จึงทำให้อุตสาหกรรมการบินประเทศไทยเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด

นโยบายการเพิ่มขีดความสามารถของห้วงอากาศ ในปี พ.ศ.2562 อุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยมีการเจริญเติบโตอย่างก้าวกระโดด จึงก่อให้เกิดความหนาแน่นบนห้วงอากาศ โดยประเทศไทยมีจำนวนเที่ยวบินเกิน 1 ล้านเที่ยวบินต่อปี และคาดว่า จะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า หรือ

มากกว่า 2 ล้านเที่ยวบินต่อปีภายในอีก 15 ปีข้างหน้าซึ่งตามแผนแม่บทห้วงอากาศ และการเดินทางอากาศแห่งชาติ กำหนดยุทธศาสตร์ระยะกลาง (ระยะเวลา 5 ปี ช่วงปี พ.ศ. 2566 - 2570) เป็นการพัฒนา เพื่อยกระดับขีดความสามารถของห้วงอากาศและระบบการเดินทางอากาศของประเทศ ให้สามารถรองรับการเจริญเติบโตของปริมาณจราจรทางอากาศในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยมีการนำเอา เทคโนโลยีใหม่ของการเดินทางอากาศตามแนวทาง การพัฒนาในระดับสากล และมีการพัฒนาการ ปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับแนวคิดด้านการเดินทางอากาศรูปแบบใหม่

การจัดสรรเวลาการบิน (Timeslot management) Slot หรือ Timeslot management หมายถึง การกำหนดระยะเวลาเข้าออกของสายการบิน (เที่ยวบิน) ที่บินเดินทางเข้ามา/ออกไปจาก ท่าอากาศยาน ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปริมาณจราจรทางอากาศ ที่หนาแน่นหรือมีความคับคั่ง รวมทั้ง เกี่ยวข้องกับข้อจำกัดด้านสิ่งอำนวยความสะดวกพื้นฐานต่อการให้บริการแก่อากาศยานและผู้โดยสาร ของท่าอากาศยานโดยแบ่งระดับความหนาแน่นของท่าอากาศยาน ออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

ระดับ 1 (level 1) คือ ท่าอากาศยานที่มีขีดความสามารถของโครงสร้างพื้นฐาน ทั้งหมด ที่เพียงพอต่อความต้องการของผู้ใช้งานตลอดเวลา

ระดับ 2 (level 2) คือ ท่าอากาศยานที่มีโอกาสที่จะเกิดความคับคั่งของการจราจร ได้ในบางช่วงเวลาของวัน สัปดาห์ หรือฤดูกาลการบิน ซึ่งสามารถแก้ไขด้วยวิธีการปรับตารางการบิน โดยความเห็นร่วมกันระหว่างสายการบินกับหน่วยอำนวยความสะดวกจัดการเวลาการบิน โดยท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ที่จัดอยู่ในระดับนี้ คือ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย และท่าอากาศยานหาดใหญ่

ระดับ 3 (level 3) คือ ท่าอากาศยานที่มีโครงสร้างพื้นฐานไม่เพียงพอในการรองรับ หรือ ท่าอากาศยานที่หน่วยงานของรัฐกำหนดเงื่อนไขไว้ จนทำให้ท่าอากาศยานนั้นไม่สามารถ ตอบสนองต่อความต้องการในการใช้ท่าอากาศยานได้ โดยท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ ทอท. ที่จัดอยู่ในระดับนี้ คือ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานเชียงใหม่

ท่าอากาศยานของ ทอท. จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการบริหารจัดการจัดสรรเวลาการบิน โดยคำนึงถึงโครงสร้างและสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยานว่าเพียงพอหรือไม่ สามารถรองรับเที่ยวบิน ที่ต้องทำการบินได้ทั้งหมด เพื่อไม่เป็นการเสียโอกาส ทอท.จึงจำเป็นต้องมีการจัดสรร เวลาการบินและบริหารจัดการท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการวางแผนล่วงหน้า ปัจจุบัน ทอท. ได้มีแผนโครงการก่อสร้าง ท่าอากาศยานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับ เที่ยวบิน โดยมีการกำกับให้การดำเนินการก่อสร้างเป็นไปตามแผนดำเนินงานของโครงการนั้นๆ เพื่อไม่ก่อให้เกิดความล่าช้าหรือไม่เป็นไปตามแผน ซึ่งนำไปสู่การเสียโอกาส ในการรองรับเที่ยวบิน ในอนาคต รวมทั้งมีการติดตามการดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน และอาคารผู้โดยสาร เพื่อให้การ

ดำเนินงานเป็นไปอย่างเต็มประสิทธิภาพ ลดความหนาแน่นภายในอาคารผู้โดยสารในแต่ละจุด และลดความล่าช้าของขั้นตอนเวลาในการทำงาน (Processing Time) เพื่อเป็นการเพิ่มความเร็วในขั้นตอน การเดินทาง (Flow) ภายในอาคารผู้โดยสาร เป็นการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารและยกระดับการบริการ รวมถึงสามารถส่งผลถึงการเพิ่มเที่ยวบินขึ้นได้เนื่องจากมีกระบวนการจัดการที่รวดเร็วขึ้น

นอกจากนี้ จากแนวโน้มการใช้ห้วงอากาศตามแผนแม่บทห้วงอากาศและการเดินอากาศแห่งชาติ ที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า หรือ 2 ล้านเที่ยวบินต่อปีในอีก 15 ปี จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการจัดสรรเวลาการบินของท่าอากาศยานให้มีประสิทธิภาพเพื่อให้สามารถสอดคล้องและเพียงพอต่อความต้องการใช้ห้วงอากาศ

2.2 สภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์กร

ลักษณะองค์กร

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) หรือ ทอท.เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม จัดตั้งตามพระราชบัญญัติการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ.2522 ใช้ชื่อในขณะนั้นว่าการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์ในการประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน ต่อมากิจการของ ทอท. เจริญรุ่งเรืองนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญคือ การแปลงสภาพเป็นบริษัทมหาชน จำกัดและจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2545 โดยใช้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ทอท.มีภารกิจสำคัญในด้านการส่งเสริมและประกอบกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งการดำเนินกิจการอื่น ที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่องกับการประกอบกิจการท่าอากาศยานให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบข้อบังคับของรัฐ และมาตรฐานสากล โดยการบริหารจัดการสิ่งอำนวยความสะดวกของท่าอากาศยาน และกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับ การขนส่งทางอากาศของท่าอากาศยาน ในความรับผิดชอบ 6 ท่าอากาศยาน ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (ทสภ.) ท่าอากาศยานดอนเมือง (ทดม.) ท่าอากาศยานภูเก็ต (ทภก.) ท่าอากาศยานเชียงใหม่ (ทชม.) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ (ทหญ.) และท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย (ทชร.)

บทบาทของ ทอท.ในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัท มหาชน มีได้คำนึงถึงการสร้างผลกำไร หรือการเติบโตทางเศรษฐกิจเท่านั้น หากแต่ให้ความสำคัญกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการบริหารจัดการ ความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าทั้งในด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันและมีภูมิคุ้มกันต่อปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามากระทบเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะมีรากฐานที่แข็งแกร่งและสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืน โดยมีการติดตาม ด้านการกำกับกิจการที่ดี การรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ

และการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน อีกทั้ง ทอท.ยังเป็นองค์กรที่สนับสนุน การเชื่อมโยงการขนส่งทางอากาศ และช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศไทยอย่างยั่งยืนสะท้อนบทบาทของ ทอท.ในฐานะรัฐวิสาหกิจที่สร้างความสมดุลในการดำเนินงานทั้งเชิงรัฐและเชิงพาณิชย์กล่าวคือ บทบาทเชิงรัฐ ทอท.ได้ส่งเสริมและขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจประเทศส่งมอบคุณค่าแก่ผู้ใช้ ท่าอากาศยานตลอดจนคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ และบทบาทเชิงพาณิชย์ โดยคำนึงถึงการตอบสนองความคาดหวังผู้ถือหุ้นและนักลงทุน สร้างความเติบโตในฐานะทางการเงินได้อย่างมั่นคง จากการที่ ทอท.มีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงความสมดุลในด้านมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม พร้อมด้วยหลักธรรมาภิบาล ทำให้ในปี 2564 ทอท.ได้รับการคัดเลือกเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มหลักทรัพย์ที่มีการดำเนินงานอย่างยั่งยืน หรือ ทุนยั่งยืน (Thailand Sustainability Investment (THSI)) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 รวมทั้งได้รับคัดเลือกเป็นสมาชิกกลุ่มดัชนีความยั่งยืนดาวนิโจนส์ (Dow Jones Sustainability32 Indices :DJSI) ในกลุ่ม Emerging Market ต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 นอกจากนี้ ทอท.ยังได้รับผลประเมินโครงการสำรวจการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียนไทยประจำปี 2564 อยู่ในระดับ “ดีเลิศ” ซึ่งเป็นระดับสูงสุด จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors: IOD) และ ทอท. เป็นหนึ่งในบริษัทจดทะเบียนไทยที่ได้รับรางวัล ASEAN Asset Class PLCs ซึ่งเป็นรางวัลด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัท จดทะเบียนในภูมิภาคอาเซียน จึงทำให้ผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถมั่นใจได้ว่า ทอท. มีการดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมควบคู่ไปกับการสร้างผลประโยชน์ที่ดี สามารถสร้างคุณค่า ให้สังคมและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป

1.1 รายได้หลักของ ทอท. ประกอบด้วยรายได้จากกิจการการบินและรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการ การบิน โดยรายได้จากกิจการการบิน (Aeronautical Revenues) ประกอบด้วยค่าบริการในการขึ้น-ลง ของอากาศยานและค่าบริการที่เก็บอากาศยาน (Landing & Parking Charges) ค่าบริการผู้โดยสารขาออก (Passenger Service Charges) และค่าเครื่องอำนวยความสะดวก (Aircraft Service Charges) ส่วนรายได้ที่ไม่เกี่ยวกับกิจการการบิน (Non-Aeronautical Revenues) ประกอบด้วย ค่าเช่าสำนักงาน และพื้นที่ (Rental Revenues) รายได้เกี่ยวกับบริการ (Service Revenues) และรายได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Revenues)

ทั้งนี้ ในการดำเนินงานท่าอากาศยานของ ทอท. ยังมีผู้ประกอบการภายนอกเป็นผู้ดำเนินการในกิจกรรมสนับสนุนทางการเงิน เช่น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท บริการภาคพื้น การบินกรุงเทพ เวลต์ไวด์ไฟลท์ เซอร์วิส จำกัด ซึ่งเป็นผู้ให้บริการภาคพื้น รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสาร นอกจากนี้ ยังมีผู้ประกอบการครัวการบิน การให้บริการเติมน้ำมันอากาศยาน การให้บริการร้านค้าปลีก การให้บริการร้านค้าปลอดอากร เป็นต้น โดยผู้ประกอบการเหล่านี้

จะต้องชำระค่าตอบแทนส่วนแบ่งผลประโยชน์ (Concession Fees) ค่าเช่าพื้นที่ (Rent) และค่าบริการ (Service Charges) แก่ ทอท.

