



แผนวิสาหกิจ

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน)

พ.ศ. 2566 – 2570

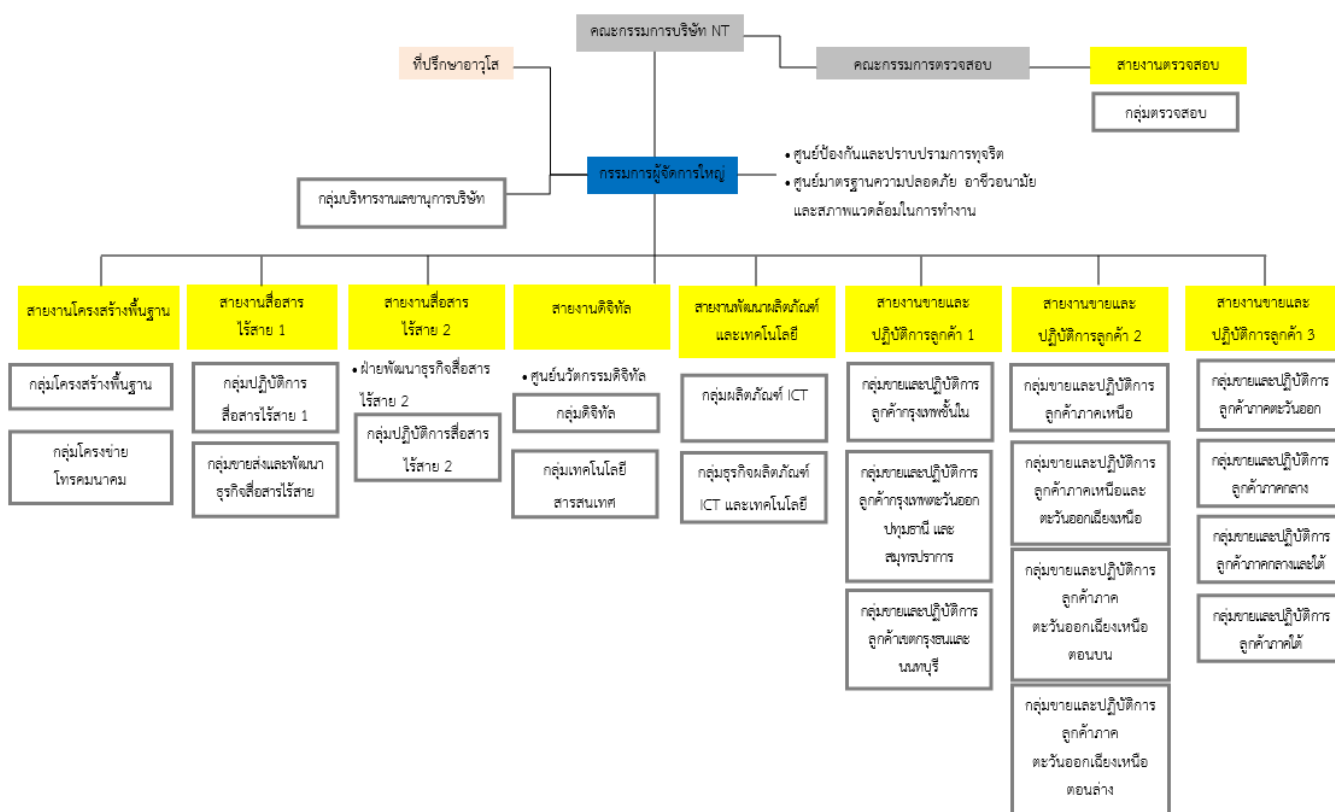
เอกสารใช้สำหรับการปฏิบัติงานภายในบริษัท
ห้ามนำไปเผยแพร่ภายนอกก่อนได้รับอนุญาต