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

1.3 ปัจจุบัน ทอท. ได้มีการจัดทำข้อมูลสำคัญในการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของท่าอากาศยาน ในความรับผิดชอบทั้ง 6 แห่ง รวมทั้งกำหนดแนวทางในการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันในมิติต่างๆ เพื่อให้ทันต่อสภาพแวดล้อมและลักษณะการใช้งานของลูกค้า (User Profile) ที่เปลี่ยนแปลงไปและเพื่อกำหนด ทิศทางการพัฒนาท่าอากาศยานและปรับปรุงรูปแบบการให้บริการ ทั้งในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับลักษณะการใช้งานของผู้โดยสาร สายการบินและผู้ให้บริการ ภายใต้ตำแหน่ง เชิงยุทธศาสตร์ของแต่ละท่าอากาศยาน โดยอาศัยวิเคราะห์ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลทางกายภาพ และท่าอากาศยาน คู่เทียบมาเป็นเครื่องมือในการพิจารณา โดยตำแหน่งทางยุทธศาสตร์แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ด้านกายภาพและด้านการตลาด ทั้งนี้ ทอท. กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ด้านกายภาพของแต่ละท่าอากาศยานดังนี้

- ทสภ. มีตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์คือ International Primary Hub Airport เพื่อเป็นประตูหลัก สู่ประเทศไทยและเป็นศูนย์กลางอาเซียน และเป็นตัวเลือกแรกของผู้โดยสารในการเปลี่ยนลำจัดอยู่ในประเภทท่าอากาศยานศูนย์กลางหลัก หรือ (Primary Hub Airport)

1.4 โครงสร้างพื้นฐานและขีดความสามารถแต่ละท่าอากาศยาน

1.4.1 ทสภ. ปัจจุบันขีดความสามารถของ ทสภ. สามารถรองรับผู้โดยสารสูงสุดได้ 45 ล้านคนต่อปี รองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 68 เที่ยวบินต่อชั่วโมงและรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าได้ 1.7 ล้านตันต่อปี การเพิ่มขีดความสามารถของท่าอากาศยานภายใต้แผนแม่บทการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประกอบด้วย (1) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 2 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถการรองรับผู้โดยสารจาก 45 ล้านคนต่อปี เป็น 60 ล้านคนต่อปี ซึ่งขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ (2) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 3 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 60 ล้านคนต่อปีเป็น 90 ล้านคนต่อปี และรองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 94 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างส่วนต่อขยายด้านทิศเหนือ (North Expansion) ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการขออนุมัติโครงการ และงานก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 3 ซึ่งอยู่ระหว่างก่อสร้าง และมีกำหนดก่อสร้างแล้วเสร็จในปี 2567 (3) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 4 เพื่อเพิ่ม

ขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 90 ล้านคนต่อปีเป็น 105 ล้านคนต่อปี ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างอาคารเทียบเครื่องบินรองหลังที่ 2 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2569 และ (4) โครงการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะที่ 5 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารจาก 105 ล้านคนต่อปี เป็น 150 ล้านคน ต่อปี และรองรับเที่ยวบินสูงสุดได้ 120 เที่ยวบินต่อชั่วโมง ประกอบด้วยงานหลัก คือ งานก่อสร้างกลุ่มอาคารผู้โดยสารด้านทิศใต้ และงานก่อสร้างทางวิ่งเส้นที่ 4 คาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2573

1.5 ผลการดำเนินงานด้านการจราจรทางอากาศ

การขนส่งสินค้า ภายในประเทศ 6,271 ตัน ลดลงร้อยละ 56.95 โดยสินค้าขาออกส่วนใหญ่เป็นสินค้าจำพวกเครื่องมือและอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ ผลผลิตทางการเกษตร สิ่งทอและเสื้อผ้าสำเร็จรูป ส่วนสินค้านำเข้า ได้แก่ อะไหล่ชิ้นส่วนของเครื่องมือ อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และวัตถุดิบจำพวกเส้นใยและสิ่งทอ

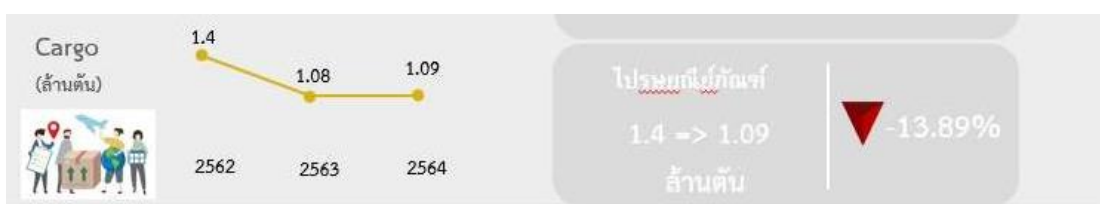
ภาพที่ 2.1 ภาพแสดงปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ทสภ.



ผลการดำเนินการก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในปีงบประมาณ 2562 ทอท.ให้บริการสายการบินแบบประจำรวม 135 สายการบิน มีปริมาณการขึ้น-ลง ของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยาน ของ ทอท. 6 แห่ง รวม 896,097 เที่ยวบิน ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 141.87 ล้านคน มีปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณียภัณฑ์ เข้า-ออก 1.47 ล้านตัน โดยเป็นการขนส่งระหว่างประเทศ 1.40 ล้านตัน และ เป็นการขนส่งภายในประเทศ 73,035 ตัน 47 ทั้งนี้ ภายหลังจากเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ช่วงปลายปี 2562 ส่งผลให้ปริมาณการจราจรทางอากาศ ทั้งจำนวนเที่ยวบิน ผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ มีการปรับตัวลดลงอย่างรุนแรง โดยเริ่มลดลงตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 และลดลงมากที่สุดในเดือนเมษายน 2563 และยังคงส่งผลกระทบต่อจนถึงปัจจุบันเนื่องจากมีการแพร่ระบาดซ้ำในหลายประเทศทั่วโลก ทำให้ปัจจุบันจำนวนผู้โดยสาร ณ ท่าอากาศยาน ของ ทอท. ทั้ง 6 แห่ง ลดลงจาก 141.87 ล้านคน ในรอบปีงบประมาณ 2562 เป็น

20.01 ล้านคน ในรอบปีงบประมาณ 2564 หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 62.44 ต่อปี ปริมาณการขึ้น-ลง ของอากาศยาน ลดลงจาก 896,088 เที่ยวบิน เป็น 245,458 เที่ยวบิน หรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 47.66 ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุไปรษณีย์ภัณฑ์ เข้า-ออก 1.47 ล้านตัน เป็น 1.09 ล้านตันหรือมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยลดลงคิดเป็นร้อยละ 13.89 สำหรับจำนวนสายการบินลดลงจาก 135 สายการบินเหลือ 84 สายการบิน

ภาพที่ 2.2 ภาพแสดงผลการดำเนินการเปรียบเทียบก่อนและหลังเกิดสถานการณ์ การแพร่ระบาดของ COVID-19



ทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้กำหนด ยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้ วิสัยทัศน์ (Vision) “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก: การมุ่งเน้น คุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล” พันธกิจ (Mission) “ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน” ค่านิยม (Core Value)

1. ให้ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาท ความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ(ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ใจกับการบริการเพื่อให้ผู้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวังและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร
2. มั่นใจ (Safety & Security): เป็นเลิศในมาตรฐานความปลอดภัย ตระหนักถึงความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัย เสมือนเป็นหนึ่งในหัวใจของงานในความรับผิดชอบ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงคุณภาพ ด้วยความมั่นใจ ภายใต้กฎหมาย ข้อกำหนด และมาตรฐานสากล อย่างเคร่งครัดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้บริการ และเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรอย่างยั่งยืน
3. ร่วมใจ (Teamwork): รวมพลัง ให้เกียรติทุกความเห็น มีความเข้าใจในรูปแบบกระบวนการทำงานของ แต่ละหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างกัน และให้ความร่วมมือ อย่างเต็มที่ เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายอย่างมีคุณภาพ ในทิศทางเดียวกันทั้งในระดับบุคคล หน่วยงาน และองค์กร นำพาองค์กรก้าวสู่การเป็น

องค์กรที่มีสมรรถนะสูงระดับโลก

4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจ การบินและมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับ เวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขัน ได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

5. ภูมิใจ (Integrity): ยึดมั่นผลประโยชน์องค์กร แสดงออกในการปฏิบัติงานที่ มุ่งเน้นคุณภาพ ตามหลักคุณธรรมและจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ ภูมิใจที่ได้ยึดมั่นในผลประโยชน์องค์กร ภายใต้ความ ถูกต้อง เพื่อสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรที่มีธรรมาภิบาล(Good Governance)

2.3 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์

2.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

ผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม SWOT Analysis โดยใช้กรอบแนวคิดของ McKinsey 7s ที่มีผลกระทบต่อแผนการขับเคลื่อนความร่วมมือทางการวิจัยกับต่างประเทศเพื่อการพัฒนาสิ่งแวดลอมและสังคมอย่างยั่งยืน โดยแบ่งเป็นสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

1) Strategy (กลยุทธ์องค์กร) ได้แก่ กิจกรรมหรือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กร ที่ได้ถูกวางแผนขึ้นมา เพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม ภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ช่วยสนับสนุนให้องค์กรมีขีดความสามารถ เหนือคู่แข่ง

2) Structure (โครงสร้างองค์กร) การพิจารณาลักษณะขององค์กรนั้น มีประโยชน์ ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์กรมีความเหมาะสม และสอดคล้อง ต่อ กลยุทธ์ที่เลือกใช้ ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างขององค์กรไม่เหมาะสม และไม่ สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

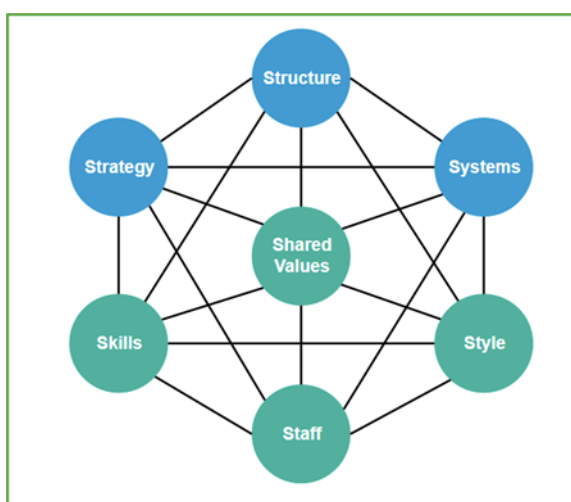
3) System (ระบบการปฏิบัติงาน) ได้แก่ ระบบหรือขั้นตอนการดำเนินงานภายใน องค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ที่ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ บริหารจัดการองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ เช่น ระบบการวางแผน ระบบด้านงบประมาณ และระบบบัญชี ระบบในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร ระบบในการฝึกอบรม ระบบในการ ติดต่อสื่อสาร ระบบหรือขั้นตอนการทำงาน เหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานขององค์กร

4) Staff (บุคลากรภายในองค์กร) เช่น การมอบหมายให้หน่วยงานฝ่ายบุคคลเป็นผู้ดูแลเกี่ยวกับบุคลากรทั้งหมด หรือการที่ผู้บริหารระดับสูงเกี่ยวข้องต่อการจูงใจและพัฒนาบุคลากร

5) Skill (ทักษะ ความรู้ ความสามารถ) ประกอบด้วย ความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น ความสามารถและทักษะขององค์กรในการให้บริการความสามารถในด้านวิจัยและพัฒนาความสามารถด้านการตลาด ความสามารถด้านการเงิน

6) Style (รูปแบบการบริหารจัดการ) ซึ่งรวมถึงบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำและคุณธรรม เนื่องจากการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้บริหารระดับสูงจะมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรภายในองค์กร

7) Shared values (ค่านิยมร่วม) ได้แก่ แนวคิดร่วมกัน ค่านิยม ความคาดหวังขององค์กร เป็นแนวคิดพื้นฐานขององค์กรแต่ละแห่งรวมทั้งสิ่งที่ต้องการจะให้องค์กรเป็นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งจากการวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าว ได้ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 2 และตารางที่ 3 ดังนี้



ตารางที่ 2.1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรโดยใช้ กรอบ 7'S McKinsey

| ประเด็นการวิเคราะห์ | จุดแข็ง (Strengths : S) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) |
|--------------------------------|---|--|
| 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) | <p>S1: มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี</p> <p>S2: มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น</p> | <p>W1: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน</p> <p>W2: ภาพรวมการดำเนินการตามนโยบายขาดการบูรณาการ และส่งต่อการดำเนินงานดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน</p> |

| ประเด็นการวิเคราะห์ | จุดแข็ง (Strengths : S) | จุดอ่อน (Weaknesses : W) |
|---|---|---|
| 2. โครงสร้างองค์กร (Structure) | <p>S3: มีท่าอากาศยานกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างทั่วถึง</p> <p>S4: มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน</p> | <p>W3: โครงสร้างรูปแบบองค์กรหลักยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม</p> <p>W4: มีปริมาณเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อภารกิจ/เป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ</p> |
| 3. ระบบปฏิบัติงาน (System) | <p>S5: มีความชัดเจนในระบบและขั้นตอนการทำงาน</p> <p>S6: มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานใหม่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ Data Center, E-service</p> | <p>W5: ขั้นตอนการทำงานระบบงานมีความซับซ้อน หลายขั้นตอน</p> <p>W6: ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน</p> |
| 4. บุคลากร(Staff) | <p>S7: มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S8: เจ้าหน้าที่มีทักษะหลากหลายสามารถทำงานได้หลายหน้าที่</p> | <p>W7: บุคลากรมีไม่เพียงพอกับภาระงานที่หลากหลาย</p> |
| 5. ทักษะ ความรู้ความสามารถ (Skill) | <p>S9: มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>S10: แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทางหลากหลายมิติ สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>W8: ขาดการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่</p> |
| 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) | <p>S11: มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน</p> <p>S12: มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า</p> | <p>W9: การกระจายงานยังไม่สมดุล และสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน</p> |
| 7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value) | <p>S13: มีการกำหนดค่านิยมองค์กรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติ</p> | <p>W10: บุคลากรบางส่วนไม่มีความตระหนักถึงค่านิยมองค์กร</p> |

2.4.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรด้วย C-PEST Analysis

C-PEST Analysis เป็นการวิเคราะห์บริบทของปัจจัยภายนอก 5 มิติ เพื่อหาข้อที่เป็นโอกาส (O-Opportunity) และภาวะคุกคาม (T-Threat) มาพิจารณาจัดทำแผนพัฒนา กล่าวคือ

C – Customer ลูกค้า หมายถึง ผู้โดยสาร สายการบิน การขนส่งสินค้าทางอากาศ ผู้ประกอบการในท่าอากาศยาน

P – Politics สถานการณ์ทางการเมือง หมายถึง นโยบายต่าง ๆ จากภาครัฐ และกระทรวง คค. ที่ดูแล กำกับ ท่าอากาศยาน

E – Economics สภาพเศรษฐกิจ หมายถึง เศรษฐกิจโลกมีความผันผวน ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน

S – Society สภาพสังคม หมายถึง สถานการณ์และปรากฏการณ์ทางสังคม รวมถึงมุมมอง และทัศนคติของคนทั่วไปต่อองค์กร

T – Technology เทคโนโลยี หมายถึง เทคโนโลยี ระบบสารสนเทศ และ นวัตกรรมที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก C-PEST

| ประเด็นการวิเคราะห์ | โอกาส (Opportunity) | อุปสรรค (Threats) |
|--|---|--|
| 1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C) | O1: ทอท. มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งในระดับชาติและนานาชาติ | T1: พฤติกรรมการดำรงชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป |
| 2. ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and legal : P) | O2: นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน | T2: แผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ยังขาดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม |
| 3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) | O3: การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ O4: การส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ | T3: สภาวะเศรษฐกิจของประเทศยังคงหดตัว ส่งผลกระทบต่อเชิงลบต่อการจัดสรรงบประมาณการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การขนส่งสินค้าทางอากาศ |
| 4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S) | O5: มีความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกให้คำปรึกษาด้านการพัฒนา ระบบสารสนเทศในการให้บริการและดำเนินงานของหน่วยงานด้านการขนส่ง | T4: ประชาชนมีความคาดหวังว่าจะได้รับการที่รวดเร็วและถูกต้องเพิ่มมากขึ้น |

| ประเด็นการวิเคราะห์ | โอกาส (Opportunity) | อุปสรรค (Threats) |
|--|---|--|
| 5. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T) | <p>O6: หน่วยงาน มีการปรับแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี</p> <p>O7: เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ทำให้เกิดโอกาสและช่องทางใหม่ในการเข้าถึงตลาดเพื่อให้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ</p> | <p>T5: ภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นปัญหาที่ทำให้ต้องเฝ้าระวังใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย</p> |

2.4.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กรโดยใช้เครื่องมือการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ขององค์กร เพื่อให้สามารถกำหนดยุทธศาสตร์ในการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมตามตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 การรวบรวมจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามที่ได้จากการวิเคราะห์

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|---|--|
| <p>S1: มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผนยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนวิสาหกิจ ระยะ 5 ปี</p> <p>S2: มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น</p> <p>S3: มีท่าอากาศยานกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างทั่วถึง</p> <p>S4: มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน</p> <p>S5: มีความชัดเจนในระบบและขั้นตอนการทำงาน</p> <p>S6: มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานใหม่ มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ Data Center, E-service</p> <p>S7: มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> | <p>W1: มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร อยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน</p> <p>W2: ภาพรวมการดำเนินการตามนโยบาย ขาดการบูรณาการ และส่งต่อการดำเนินงานดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน</p> <p>W3: โครงสร้างรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม</p> <p>W4: มีปริมาณเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการกิจ/เป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ</p> <p>W5: ขั้นตอนการทำงานระบบงาน มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน</p> |

| จุดแข็ง (Strengths) | จุดอ่อน (Weaknesses) |
|--|---|
| <p>S8: เจ้าหน้าที่มีทักษะหลากหลายสามารถทำงานได้หลายหน้าที่</p> <p>S9: มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ</p> <p>S10: แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทางหลากหลายมิติ สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S11: มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน</p> <p>S12: มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนงานร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า</p> <p>S13: มีการกำหนดค่านิยมองค์กรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติ</p> | <p>W6: ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน</p> <p>W7: บุคลากรมีไม่เพียงพอกับภาระงานที่หลากหลาย</p> <p>W8: ขาดการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่</p> <p>W9: การกระจายงานยังไม่สมดุลและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน</p> <p>W10: บุคลากรบางส่วนไม่มีความตระหนักถึงค่านิยมองค์กร</p> |
| โอกาส (Opportunities) | ภัยคุกคาม (Threats) |
| <p>O1: ทอท. มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งในระดับชาติและนานาชาติ</p> <p>O2: นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน</p> <p>O3: การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ</p> <p>O4: การส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ</p> <p>O5: มีความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการและดำเนินงานของหน่วยงานด้านการขนส่ง</p> | <p>T1: พฤติกรรมการดำรงชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>T2: แผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ ยังขาดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>T3: สภาวะเศรษฐกิจของประเทศยังคงหดตัวส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การขนส่งสินค้าทางอากาศ</p> <p>T4: ประชาชนมีความคาดหวังว่าจะได้รับการที่รวดเร็วและถูกต้องเพิ่มมากขึ้น</p> <p>T5: ภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นปัญหาที่ทำให้ต้องเฝ้าระวังใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย</p> |

ตารางที่ 2.5 ค่าน้ำหนักของรายการปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก

| รายการ ปัจจัยสิ่งแวดล้อม ภายนอก | คนที่ | | | | | | | \bar{X} | |
|---------------------------------------|-------|------|------|------|---|------|------|-----------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | | |
| C : พฤติกรรมของลูกค้า | 0.30 | 0.30 | 0.20 | 0.30 | | 0.30 | 0.30 | 0.25 | 0.28 |
| P : การเมืองและกฎหมาย | 0.15 | 0.20 | 0.25 | 0.20 | | 0.20 | 0.20 | 0.15 | 0.19 |
| E : เศรษฐกิจ | 0.20 | 0.10 | 0.20 | 0.15 | | 0.20 | 0.15 | 0.20 | 0.17 |
| S : สังคมและวัฒนธรรม | 0.15 | 0.10 | 0.15 | 0.10 | | 0.15 | 0.20 | 0.20 | 0.15 |
| T : เทคโนโลยี | 0.20 | 0.30 | 0.20 | 0.25 | | 0.15 | 0.15 | 0.20 | 0.21 |
| น้ำหนักคะแนนรวม | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 | | 1.00 | 1.00 | 1.00 | 1.00 |

2.5.2 การวิเคราะห์ห้วงการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ผู้ศึกษาได้ส่งแบบประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก ให้พนักงานของการประปานครหลวง เพื่อให้ประเมินประเด็นที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร โดยให้เป็นลำดับคะแนน ดังนี้

- “5” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานมากที่สุด
- “4” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานมาก
- “3” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานปานกลาง
- “2” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อย
- “1” คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการทำงานน้อยที่สุด

ผลการประเมินสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอก สามารถสรุปค่าเฉลี่ยได้ดังตารางที่ 2-6 และ 2-7 โดยกลุ่มตัวอย่างประเมินประเด็นสำคัญที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการของ ทอท. แบ่งเป็นปัจจัยเชิงบวก ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) และโอกาส (Opportunities) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มบวก (+) ส่วนปัจจัยลบ ได้แก่ จุดอ่อน (Weaknesses) และภัยคุกคาม (Threats) ค่าคะแนนเฉลี่ยจะแสดงเป็นจำนวนเต็มลบ (-) จากการประเมินของกลุ่มตัวอย่างพบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.29 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.09 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.20 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.49 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย 4.17 คะแนน สรุปได้ว่าปัจจัยภายนอกเป็นโอกาส +0.32

ตารางที่ 2.6 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายในตาม McKinsey 7'S Framework

| ประเด็นสำคัญ | สภาพแวดล้อมภายใน : จุดแข็ง | | สภาพแวดล้อมภายใน : จุดอ่อน | |
|--|----------------------------|----------|----------------------------|----------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Strength | คะแนนเฉลี่ย | Weakness |
| 1. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) | 4.00 | S1 | 4.29 | W1 |
| | 4.57 | S2 | 4.57 | W2 |
| 2. โครงสร้างองค์กร (Structure) | 4.00 | S3 | 4.14 | W3 |
| | 4.00 | S4 | 3.71 | W4 |
| 3. ระบบปฏิบัติงาน (System) | 4.71 | S5 | 4.29 | W5 |
| | 4.57 | S6 | 4.00 | W6 |
| 4. บุคลากร (Staff) | 4.71 | S7 | 4.14 | W7 |
| | 4.14 | | | |
| 5. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) | 4.14 | S9 | 4.00 | W8 |
| | 4.14 | S10 | | |
| 6. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style) | 4.00 | S11 | 3.57 | W8 |
| | 4.14 | S12 | | |
| 7. คุณค่าหรือค่านิยมร่วม (Shared Value) | 4.00 | S13 | 4.14 | W9 |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | 4.24 | | 4.09 | |

ตารางที่ 2.7 ค่าคะแนนเฉลี่ยสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST

| ประเด็นสำคัญ | สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส | | สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม | |
|---------------------------------------|---------------------------|---------------|--------------------------------|---------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Opportunities | คะแนนเฉลี่ย | Threats |
| 1. ด้านผู้รับบริการ (Customer : C) | 4.43 | O1 | 3.86 | T1 |
| 2. ด้านการเมือง และกฎหมาย | 4.57 | O2 | 3.71 | T2 |

| ประเด็นสำคัญ | สภาพแวดล้อมภายนอก : โอกาส | | สภาพแวดล้อมภายนอก : ภาวะคุกคาม | |
|--|---------------------------|---------------|--------------------------------|---------|
| | คะแนนเฉลี่ย | Opportunities | คะแนนเฉลี่ย | Threats |
| (Political and legal : P) | | | | |
| 3. ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) | 4.57 4.57 | O3 O4 | 4.57 | T3 |
| 4. ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Society : S) | 4.43 | O5 | 4.29 | T4 |
| 5. ด้านเทคโนโลยี (Technological: T) | 4.14 4.71 | O6 O7 | 4.43 | T5 |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | 4.49 | | 4.17 | |

2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก

ตารางที่ 2.8 การสรุปผลการวิเคราะห์สถานการณ์สภาพแวดล้อมภายใน

| รายการปัจจัยภายใน | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก | | สรุปผล ((4) - (5)) |
|--------------------|-------------------|----------------|----------------|----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| | | จุดแข็ง (2) | จุดอ่อน (3) | จุดแข็ง (4) = (2) x (1) | จุดอ่อน (5) = (3) x (1) | |
| S1 : Strategy | 0.14 | 4.29 | 4.43 | 0.60 | 0.06 | - 0.02 |
| S2 : Structure | 0.11 | 4.00 | 3.93 | 0.44 | 0.43 | 0.01 |
| S3 : Systems | 0.16 | 4.64 | 4.15 | 0.74 | 0.66 | 0.08 |
| S4 : Staff | 0.15 | 4.43 | 4.14 | 0.66 | 0.62 | 0.04 |
| S5 : Skill | 0.16 | 4.14 | 4.00 | 0.66 | 0.64 | 0.02 |
| S6 : Style | 0.19 | 4.07 | 3.57 | 0.77 | 0.68 | 0.09 |
| S7 : Shared values | 0.09 | 4.00 | 4.14 | 0.36 | 0.37 | - 0.01 |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | | | | +4.23 | -3.46 | +0.21 |

ตารางที่ 2.9 สรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักสภาวะแวดล้อมภายนอกตาม C-PEST

| รายการปัจจัยภายนอก | ค่าน้ำหนัก (1) | คะแนนเฉลี่ย | | คะแนนเฉลี่ย x ค่าน้ำหนัก | | สรุปผล ((4) - (5)) |
|--|-------------------|--------------|------------------|--------------------------|------------------------------|-----------------------|
| | | โอกาส (2) | ภัยคุกคาม (3) | โอกาส (4) = (2) x (1) | ภัยคุกคาม (5) = (3) x (1) | |
| ด้านผู้รับบริการ (Customer : C) | 0.28 | 4.43 | 3.86 | 1.24 | 1.08 | 0.16 |
| ด้านการเมืองและ กฎหมาย (Political and legal : P) | 0.19 | 4.57 | 3.71 | 0.87 | 0.70 | 0.17 |
| ด้านเศรษฐกิจ (Economic : E) | 0.17 | 4.57 | 4.57 | 0.78 | 0.78 | 0.00 |
| ด้านสังคมและ วัฒนธรรม (Society : S) | 0.15 | 4.43 | 4.29 | 0.66 | 0.64 | 0.02 |
| ด้านเทคโนโลยี (Technological: T) | 0.21 | 4.43 | 4.43 | 0.93 | 0.93 | 0.00 |
| รวมคะแนนเฉลี่ย | | | | +4.48 | -4.13 | +0.35 |

จากตาราง 2.8 และ 2.9 ได้แสดงค่าคะแนนเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักแล้ว พบว่าปัจจัยที่เป็นจุดแข็งได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.23 คะแนน และปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนได้คะแนนรวมเฉลี่ย -3.46 คะแนน ซึ่งสรุปผลได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง +0.21 ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาสได้คะแนนรวมเฉลี่ย +4.48 คะแนน และปัจจัยที่เป็นภัยคุกคามได้คะแนนรวมเฉลี่ย -4.13 คะแนน สรุปได้ว่าองค์กรมีปัจจัยที่เป็นโอกาส +0.35

2.7 การประเมินตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร

เมื่อนำเอาข้อมูลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่ได้ถ่วงน้ำหนักคะแนนแล้วมาระบุตำแหน่งในกราฟพรดาห์ ที่สร้างระหว่างปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก สามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic position) โดยใช้แนวคิด TOWS Matrix ซึ่งสามารถระบุตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ได้เป็น 4 พื้นที่ที่มีความหมายต่างกัน ดังนี้

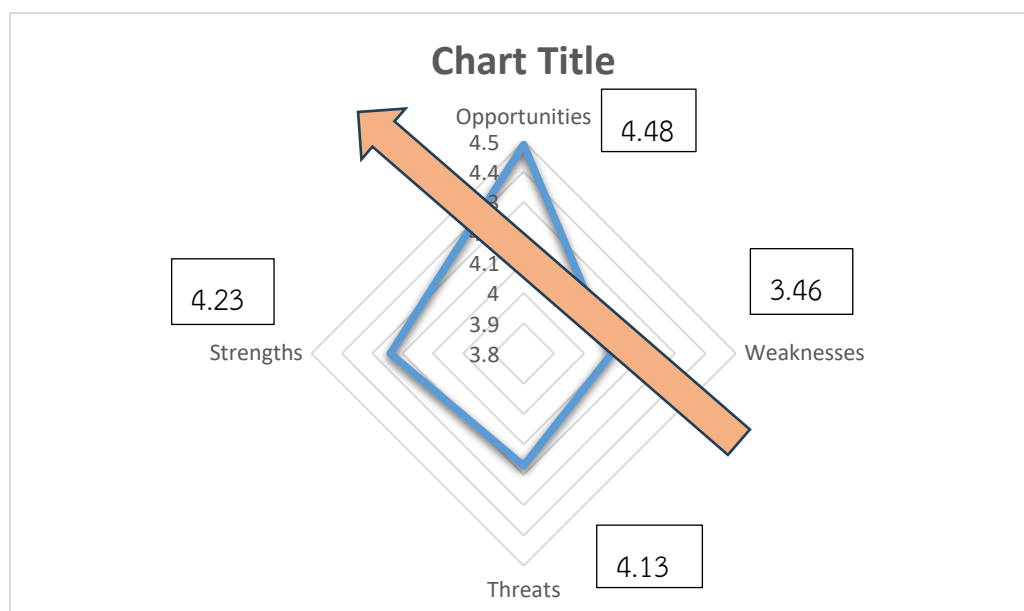
1) SO เป็นตำแหน่งที่แสดงว่า องค์กรมีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส องค์กรประเภทนี้จึงควรกำหนดทิศทางและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

2) WO เป็นตำแหน่งที่แสดงถึงโอกาสที่ได้เปรียบ แต่ภาพรวมภายในองค์กรมีจุดอ่อนที่ ต้องการการแก้ไข ดังนั้นองค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงแก้ไข ที่มุ่งเน้นการพัฒนาองค์กร (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งในการแข่งขัน

3) ST เป็นตำแหน่งที่ระบุว่าองค์กรสามารถพึ่งพาตัวเองได้ จากจุดแข็งภายใน แม้ว่าปัจจัย ภายนอกจะไม่เอื้อต่อการเติบโตก็ตาม องค์กรประเภทนี้ควรดำเนินกลยุทธ์เชิงป้องกัน เพื่อใช้จุดแข็ง ขององค์กรในการแก้ไขวิกฤต หรือสร้างโอกาส

4) WT เป็นตำแหน่งที่แสดงให้เห็นถึงสิ่งทีอาจจะเป็นวิกฤตในอนาคต ดังนั้น องค์กรที่อยู่ใน ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์นี้ ควรเร่งการดำเนินกลยุทธ์เชิงรับ โดยแก้ไขจุดอ่อน หรือหลีกเลี่ยงภัย คุกคามที่เป็นปัญหา เพื่อหลีกเลี่ยงหรือบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

จากข้อมูลการวิเคราะห์ที่ได้จากตารางสรุปผลคะแนนถ่วงน้ำหนักปัจจัยภายในและภายนอก ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาจัดทำเป็นกราฟเรดาร์ เพื่อแสดงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ (Strategic Position) ปรากฏดังภาพที่ 2-1



แผนภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด(มหาชน) (ทอท.) ตกอยู่ในตำแหน่ง จุดแข็ง (Strengths) และ โอกาส (Opportunities) หรือ S - O เป็นตำแหน่งที่แสดงว่ามีจุดแข็งที่สอดคล้องกับโอกาส ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานควรเน้นการกลยุทธ์เชิงรุกในการรักษาความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์

บทที่ 3

แผนขององค์กร

3.1 แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ

ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลต่อการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากร เพื่อตรวจสอบและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571) เพื่อเสนอแนะแนวทางและกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานแก่เจ้าหน้าที่ภายในองค์กร จากการประมวลสถานการณ์ในอดีตและการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมในปัจจุบัน พบว่าองค์กรในอนาคตจะมีความเสี่ยงในทุกมิติ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี รวมทั้งการเมืองและกฎหมาย การศึกษานี้ จึงให้ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์เชิงรุก เพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 รวมทั้งแผนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

3.2 เป้าหมายทางยุทธศาสตร์ (END)

(1) **วิสัยทัศน์ (Vision)** “ทอท. เป็นผู้ดำเนินการและจัดการท่าอากาศยานที่ระดับโลก: การมุ่งเน้นคุณภาพการให้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัย และสร้างรายได้อย่างสมดุล”

(2) **พันธกิจ (Mission)** “ประกอบและส่งเสริมกิจการท่าอากาศยาน รวมทั้งดำเนินการกิจการอื่นที่เกี่ยวข้องหรือต่อเนื่อง กับการประกอบกิจการท่าอากาศยาน โดยคำนึงถึงการพัฒนาที่ยั่งยืน”

ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2567 - 2571) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรภายใต้กรอบแนวคิดการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) มุ่งเน้นความเป็นเลิศใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านมาตรฐาน (Standards) ด้านบริการ (Service) และด้านการเงิน (Financial) พร้อมปรับเปลี่ยนองค์กรโดยนำ Digital Technology และ Innovation มาร่วมขับเคลื่อนด้วยความตระหนักในพันธกิจหลักขององค์กร รวมทั้งการดำเนินงานในฐานะรัฐวิสาหกิจ หลักธรรมาภิบาล การสร้างความร่วมมือ 79 และความสัมพันธ์อันดีกับกลุ่มพันธมิตรและผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญ การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ ผู้ถือหุ้น ตลอดจน ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ทิศทางการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจของ ทอท. (ปีงบประมาณ 2566 - 2570) ได้กำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร

ภายใต้บริบทองค์กรที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนี้

ทอท. ได้มีการวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านต่างๆ และประเมินโอกาสหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น โดยคำนึงถึงแนวทางการพัฒนาตามตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร (AOT Strategic Positioning) ในระยะ 5 ปี (2567 – 2571) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ค่านิยม (Core Value)

1. ให้ใจ (Service Mind): การให้บริการด้วยใจเหนือความคาดหมาย ตระหนักและเข้าใจในบทบาท ความรับผิดชอบที่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้บริการ(ภายในและภายนอกองค์กร) ให้บริการอย่างมีคุณภาพ ในระดับที่เหนือความคาดหวัง ให้ใจกับการบริการเพื่อให้ผู้ใช้บริการได้รับบริการที่ดีที่สุด เกินความคาดหวังและเสริมสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กร

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

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

4. เปิดใจ (Innovation): พัฒนาไม่หยุดยั้ง มีความกระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ในธุรกิจการบิน และมาตรฐานสากลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เปิดใจรับนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดเวลา คิดค้นสิ่งใหม่ๆ ด้านกระบวนการและรูปแบบการทำงานที่ยกระดับคุณภาพ เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ถ่ายทอดความรู้ในองค์กร สามารถแข่งขัน ได้ในระดับสากลอย่างยั่งยืน

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

ปัจจัยความยั่งยืนขององค์กร

1. การเติบโตทางการเงิน (Financial Growth) ทอท. สามารถจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อดำเนินกิจการภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน เนื่องจากสถาบันการเงินให้ความเชื่อมั่นในธุรกิจว่าสามารถเติบโตได้ความยั่งยืน

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

3. การบริหารจัดการองค์กร (Organization Management) ทอท.มีสมรรถนะหลักใน

การบริหารจัดการท่าอากาศยานที่มีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาศักยภาพในการขยายขีดความสามารถเพื่อรองรับความต้องการการเดินทางทางอากาศของประเทศในอนาคต ภายใต้มาตรฐานความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยท่าอากาศยานที่เป็นไปตามกฎหมาย ภาวะเทียบ และมาตรฐานที่ทัดเทียมระดับสากล

4. การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Sustainability) ทอท. ได้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และหลักธรรมาภิบาล (Environmental, Social, Governance: ESG) โดยมีนโยบายและเตรียมแผนปฏิบัติการด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของประเทศในประเด็นการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emission) 5. การมุ่งเน้นผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Focus) ทอท. มีความชำนาญ มีประสบการณ์ในการบริหารจัดการท่าอากาศยาน ทั้งด้านมาตรฐาน ด้านการบริการ และด้านบริหารเครือข่าย โดยให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียสำคัญกับองค์กรซึ่งมีเครือข่ายพันธมิตรที่หลากหลาย ประกอบด้วย ลูกค้า พันธมิตรทางธุรกิจ หน่วยงานกำกับดูแล บุคลากรของ ทอท. ผู้ถือหุ้นและนักลงทุน ชุมชนและสังคม รวมทั้ง สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ โดยประสานและสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

(3) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issues) และเป้าประสงค์ (Goals)

ตารางที่ 3.1 ประเด็นยุทธศาสตร์/เป้าประสงค์ และตัวชี้วัด

| | |
|---|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบิน ที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ (Regional Hub) | |
| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด |
| 1.เป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. | 1. มีปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า |
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน (Non – Aeronautical Business) | |
| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด |
| 1. การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคาร และพื้นที่ว่างเปล่า | 1) รายได้จากพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า |
| 2. ธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน | 2) อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform |

3.3 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

ภาพที่ 3.1 ภาพแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) แผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากาศท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 – 2571)



3.4 แนวทางในการดำเนินการ (WAYS : กลยุทธ์)

เมื่อพิจารณาผลที่ได้จากการทำ SWOT Analysis โดยเรียงลำดับของจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และภัยคุกคาม (Threats : T) จากคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด 5 อันดับแรก ได้ผล ดังนี้

1) จุดแข็ง (Strengths : S) 5 อันดับแรก

S5 ทอท.มีความชัดเจนในระบบและขั้นตอนการทำงาน

S7 มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

S2 ที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดศูนย์กลางและจุดเชื่อมต่อของประเทศไทย และเอเชีย ตะวันออกเฉียงใต้ไปยังภูมิภาคอื่นๆ

S6 มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานใหม่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ Data Center, E-service

S3 มีท่าอากาศยานกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างทั่วถึง

2) จุดอ่อน (Weaknesses : W) 5 อันดับแรก

W2 ภาพรวมการดำเนินการตามนโยบายขาดการบูรณาการ และส่งต่อการดำเนินงานดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน

W1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน

W5 ขั้นตอนการทำงานระบบงาน มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน

W3 โครงสร้างรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม

W7 บุคลากรมีไม่เพียงพอกับภาระงานที่หลากหลาย

3) โอกาส (Opportunities : O) 5 อันดับแรก

O7 เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ทำให้เกิดโอกาสและช่องทางใหม่ในการเข้าถึงตลาด เพื่อให้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ

O2 นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน

O3 การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ

O4 การส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ

O1 ทอท. มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งในระดับชาติและนานาชาติ

4) ภัยคุกคาม (Threats : T) 5 อันดับแรก

T3 สภาวะเศรษฐกิจของประเทศยังคงหดตัว ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณ การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การขนส่งสินค้าทางอากาศ

T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นปัญหาที่ทำให้ต้องเฝ้าระวังใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย

T4 ประชาชนมีความคาดหวังว่าจะได้รับบริการที่รวดเร็วและถูกต้องเพิ่มมากขึ้น

T1 พฤติกรรมการดำรงชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป

T2 แผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา ขาดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม

จากนั้นวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญ 5 อันดับแรก ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์ออกมา 4 รูปแบบ ซึ่งเกิดจากการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT และนำมาประกอบการจัดทำแผนให้เกิดทางเลือกเพื่อสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ ทั้งกลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy) และกลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) โดยนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัย

เชิงกลยุทธ์ (SFAS) มาจัดทำในรูปแบบของตาราง TOWS Matrix เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ
พัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี
(พ.ศ.2567 - 2571) ดังแสดงในตารางที่ 2-11

ตารางที่ 2-11 การวิเคราะห์แนวทางยุทธศาสตร์ด้วย TOWS Matrix

| | | |
|---|--|--|
| <p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p> | <p>จุดแข็ง (Strengths)</p> <p>S5 ทอท.มีความชัดเจนในระบบและขั้นตอนการทำงาน</p> <p>S7 มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>S2 ที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดศูนย์กลางและจุดเชื่อมต่อของประเทศไทย และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ไปยังภูมิภาคอื่นๆ</p> <p>S6 มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานใหม่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ Data Center, E-service</p> <p>S3 มีท่าอากาศยานกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างทั่วถึง</p> | <p>จุดอ่อน (Weaknesses)</p> <p>W2 ภาพรวมการดำเนินการตามนโยบายขาดการบูรณาการ และส่งต่อการดำเนินงานดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน</p> <p>W1 การปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กร อยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน</p> <p>W5 ขั้นตอนการทำงานระบบงาน มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน</p> <p>W3 โครงสร้างรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม</p> <p>W7 บุคลากรมีไม่เพียงพอกับภาระงานที่หลากหลาย</p> |
| <p>โอกาส (Opportunities)</p> <p>O7 เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ทำให้เกิดโอกาสและช่องทางใหม่ในการเข้าถึงตลาด เพื่อให้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ</p> <p>O2 นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน</p> <p>O3 การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ</p> <p>O4 การส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ</p> <p>O1 ทอท. มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งในระดับชาติและนานาชาติ</p> | <p>กลยุทธ์เชิงรุก (SO)</p> <p>S5O7. ทอท.ได้เปรียบจากที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดเชื่อมต่อของภูมิภาค ประกอบกับการพัฒนาด้านดิจิทัลสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ</p> <p>S2O2. ทอท.มีการขยายโครงข่ายท่าอากาศยานโดยการรับบริหารท่าอากาศยาน และก่อสร้างท่าอากาศยานแห่งใหม่เพื่อรองรับการขยายตัวปริมาณการจราจรทางอากาศในอนาคต</p> <p>S3O4. ทอท.มีความได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub</p> <p>S7O3. ทอท.มีการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ ในพื้นที่ว่างเปล่า) จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน และแนวโน้มการขนส่งสินค้า</p> <p>S6O1. ทอท.มีการสร้างรายได้ในอาคารผู้โดยสาร (ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ) และผ่าน AOT Digital Platform</p> | <p>กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)</p> <p>W2O2 การหาหรือและวางแนวทางร่วมกันในการบรรลุการทำงานตามเป้าหมาย คือ การขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน</p> <p>W5O7 นำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ มาลดขั้นตอนในการทำงาน</p> <p>W7O1 วางแผนการขออัตราอัตรากำลังคนเพิ่มในระยะยาว เพื่อทดแทนคนเก่าและรองรับงานที่ขยายตัวมากขึ้น</p> |

| ภัยคุกคาม (Threats) | กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST) | กลยุทธ์เชิงรับ (WT) |
|---|---|--|
| <p>T3 สภาวะเศรษฐกิจของประเทศยังคงหดตัว ส่งผลกระทบเชิงลบต่อการจัดสรรงบประมาณ การขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การขนส่งสินค้าทางอากาศ</p> <p>T5 ภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นปัญหาที่ทำให้ต้องเฝ้าระวังใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย</p> <p>T4 ประชาชนมีความคาดหวังว่าจะได้รับบริการที่รวดเร็วและถูกต้องเพิ่มมากขึ้น</p> <p>T1 พฤติกรรมการดำรงชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>T2 แผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การอุดมศึกษาเชิงชาดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม</p> | <p>S5T4 พัฒนาจุดแข็งเรื่องระบบและขั้นตอนการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือให้เพิ่มความรวดเร็ว</p> <p>S6T1 นำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลของ ทอท.</p> <p>S2T3 บูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางเปิดตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศใหม่ ๆ</p> <p>S7T2 ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรและแบ่งปันความรู้ เพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้เข้ามาทำงานด้านการบิน</p> <p>S3T5 จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะในการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์และลงทุนพัฒนาเครื่องมือให้ทันสมัย</p> | <p>W2T3. ทอท.มีความท้าทายจากการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรภาครัฐและเอกชนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อให้การพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเชิงพาณิชย์มีความต่อเนื่องและเป็นไปตามกำหนด</p> <p>W1T4. ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และนำ Digital มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อก้าวสู่การเป็น Digital Organization</p> |

ตารางที่ 3.1 ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส จุดอ่อนและโอกาส จุดแข็งและภัยคุกคาม และจุดอ่อนและภัยคุกคามในการกำหนดกลยุทธ์

| ความสัมพันธ์ของจุดแข็งและโอกาส | กลยุทธ์เชิงรุก |
|--------------------------------|--|
| S1O5 | - ทอท.ได้เปรียบจากที่ตั้งของท่าอากาศยานเป็นจุดเชื่อมต่อของภูมิภาค ประกอบกับการพัฒนา |
| S2O4 | ด้านดิจิทัลสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ |
| S2O5 | - ทอท.มีความได้เปรียบจากตำแหน่งทางภูมิศาสตร์ ทำให้ ทอท.สามารถพัฒนาสู่การเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชียในด้าน Destination Hub และ Transit-Transfer Hub |
| S6O1 | - ทอท.มีการขยายตลาดและธุรกิจใหม่ๆ (ในพื้นที่ว่างเปล่า) จากความมั่นคงทางการเงินและบุคลากรที่มีประสบการณ์ ความชำนาญ และความสามารถในการบริหารท่าอากาศยาน และแนวโน้มการขนส่งสินค้าทางอากาศที่เติบโตในอนาคต |
| S5O3 | - ทอท.มีการสร้างรายได้ในอาคารผู้โดยสาร (ร่วมกับพันธมิตรทางธุรกิจ) และผ่าน AOT Digital Platform |
| S3O6 | - ทอท. มีการนำ Digital Transformation (M1-M4) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการท่าอากาศยาน |

| ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส | กลยุทธ์เชิงแก้ไข |
|---|---|
| <p>W2O2</p> <p>W5O7</p> <p>W3O1</p> | <p>- การหาหรือและวางแนวทางร่วมกันในการบรรลุการทำงานตามเป้าหมาย คือ การขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน นำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศมาลดขั้นตอนในการทำงาน</p> <p>- วางแผนการขออัตราอําลังคนเพิ่มในระยะยาว เพื่อทดแทนคนเก่าและรองรับงานที่ขยายตัวมากขึ้น</p> |
| ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและโอกาส | กลยุทธ์เชิงป้องกัน |
| <p>S5T4</p> <p>S6T1</p> <p>S2T3</p> <p>S7T2</p> <p>S3T5</p> | <p>- พัฒนาจุดแข็งเรื่องระบบและขั้นตอนการทำงานที่มีความน่าเชื่อถือให้เพิ่มความรวดเร็ว</p> <p>- นำเทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกประชาชนในการเข้าถึงข้อมูลของ ทอท.</p> <p>- บูรณาการร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการหาแนวทางเปิดตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศใหม่ ๆ</p> <p>- ร่วมกับสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรและแบ่งปันความรู้เพื่อผลิตบุคลากรที่มีความรู้เข้ามาทำงานด้านการบิน</p> <p>- จัดตั้งหน่วยงานเฉพาะในการป้องกันภัยคุกคามทางไซเบอร์และลงทุนพัฒนาเครื่องมือให้ทันสมัย</p> |
| ความสัมพันธ์ของจุดอ่อนและภัยคุกคาม | กลยุทธ์เชิงรับ |
| <p>W5T3</p> <p>W2T1</p> <p>W1T3</p> <p>W3T5</p> <p>W2T3</p> | <p>- ทอท.มีความท้าทายในการสร้างรายได้จากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับกิจการการบิน (Non -Aeronautical Business) จากการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Cargo) โดยการใช้เทคโนโลยีมาช่วยสนับสนุน</p> <p>- ทอท.มีความท้าทายจากการพัฒนาเครือข่ายพันธมิตรภาครัฐและเอกชนเพื่อลดความซ้ำซ้อนของข้อกำหนดกฎหมาย เพื่อให้การพัฒนาโครงการสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาเชิงพาณิชย์มีความต่อเนื่องและเป็นไปตามกำหนด</p> <p>- ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและคุณภาพบริการเพื่อรองรับปริมาณการจราจรทางอากาศที่เพิ่มขึ้น และรองรับไลฟ์สไตล์ของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไป</p> <p>- ทอท.มีความท้าทายในการสร้างรายได้จากธุรกิจใหม่ (New Business) เพื่อกระจายความเสี่ยง และสร้างความยั่งยืนทางการเงิน</p> <p>- ทอท.มีความท้าทายในการพัฒนาโครงสร้างองค์กร และนำ Digital มาช่วยลดขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อก้าวสู่การเป็น Digital Organization</p> |

จากเป้าประสงค์ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ข้างต้น นำมากำหนดตัวชี้วัดของแต่ละเป้าประสงค์ดังนี้

ตารางที่ 3.2 : ตัวชี้วัด เป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 1

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด |
|---|---|---|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบิน ที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ Regional Hub | เป้าประสงค์ที่ 1 การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. | 1.1 ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า |

ตารางที่ 3.3 : ตัวชี้วัด เป้าประสงค์ ภายใต้ประเด็นยุทธศาสตร์ 2

| ประเด็นยุทธศาสตร์ | เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด |
|--|--|--|
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคาร ผู้โดยสาร ภายนอกอาคาร และพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน | เป้าประสงค์ที่ 2 การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | 1.2 รายได้จากพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า 1.3 จำนวนธุรกิจใหม่จากการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า |
| | เป้าประสงค์ที่ 3 ธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน | 1.4 อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform |

ตารางที่ 3.4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1. การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ Regional Hub | | | |
|--|--|---|--|
| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | กลยุทธ์ |
| 1.1 การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. | 2) ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า | การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. ในปี พ.ศ.71 | มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. |

ตารางที่ 3.4 สรุปเป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ ในประเด็นยุทธศาสตร์ที่ /

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน | | | |
|--|--|-----------------------|--|
| เป้าประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมาย | กลยุทธ์ |
| 2. การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน | 2) ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า | เป็นตามแผนในปี พ.ศ.71 | มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. |

3.5 มาตรการ/เครื่องมือ/ปัจจัยที่เกี่ยวข้อง (MEANS : แผนงาน/โครงการ/กิจกรรม)

จากประเด็นยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัดและกลยุทธ์ที่ได้จากข้อ 3.4 สามารถนำมาจัดทำแผนงาน/โครงการในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์ โดยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 มีจำนวน 1 แผนงาน / 3 โครงการ/กิจกรรม

ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

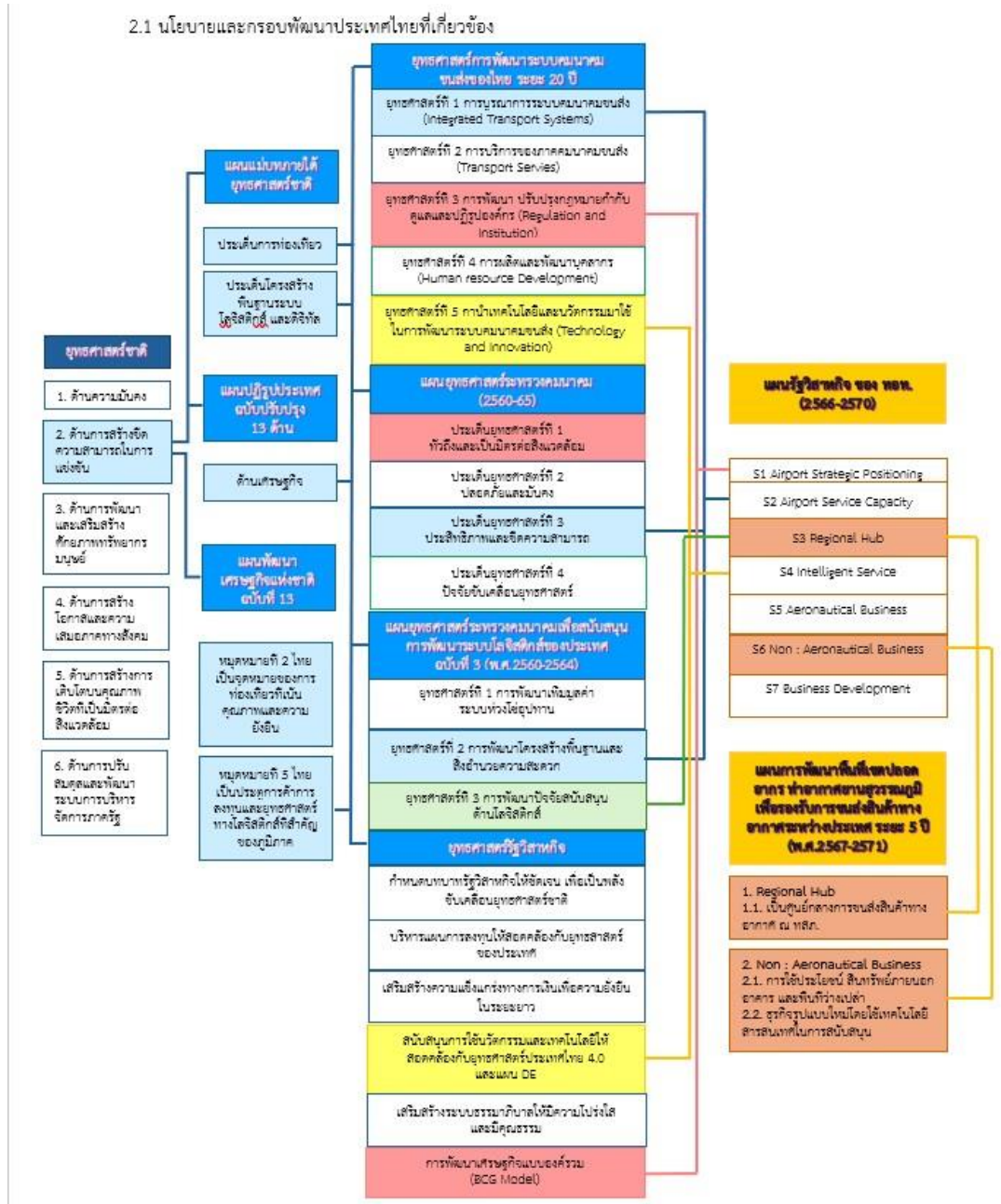
| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 | การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบิน ที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Regional Hub) | | | | | | | |
|--|---|---|-----------------|--------|--------|--------|--------|--------------|
| เป้าประสงค์ที่ 1.1 | การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 1.1.1 | มุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. | | | | | | | |
| แผนงานที่ 1.1.1.1 | จัดทำแผนมุ่งสู่การเป็นศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ ณ ทสภ. | | | | | | | |
| โครงการ/กิจกรรม | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | ผู้รับผิดชอบ |
| | | | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | |
| 1. พัฒนาการบริการขนส่ง และขยายโครงข่ายขนส่งสินค้าทางอากาศ ให้มีประสิทธิภาพการขนส่งสินค้าทางอากาศ | ทอท. มุ่งเน้นการเพิ่มปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศโดยการพัฒนาระบบการขนส่งสินค้าทางอากาศด้วย Air Cargo Digital Platform | ปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ของ ทสภ. เพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้า (จำนวนตัน) | 61,000 | 61,000 | 61,000 | 61,000 | 61,000 | ผ.ขอ. |

ตารางที่ 3-6 แผนงาน โครงการ/กิจกรรม ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ในระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567-2571)

| ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 | การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน | | | | | | | |
|---|---|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|
| เป้าประสงค์ที่ 2.1 | การใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | | | | | | | |
| กลยุทธ์ที่ 2.1.1 | พัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | | | | | | | |
| แผนงานที่ 2.1.1.1 | จัดทำแผนพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | | | | | | | |
| โครงการ/กิจกรรม | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | ผู้รับผิดชอบ |
| | | | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | |
| 1. ดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุ) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ | ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็น เมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด | 1) รายได้จากพัฒนาการใช้ประโยชน์สินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า | 1% ของรายได้ทั้งหมด | 1% ของรายได้ทั้งหมด | 1% ของรายได้ทั้งหมด | 1% ของรายได้ทั้งหมด | 1% ของรายได้ทั้งหมด | ผ.ขอ. |

| เป้าประสงค์ที่ 2.2 | | พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน | | | | | ผู้รับผิดชอบ | |
|---|--|--|-----------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|------|
| กลยุทธ์ที่ 2.2.1 | | พัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน | | | | | | |
| แผนงานที่ 2.2.1.1 | | จัดทำแผนพัฒนาธุรกิจรูปแบบใหม่ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการสนับสนุน | | | | | | |
| โครงการ/กิจกรรม | วัตถุประสงค์ | ตัวชี้วัด | เป้าหมายปี พ.ศ. | | | | | |
| | | | 67 | 68 | 69 | 70 | 71 | |
| 1. นำดิจิทัลเทคโนโลยีในการสร้างนวัตกรรมบนพื้นฐานโครงสร้าง (Digital Innovation) | ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการดำเนินงาน | 2) อัตราการเติบโตรายได้จากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ผ่าน AOT digital Platform | ค่าตอบแทน 200,000 บาท/เดือน | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | ฝชอ. |
| 2. จัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการหรือรูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) | ด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต | 2) ร้อยละความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการองค์กรสู่รูปแบบปัญญาประดิษฐ์ (AOT Artificial Intelligence : AOT-AI) | ระดับที่ 1 | ระดับที่ 2 | ระดับที่ 3 | ระดับที่ 4 | ระดับที่ 5 | |
| 3. การร่วมลงทุนในการพัฒนาการให้บริการรูปแบบต่างๆ | | อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (Operatating Profit Marrgin) | ค่าตอบแทน 200,000 บาท/เดือน | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | เพิ่มขึ้น ร้อยละ 5 | |

3.6 กรอบความเชื่อมโยงของแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ระหว่างประเทศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 - 2571)



ภาพที่ 3.2 ภาพแสดงความเชื่อมโยงนโยบายภาครัฐและแผนวิสาหกิจของ ทอท.

บทที่ 4

ข้อเสนอแนะทางยุทธศาสตร์

ข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำแผนฯ ไปใช้

ผลจากการศึกษาและจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาพื้นที่เขตปลอดอากาศท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศระยะ 5 ปี (พ.ศ.2567 – 2571) ในครั้งนี้ ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะในการขับเคลื่อนและการนำยุทธศาสตร์ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนี้

1. ประเด็นยุทธศาสตร์ : การพัฒนาการดำเนินงานท่าอากาศยานเป็นศูนย์กลางการบินที่รองรับรูปแบบธุรกิจในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ศูนย์กลางการบินด้านการท่องเที่ยว ศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Regional Hub)

1) ในการนำนโยบายการจัดจ้างหน่วยงานหรือบริษัทเข้ามาบริหารจัดการพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ (Outsource) ผู้บริหารควรมีการประชุมเพื่อหารือร่วมกันกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ เพราะการจ้างหน่วยงานภายนอกมาบริหารงานย่อมส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ ควรมีการวิเคราะห์ข้อมูลภาพเปรียบเทียบประโยชน์ที่จะได้รับและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารควรตระหนักถึงการพัฒนายั่งยืน

2) ภาครัฐควรให้การส่งเสริมสนับสนุนในด้านสิทธิประโยชน์ต่างๆ เพื่อการพัฒนาขยายคลังสินค้าและพื้นที่อาคารขนถ่ายสินค้าเพื่อรองรับปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นจากการขยายตัวของตลาดซื้อ-ขายสินค้าออนไลน์ โดยรัฐบาลควรมีแต่งตั้งคณะกรรมการมาเพื่อดำเนินการตามนโยบายในการส่งเสริมการขนส่งสินค้าทางอากาศและประสานงานโดยตรง

3) ทุกภาคส่วนที่มีความเกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ ควรศึกษาและหารือร่วมกันในการพัฒนาพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศให้กลายเป็นศูนย์กลางของการขนส่งสินค้าแบบต่อเนื่องหลายรูปแบบ เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกลูกค้าผู้ใช้บริการพื้นที่การขนส่งสินค้าและจูงใจนักลงทุนต่างชาติให้เข้าลงทุนในประเทศไทยหรือใช้ประเทศไทยเพื่อประเทศทางผ่านด้านการขนส่งสินค้าอุตสาหกรรมไปยังประเทศเพื่อนบ้าน

4) ผู้บริหารพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ ควรให้ความสำคัญด้านมาตรฐานความปลอดภัยของพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ ควรนำมาตรฐานความปลอดภัยระดับสากลเข้ามาใช้ระบบความปลอดภัยพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ ไม่ควรอนุญาตให้บุคคลภายนอกเข้าไปบริเวณคลังสินค้าของลูกค้าการเข้าและออกจากพื้นที่ถึงแม้จะต้องมีการคัดกรองประวัติบุคคลก็ตาม ซึ่งระบบความ

ปลอดภัยที่ใช้ในระดับสากลจะนำเครื่องเอ็กซ์เรย์เข้ามาใช้และไม่สามารถมีบุคคลใดเข้าไปแตะต้องสินค้าได้ยกเว้นเจ้าหน้าที่ของท่าอากาศยานสนามบินสุวรรณภูมิ

5) ผู้บริหารพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศ ควรพัฒนาด้านการบริหารคลังสินค้าให้สามารถรองรับสินค้าได้ทุกประเภท การควบคุมความเย็นของสินค้าเน่าเสียง่าย ควรพัฒนาคลังสินค้าให้มีสถานที่ตั้งกรุงเทพมหานครเป็นศูนย์กลางของการขนส่งสินค้าเนื่องจากพื้นที่โดยรอบพื้นที่มีการขนส่งสินค้าโรงงานอุตสาหกรรมและมีพื้นที่ติดกับเขตการบิน เพื่อช่วยให้ลดระยะเวลาในด้านกระบวนการค้าขายลดปัญหาสินค้าเกษตรเน่าเสีย เพื่อให้พื้นที่รองรับการขนส่งสินค้าทางอากาศมีความสมบูรณ์แบบคือการบริหารคลังสินค้าให้ผู้ประกอบการภาคอุตสาหกรรม คลังสินค้าให้ผู้ประกอบการด้านโลจิสติกส์

6) ผู้บริหารพื้นที่การขนส่งทางอากาศ ควรให้ความสำคัญกับ Medical Hub ระบบการเชื่อมโยงคมนาคมที่ทันสมัย สะดวกโดยการสร้างความประทับใจโดยการสร้างคลังสินค้าในลักษณะให้บริการลูกค้าทุกสิ่งทุกอย่างได้ในสถานที่แห่งเดียวให้กับผู้ซื้อต่างประเทศโดยภาครัฐของประเทศ การสร้างความมั่นใจในคุณภาพสินค้าเกษตรของไทย และพัฒนาพื้นที่การขนส่งสินค้าทางอากาศให้เกิดความยั่งยืนและเป็นรูปธรรม

ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 Non – Aeronautical Business การพัฒนาการดำเนินงานด้านกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน โดยการเพิ่มช่องทางการสร้างรายได้จากกิจกรรมภายในอาคารผู้โดยสาร ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่า รวมถึงการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้เพื่อสนับสนุนการสร้างรายได้จากกิจการที่ไม่เกี่ยวกับการบิน

1) ทอท. มุ่งเน้นการพัฒนาสินทรัพย์ภายนอกอาคารและพื้นที่ว่างเปล่าโดยรอบท่าอากาศยานให้เป็น เมืองศูนย์กลางการบิน (Urban Advanced Aviation Complex) ให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อเสริมสร้าง ชีตความสามารถ (Competitiveness) ในการแข่งขันของท่าอากาศยาน และสร้างรายได้ที่ไม่เกี่ยวเนื่องกับ กิจการการบิน (Non – Aeronautical Revenues) โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทพัฒนาท่าอากาศยานในการพัฒนาและขยายขีดความสามารถของท่าอากาศยานให้มีจำนวนพื้นที่กิจกรรมเชิงพาณิชย์รองรับผู้โดยสารหรือผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้นสามารถจัดกิจกรรมเชิงพาณิชย์ในรูปแบบต่างๆ ได้หลากหลาย (Additional Revenue from Airport Expansion) เช่น Community Mall เป็นต้น แผนแม่บททางธุรกิจต้องดำเนินการพัฒนาทรัพย์สิน (ที่ราชพัสดุใน 6 ท่าอากาศยาน) ที่มีศักยภาพเชิงพาณิชย์ การพัฒนาพื้นที่ 723 ไร่ ณ ทสภ. การพัฒนาพื้นที่โดยการเตรียมความพร้อมของทรัพย์สิน ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสานผู้ประกอบการที่มีความสนใจลงทุนพัฒนาและใช้ประโยชน์ที่ดินเพื่อรองรับการพัฒนาทรัพย์สินเชิงพาณิชย์ทั้งโครงการขนาดเล็กและขนาดใหญ่

2) ทอท. มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพในการสร้างรายได้จากการดำเนินงานด้านกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และพัฒนารูปแบบธุรกิจใหม่ๆ อันจะนำไปสู่การสร้างผลประกอบการที่ดียิ่งขึ้นในอนาคต โดยขับเคลื่อนกลยุทธ์หลักผ่านแผนแม่บทนวัตกรรมและแผนแม่บททางธุรกิจในการจัดทำธุรกรรมผ่านบนแอปพลิเคชัน หรือ Sawasdee Application โดยการจัดทำแผนการตลาดร่วมกับกลุ่มลูกค้าผู้ประกอบการ หรือรูปแบบทางธุรกิจแบบ Business to Business (B2B) เพื่อส่งเสริมให้เกิดการเติบโตของรายได้ที่ไม่เกี่ยวข้องกับการบินตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อสร้างคุณค่าและประสบการณ์ให้กับลูกค้า (Service Innovation) ของแผนนวัตกรรม และยุทธศาสตร์การหาพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อพัฒนาการให้บริการโดยใช้นวัตกรรมใหม่ๆ (Joint Investment & Partnership) นอกจากนี้ แผนแม่บทนวัตกรรมร่วมมือกับแผนแม่บททางธุรกิจยังร่วมกันวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลจากการจัดเก็บข้อมูล Big Data เพื่อนำไปใช้เป็นฐานข้อมูลในการใช้การวิเคราะห์และออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มต่อไปในอนาคตตามยุทธศาสตร์ในการพัฒนารูปแบบและวิธีการ ในการจัดหา จัดเก็บ วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูล (Data Driven Innovation)

1.1 ประเด็นความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของ ทอท.

1) การเปลี่ยนแปลงของภาคธุรกิจการบินกับพฤติกรรม New Normal ได้แก่

1) การทำ Social Distance จะส่งผลให้การเติบโตของธุรกิจการบินลดลง ถึงแม้ว่าท่าอากาศยานและสายการบินต่างๆ จะกลับมาเปิดให้บริการได้อีกครั้ง แต่การทำ Social Distance ส่งผลให้สายการบินไม่สามารถรับผู้โดยสารได้ในจำนวนเท่าเดิม และธุรกิจการบินต้องการดำเนินการธุรกิจแบบใหม่ เพื่อให้ครอบคลุมต้นทุนของธุรกิจทั้งหมด 2) ท่าอากาศยานจะมีการออกกฎระเบียบและมาตรการเพื่อป้องกันการแพร่กระจายของโรค โดยมุ่งเน้นการบริหารการจัดการ ด้านความปลอดภัยทางชีวอนามัยมากขึ้น ซึ่งกฎข้อระเบียบใหม่นี้อาจทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานเพิ่มระยะเวลาของกระบวนการผู้โดยสาร และอาจถูกบังคับใช้แม้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 จะหมดไปแล้วก็ตาม 3) ความมั่นใจในความปลอดภัยทางชีวอนามัยของผู้โดยสารจะยังไม่กลับมาในทันที 4) อาชีพที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินอาจถูกเลิกจ้างหรือปรับลดเงินเดือน เพราะการปรับโครงสร้างของสายการบินและองค์กรที่เกี่ยวข้อง

2) การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Disruption) จาก

สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID - 19 ที่ยาวนาน ส่งผลให้ความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารและปริมาณเที่ยวบินลดลง เป็นอย่างมาก สายการบินต่างๆ ทั่วโลกได้รับผลกระทบ สภาพคล่องทางการเงินไม่เพียงพอ จนนำไปสู่ภาวะ การล้มละลายหรือ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในที่สุด ผลดังกล่าวยังส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหรือ ห่วงโซ่อุปทานของสายการบินเป็นวงกว้างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังเช่น ในกรณีของการเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการของ บกท. ซึ่งต้องอาศัย

ระยะเวลาในการฟื้นฟูกิจการอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 5 ปี ทอท.ในฐานะผู้ให้บริการ ท่าอากาศยานและมี บท.เป็นสายการบินหลัก จึงจำเป็นต้องปรับตัวและเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ ทั้งการจัดสรร ตารางการบิน (Slot) การบริหารหลุมจอดอากาศยาน การบริการภาคพื้น รวมทั้งการกำกับดูแล การ ปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือสัญญาต่าง ๆ เพื่อให้กิจการท่าอากาศยานยังคงดำเนินต่อไปได้อย่างมี ประสิทธิภาพ จนกว่า บท.จะสามารถฟื้นคืนกิจการและกลับเข้าสู่ภาวะการดำเนินงานตามปกติ ในขณะที่สายการบิน Thai Airasia ได้วางแผนปรับโครงสร้างกิจการและระดมทุนเพิ่มแผนปรับ โครงสร้างกิจการใหม่ เพื่อรับผลกระทบ ที่เกิดขึ้น

3) รูปแบบการขนส่ง/การเดินทางที่เกิดขึ้นใหม่จากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (New Transportation) การขนส่ง/การเดินทางมีหลากหลายรูปแบบและถูกปรับเปลี่ยนตาม กาลเวลาและเทคโนโลยีตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ระบบขนส่งความเร็วสูงหรือ Hyperloop เป็นหนึ่งใน เทคโนโลยีการคมนาคมขนส่ง แห่งโลกอนาคตที่ถูกพัฒนาขึ้น โดยอาศัยการเดินทางผ่านท่อ สุญญากาศ ส่งผลให้การขนส่ง/การเดินทาง มีความรวดเร็วกว่าการขนส่ง/เดินทางในรูปแบบอื่น แม้ว่า ปัจจุบันจะยังอยู่ในขั้นตอนของการพัฒนา แต่หากเทคโนโลยีดังกล่าวหรือการพัฒนาเทคโนโลยีอื่นๆ ที่มีขึ้นประสบความสำเร็จก็อาจก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการขนส่ง/การเดินทางได้ใน อนาคต

4) กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ (Rules & Regulations) กิจการท่าอากาศยาน เป็นกิจการ ที่เกี่ยวข้องกับความปลอดภัยและความสะดวกของผู้ใช้บริการ การดำเนินงานจึงต้องมี มาตรฐานเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ของ กพท. ซึ่งสอดคล้องกับมาตรฐานและ ข้อกำหนดของ ICAO อย่างเคร่งครัด เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ประกอบการและผู้ให้บริการ นอกจากนี้ การที่ ทอท.มีแผนการพัฒนาารูปแบบทางธุรกิจ (Business Model) ของท่าอากาศยานใน หลายๆ ด้าน เช่น การพัฒนาธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งสินค้า ทางอากาศ และการใช้ประโยชน์ จากพื้นที่โดยรอบท่าอากาศยาน เพื่อสร้างการเติบโตด้านรายได้นั้น ส่งผลให้ ทอท. ต้องปฏิบัติตาม กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น พระราชบัญญัติการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและ เอกชน รวมถึงที่อาจจะมีขึ้นในอนาคต ซึ่งกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติตามกฎหมายฯ หรือ การดำเนินงานในด้านต่างๆ ของท่าอากาศยาน

5) การย้ายฐานของเครือข่ายพันธมิตรสายการบินจาก ทอท. ไปยังท่าอากาศยาน นานาชาติอู่ตะเภา (Alliance move to U-Tapao) หรือมหานครการบินภาคตะวันออก (Airport Metropolis) โดยเฉพาะสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ซึ่งเป็นผู้ได้รับสัมปทานในการดำเนินโครงการ พัฒนาสนามบินอู่ตะเภาฯ (บริษัท อู่ตะเภา อินเตอร์เนชั่นแนล เอวิเอชั่น จำกัด) อย่างไรก็ตาม การ ย้ายฐานการบินและบริการภาคพื้นต่างๆ จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนและทรัพยากรจำนวนมาก หรือหาก จะขยายฐานการบินไปยังสนามบินอู่ตะเภาเพิ่มเติมก็จำเป็นต้องพิจารณาความคุ้มค่าในการลงทุน

ซึ่ง ทสภ. และ ทดม.มีข้อได้เปรียบในด้านการเชื่อมต่อการเดินทางกับเมืองมากกว่า จึงคาดว่าหาก สนามบินอุตะเถาไม่มีข้อเสนอที่ดีพอก็จะไม่สามารถจูงใจให้สายการบินและผู้ประกอบการย้ายหรือ ขยายฐานการบินไปยังสนามบินอุตะเถาได้

6) การเปิดให้บริการของรถไฟความเร็วสูงเชื่อม 3 สนามบิน เป็นโอกาสที่จะ สนับสนุนให้ผู้โดยสารจาก ทสภ. ที่ใช้บริการสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) เชื่อมต่อการเดินทางไปยัง ทดม. เพื่อใช้บริการสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airlines) สำหรับการ เดินทางต่อภายในประเทศได้สะดวกมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสนับสนุนผู้โดยสารที่เดินทางจาก สนามบินอุตะเถาในการมาใช้บริการ ณ ทสภ.ที่มีความหลากหลายของ Connectivity และ Destination อย่างไรก็ตาม อาจมีผู้โดยสารบางส่วนที่มีจุดหมายปลายทางไปยังจังหวัดทางภาค ตะวันออกอาจเลือกใช้บริการที่สนามบินอุตะเถาแทน

1.2 ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญ

ผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท. หมายถึง บุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กับการดำเนินงานของ ทอท.มีอิทธิพลและความสำคัญต่อการบรรลุเป้าหมายความสำเร็จของ ทอท. รวมถึงบุคคล หน่วยงาน หรือองค์กรธุรกิจซึ่งได้รับผลกระทบเชิงบวกและเชิงลบจากการดำเนินงาน ของ ทอท. ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งนี้ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียสำคัญของ ทอท.นั้นมีส่วน สำคัญอย่างยิ่งที่จะนำมาใช้กำหนด

1. ลูกค้า หมายถึง ผู้ใช้บริการหรือผลิตภัณฑ์ด้านบริการของ ทอท.ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยครอบคลุมผู้ให้บริการโดยตรง และผู้นำผลิตภัณฑ์และบริการของ ทอท.ไปเป็นส่วน หนึ่งของการนำเสนอ บริการอีกทอดหนึ่ง โดยมีความสัมพันธ์กับ ทอท.ในรูปแบบการสร้างรายได้ ให้กับ ทอท.โดยตรง ทั้งนี้ ทอท. แบ่งลูกค้าออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ สายการบิน, ผู้โดยสาร/ผู้ให้บริการ, และผู้ประกอบการ/ผู้เช่า

2. พันธมิตรทางธุรกิจ หมายถึง บริษัทย่อยและบริษัทร่วมของ ทอท. รวมทั้ง หน่วยงานภาครัฐและเอกชน หรือองค์กรธุรกิจที่ทำความตกลงกับ ทอท.ในการดำเนินธุรกิจด้านการ ให้บริการที่เกี่ยวข้องและ/หรือการบริการที่เป็นส่วนหนึ่งในห่วงโซ่อุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันทั้งในด้านธุรกิจ และด้านผลการดำเนินงานตามพันธกิจที่ หน่วยงานกำหนด ได้แก่ ผู้ส่งมอบ หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน และคู่ความร่วมมือ

2.1 ผู้ส่งมอบ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่เป็นผู้จัดหาหรือส่งมอบ ผลิตภัณฑ์และบริการรวมถึงสาธารณูปโภคที่จำเป็นต่อการดำเนินงานท่าอากาศยานให้กับ ทอท. โดย ได้รับค่าตอบแทนจาก ทอท. ในรูปของรายได้ ค่าจ้าง เงินเดือน แบ่งเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

2.1.1 ผู้ส่งมอบสินค้า เช่น สิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์สำหรับ ดำเนินงานในท่าอากาศยาน เป็นต้น

2.1.2 ผู้ส่งมอบด้านแรงงาน เช่น พนักงานทำความสะอาด พนักงาน
ธุรการ พนักงานรักษาความปลอดภัย เป็นต้น

2.1.3 ผู้ส่งมอบด้านสาธารณูปโภคเพื่อใช้ในกระบวนการส่งมอบบริการ
เช่น น้ำประปา ไฟฟ้า น้ำมัน เป็นต้น

2.1.4 ผู้ส่งมอบด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร เช่น กล้อง CCTV
คอมพิวเตอร์ ผู้ให้บริการระบบเครือข่าย เครือข่ายผู้ให้บริการ เป็นต้น

2.1.5 ผู้ส่งมอบด้านทักษะความรู้ เช่น บริษัทที่ปรึกษา (Consulting)
บริษัทผู้รับเหมา บริษัทผู้ควบคุมงาน เป็นต้น

2.2 หน่วยงานที่ดำเนินงานภายในท่าอากาศยาน หมายถึง บุคคล หน่วยงานหรือ
องค์กรธุรกิจ ที่ปฏิบัติงานสนับสนุนส่งเสริมกิจการของท่าอากาศยาน รวมถึงธุรกิจภาคการท่องเที่ยว
และการบริการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่เป็นขั้นตอนสำคัญในกระบวนการ
ให้บริการผู้โดยสาร สินค้า และสายการบิน ร่วมกับ ทอท.และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถ
บรรลุวัตถุประสงค์ตามพันธกิจของหน่วยงาน เช่น บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากร ด้านตรวจพืชในท่าอากาศยาน เป็นต้น

2.3 คู่ความร่วมมือ หมายถึง หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่มีการสร้างความร่วมมือ
กับ ทอท.โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานหรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเป็นครั้งคราวมีการ
กำหนดเป้าหมายระยะสั้นหรือผลประโยชน์ร่วมกัน ทั้งในด้านธุรกิจและด้านผลการดำเนินงานตาม
ภารกิจและเป้าหมายของหน่วยงาน ทั้งนี้ อาจมีการกำหนดเป็นข้อตกลงหรือไม่ก็ได้ แต่มีการกำหนด
บทบาทความรับผิดชอบ เช่น การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย Sister Airports เป็นต้น

3. หน่วยงานกำกับดูแล หมายถึง หน่วยงานที่กำกับดูแลด้านนโยบายและประเมินผลการ
ดำเนินงาน รวมทั้งให้การสนับสนุนส่งเสริมการบริหารท่าอากาศยานให้เกิดประสิทธิภาพ เช่น
กระทรวงคมนาคม กระทรวง การคลัง ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการ
กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน สำนักงานการบินพลเรือนแห่ง
ประเทศไทย เป็นต้น รวมถึงหน่วยงานที่มีอำนาจ ในการตัดสินใจที่ส่งผลต่อการประกอบธุรกิจและ
การลงทุนของ ทอท. เช่น คณะรัฐมนตรี คณะกรรมการการบิน พลเรือน สำนักงานสภาพัฒนาการ
เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กรมธนารักษ์ เป็นต้น

4. บุคลากรของ ทอท. หมายถึง ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินงานของ
องค์กร ประสบความสำเร็จ รวมทั้งได้รับผลกระทบทั้งเชิงบวกและเชิงลบจากการบริหารงานภายใน
องค์กร ได้แก่ กรรมการ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารตามสัญญาจ้าง และผู้ทรงคุณวุฒิ
ภายนอก พนักงานและลูกจ้างทุกคนของ ทอท.

5. ผู้ถือหุ้น นักลงทุน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ หมายถึง บุคคล นิติบุคคลหรือภาครัฐ (กระทรวงการคลัง) ที่ถือครองหุ้นของ ทอท.หรือมีความสนใจที่จะลงทุนในหุ้น ทอท. รวมถึง นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ที่ทำหน้าที่วิเคราะห์และศึกษาหุ้น ทอท.

6. ชุมชนและสังคม หมายถึง บุคคล กลุ่มบุคคล หน่วยงานหรือองค์กรธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากการดำเนินกิจการท่าอากาศยานทั้งในด้านบวกและด้านลบ และผู้ที่ให้ความร่วมมือ สนับสนุนและความช่วยเหลือในกรณีเหตุฉุกเฉิน ได้แก่ ชุมชนโดยรอบท่าอากาศยาน และหน่วยงาน ท้องถิ่น รวมถึงผู้ที่ให้ความสนใจต่อ การดำเนินงานของ ทอท. โดยอาจมีบทบาทต่อการตัดสินใจในการกำหนดนโยบายหรือการดำเนินงานที่สำคัญ เช่น กลุ่ม NGOs สมาคมวิศวกรรมสถานแห่งประเทศไทย สมาคมสถาปนิกแห่งประเทศไทย เป็นต้น

7. สื่อมวลชนและสื่อออนไลน์อื่นๆ หมายถึง หน่วยงาน สถาบัน บุคคลหรือกลุ่มคนที่มีอิทธิพลกับ ทอท.ในลักษณะเป็นแหล่งสื่อสารและให้ข้อมูลการดำเนินงานของ ทอท. ผ่านช่องทางต่างๆ รวมถึงสื่อสังคมออนไลน์ไปสู่สังคมและประชาชน ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของ ทอท.ทั้งทางบวกและทางลบ

บรรณานุกรม

- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2561. **ยุทธศาสตร์ชาติ**. สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2567, จาก http://www.nesdc.go.th/download/document/SAC/NS_PlanOct2018.pdf
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2565. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 (พ.ศ.2566 – 2570)** สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2567, จาก http://www.nesdc.go.th/download/Plan13/Doc/Plan13_Final.pdf
- ราชกิจจานุเบกษา. 2565. **แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570** สืบค้น 12 มีนาคม 2567, จาก <https://ratchakitcha.soc.go.th/documents/17230832.pdf>
- สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2566. **(ร่าง) แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ.2566 – 2580)(ฉบับแก้ไขเพิ่มเติม)** สืบค้น 21 กุมภาพันธ์ 2567, จาก http://n-scr.nesdc.go.th/wp-content/uploads/2022/12/NS_file-23NS-261265.pdf
- บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.). 2565. **แผนวิสาหกิจ ทอท.** สืบค้น 12 มีนาคม 2567, จาก <https://www.airportthai.co.th/wp-content/uploads/2024/04/แผนวิสาหกิจของ-ทอท.ปีงบประมาณ-2566-2570-ฉบับทบทวนปี-66.pdf>

ภาคผนวก
เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

แบบสอบถามการให้น้ำหนักคะแนน

ตอนที่ 1 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วย Mckinsey 7's Framework ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายใน ให้คะแนนน้ำหนัก 1-10 คะแนนในแต่ละปัจจัย โดย 10 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลมากที่สุด และ 1 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลน้อยที่สุด

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ค่าน้ำหนักคะแนน |
|---------------------------------|-----------------|
| 1. โครงสร้างองค์กร: Structure | |
| 2. กลยุทธ์องค์กร: Strategy | |
| 3. ระบบการดำเนินงาน: System | |
| 3. บุคลากร: Staff | |
| 4. ความรู้ความสามารถ: Skills | |
| 5. รูปแบบการบริหารจัดการ: Style | |
| 6. ค่านิยมร่วม: Shared valued | |

ตอนที่ 2 การกำหนดน้ำหนักคะแนนของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้วย C-PEST ขอให้ท่านผู้ตอบแบบสอบถามโปรดให้ค่าน้ำหนักคะแนนความสำคัญของปัจจัยสิ่งแวดล้อมภายนอก ให้คะแนนน้ำหนัก 1-10 คะแนนในแต่ละปัจจัย โดย 10 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลมากที่สุด และ 1 คะแนนหมายถึงปัจจัยดังกล่าวส่งผลน้อยที่สุด

| ประเด็นการวิเคราะห์ | ค่าน้ำหนักคะแนน |
|--------------------------------------|-----------------|
| 1. C – Customer ลูกค้า | |
| 2. P – Politics สถานการณ์ทางการเมือง | |
| 3. Economics สภาพเศรษฐกิจ | |
| 4. Society สภาพสังคม | |
| 5. T – Technology เทคโนโลยี | |

ตอนที่ 3 การกำหนดค่าระดับคะแนนผลลัพธ์ที่ได้จากการทำ SWOT analysis ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ขอให้ท่านทำเครื่องหมาย / ลงในช่องค่าระดับคะแนนในแต่ละหัวข้อ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร มากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร มาก
- 3 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร ปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อย
- 1 คะแนน หมายถึง ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์กร น้อยที่สุด

| หัวข้อ | ประเด็น | ค่าระดับคะแนน | | | | |
|--------|---|---------------|---|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S1 | มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ แผน ยุทธศาสตร์ และมีการจัดทำแผนวิสาหกิจระยะ 5 ปี | | | | | |
| S2 | มีแผนการบริหารจัดการความเสี่ยงในการรับมือกับปัญหาใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น | | | | | |
| S3 | มีท่าอากาศยานกระจายอยู่ในเกือบทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อให้บริการทางการขนส่งสินค้าทางอากาศได้อย่างทั่วถึง | | | | | |
| S4 | มีโครงสร้างองค์กรชัดเจน | | | | | |
| S5 | มีความชัดเจนในระบบและขั้นตอนการทำงาน | | | | | |
| S6 | มีระบบสารสนเทศสนับสนุนการทำงานใหม่มีประสิทธิภาพ เช่น ระบบ Data Center, E-service | | | | | |
| S7 | มีบุคลากรที่มีความสามารถด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่สนับสนุนการปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| S8 | เจ้าหน้าที่มีทักษะหลากหลายสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ | | | | | |
| S9 | มีการถ่ายทอดความรู้ในลักษณะการ KM (Knowledge Management) และการจัดอบรมเพื่อพัฒนาทักษะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร อย่างสม่ำเสมอ | | | | | |
| S10 | แต่ละสายงานมีองค์ความรู้เฉพาะทางหลากหลายมิติ สามารถนำมาบูรณาการในการปฏิบัติงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| S11 | มีการแบ่งหน้าที่อำนาจและความรับผิดชอบในการบริหารให้กับผู้บริหารระดับต่างๆ ตามสายงาน | | | | | |
| S12 | มีการประชุมระดับหัวหน้าส่วนงาน ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่อมอบหมายภารกิจและติดตามความก้าวหน้า | | | | | |
| S13 | มีการกำหนดค่านิยมองค์กรสร้างจิตสำนึกให้บุคลากร มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานบนหลักธรรมาภิบาล และคำนึงถึงประโยชน์ของประเทศชาติ | | | | | |
| W1 | มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างภายในองค์กรอยู่เสมอ ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินการ อันส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและประสิทธิภาพของการทำงาน | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| W2 | ภาพรวมการดำเนินการตามนโยบายขาดการบูรณาการ และส่งต่อการดำเนินงานดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ร่วมกัน | | | | | |
| W3 | โครงสร้างรูปแบบองค์กรหลัก ยังมีการบริหารงานแบบแยกส่วน ขาดการบูรณาการอย่างแท้จริง ส่งผลให้ขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการในภาพรวม | | | | | |
| W4 | มีปริมาณเจ้าหน้าที่ไม่เพียงพอต่อการกิจ/เป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ | | | | | |
| W5 | ขั้นตอนการทำงานระบบงาน มีความซับซ้อน หลายขั้นตอน | | | | | |
| W6 | ขาดการบูรณาการการทำงานระหว่างหน่วยงาน | | | | | |
| W7 | บุคลากรมีไม่เพียงพอกับภาระงานที่หลากหลาย | | | | | |
| W8 | ขาดการพัฒนาทักษะเพื่อรองรับเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมสมัยใหม่ | | | | | |
| W9 | การกระจายงานยังไม่สมดุลและสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงาน | | | | | |
| W10 | บุคลากรบางส่วนไม่มีความตระหนักถึงค่านิยมองค์กร | | | | | |
| O1 | ทอท. มีชื่อเสียงและความเข้มแข็งในระดับชาติและนานาชาติ | | | | | |
| O2 | นโยบายภาครัฐให้ความสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาด้านการขนส่งสินค้าอย่างยั่งยืน | | | | | |
| O3 | การขยายตัวของความเป็นเมือง (Urbanization) ก่อให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมในหลายมิติ | | | | | |
| O4 | การส่งเสริมการลงทุนจากต่างประเทศ | | | | | |
| O5 | มีความร่วมมือ ผู้เชี่ยวชาญจากภายนอกให้คำปรึกษาด้านการพัฒนาระบบสารสนเทศในการให้บริการและดำเนินงานของหน่วยงานด้านการขนส่ง | | | | | |
| O6 | หน่วยงาน มีการปรับแผนการดำเนินงานเพื่อรองรับการเติบโตอย่างก้าวกระโดดของเทคโนโลยี | | | | | |
| O7 | เทคโนโลยีดิจิทัลและสารสนเทศ ทำให้เกิดโอกาสและช่องทางใหม่ในการเข้าถึงตลาดเพื่อให้บริการการขนส่งสินค้าทางอากาศ | | | | | |
| T1 | พฤติกรรมดำรงชีวิตของประชาชนที่เปลี่ยนแปลงไป | | | | | |
| T2 | แผนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การอุดมศึกษา ขาดการบูรณาการอย่างเป็นรูปธรรม | | | | | |
| T3 | สถานะเศรษฐกิจของประเทศยังคงหดตัว ส่งผลกระทบต่อการจัดสรรงบประมาณการขับเคลื่อนนโยบายและยุทธศาสตร์การขนส่งสินค้าทางอากาศ | | | | | |
| T4 | ประชาชนมีความคาดหวังว่าจะได้รับบริการที่รวดเร็วและถูกต้องเพิ่มมากขึ้น | | | | | |
| T5 | ภัยคุกคามทางไซเบอร์เป็นปัญหาที่ทำให้ต้องเฝ้าระวังใกล้ชิดเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหาย | | | | | |

ประวัติย่อผู้วิจัย

| | |
|------------------|---|
| ชื่อ-สกุล | ดร.ฉนิธิกร บัวชม |
| วัน เดือน ปีเกิด | 12 มีนาคม 2524 |
| การศึกษา | สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง (ปีที่สำเร็จการศึกษา 2551) สำเร็จการศึกษาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น (ปีที่สำเร็จการศึกษา 2565) |

ประวัติการทำงาน

| | |
|--|--|
| บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) | |
| พ.ย. 2564 – ปัจจุบัน | เจ้าหน้าที่บริหาร 7 ส่วนปฏิบัติการคลังสินค้า ฝ่ายบริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ |
| พ.ย. 2560 – พ.ย. 2564 | หัวหน้างานกำกับดูแลเขตปลอดอากร ส่วนปฏิบัติการคลังสินค้า ฝ่ายบริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | เจ้าหน้าที่บริหาร 7 ส่วนปฏิบัติการคลังสินค้า ฝ่ายบริหารการขนส่งสินค้าทางอากาศ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) |