บทที่ 1 ข้อมูลบริษัท

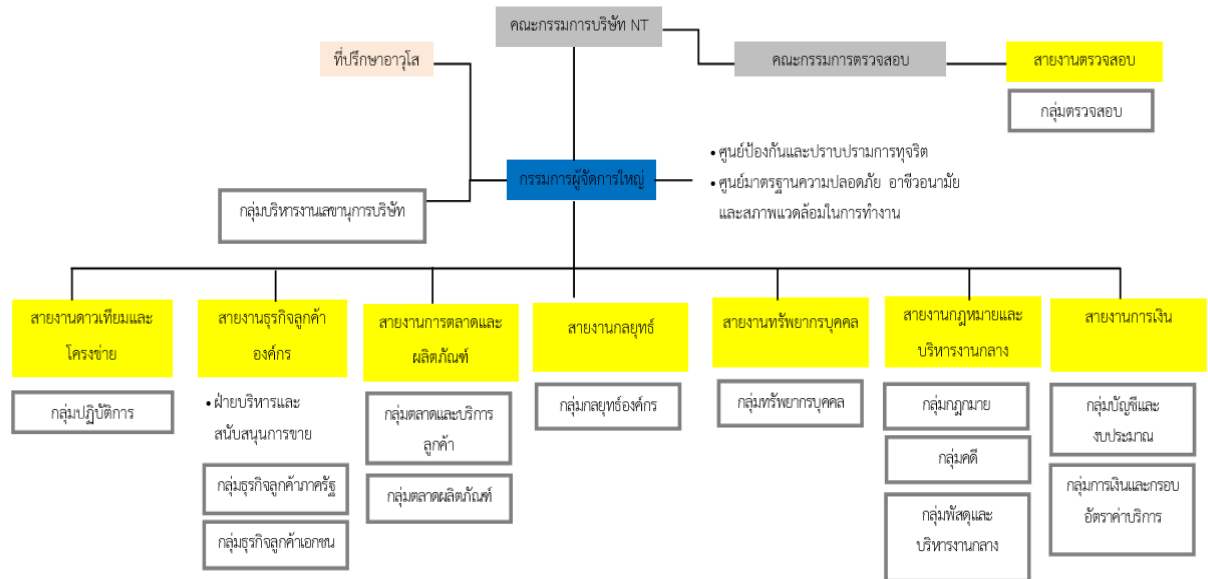
บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ: NT) จัดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 7 มกราคม 2564 เป็นองค์กรที่ถูกจัดตั้งขึ้นจากมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 14 มกราคม 2563 โดยให้ควบรวมกิจการระหว่าง บมจ. ทีโอที และ บมจ. กสท โทรคมนาคม มีทุนจดทะเบียน 16,000 ล้านบาท ทั้งนี้ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ยังคงมีสถานะภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้น 100% ของทุนจดทะเบียน

1.1 โครงสร้างบริษัท

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้กำหนดโครงสร้างบริษัทให้สอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจ แบ่งออกเป็น 16 สายงาน โดยมีพนักงานประมาณ 13,600 คน ลูกจ้างประมาณ 5,616 คน จำนวนรวมทั้งสิ้น 19,216 คน (สถานะ ตุลาคม 2565)



ภาพที่ 1-1 โครงสร้างองค์กร บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (1/2)



ภาพที่ 1-2 โครงสร้างองค์กร บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (2/2)

1.2 โครงสร้างการดำเนินธุรกิจ

ในการดำเนินธุรกิจของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1.2.1 กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน (Hard Infrastructure) – เน้นให้บริการในสินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐานแบบ Passive ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง แต่ความต้องการในการบริหารจัดการต่ำ โดยมีบริการหลักคือ ท่อร้อยสาย เสาสื่อโทรคมนาคม สายใยแก้วนำแสง (Dark Fiber) และอาคารและที่ดิน

บริการท่อร้อยสาย เป็นบริการให้เช่าท่อเพื่อร้อยสายสื่อสาร ซึ่งมีทั้งแบบใต้ดิน และแบบในพื้นที่เฉพาะ เช่น สะพาน ท่อร้อยสายมีหลายขนาดให้เช่า ได้แก่ duct, sub-duct, และ micro-duct (ใหญ่ -> เล็ก) NT มีท่อร้อยสายใต้ดินระยะทาง 4,614 กิโลเมตร 46,962 duct-km

บริการเสาสื่อโทรคมนาคม เป็นบริการให้เช่าพื้นที่บนเสาสื่อโทรคมนาคม (Tower) เพื่อติดตั้งสายอากาศ (Antenna) สำหรับส่งสัญญาณโทรศัพท์เคลื่อนที่/วิทยุคมนาคม ในอนาคตจะขยายบริการไปสู่การให้เช่าพื้นที่บน Smart Pole เพื่อติดตั้งอุปกรณ์ (Smart Device) ต่าง ๆ ตามที่ผู้ให้บริการ Smart City, Smart Service ต้องการ ปัจจุบัน NT มีเสาสื่อโทรคมนาคมที่ปล่อยเช่า จำนวน 20,846 ต้น และเสาปล่อยเช่าและใช้งานเอง 3,889 ต้น

บริการ Dark Fiber เป็นบริการให้เช่าสายใยแก้วนำแสงที่ NT ไม่ได้ใช้งาน (Dark Fiber) โดยผู้เช่าอาจจัดหาอุปกรณ์มาเองเพื่อให้สายดังกล่าวใช้ในการส่งสัญญาณได้ และรวมถึงบริการให้เช่าสายใยแก้วนำแสงที่เข้าสู่บ้านลูกค้า (last mile)

บริการพัฒนาสินทรัพย์ เป็นการนำอสังหาริมทรัพย์ที่มีอยู่มาสร้างรายได้เพิ่ม ปัจจุบัน NT มีที่ดินและอาคารที่มีมูลค่าทางธุรกิจและมีศักยภาพในการพัฒนา ได้แก่ 1) ที่ดินและอาคารย่านคลองเตย พื้นที่ 4 ไร่ 3 งาน 33 ตารางวา 2) ที่ดินและอาคารย่านงามวงศ์วาน พื้นที่ 19 ไร่ 2 งาน 98.87 ตารางวา 3) อาคารโทรคมนาคม บางรัก (NT Bangrak) ย่านเจริญกรุง บางรัก เป็นอาคาร 30 ชั้น 4) อาคารสำนักงานหลักสี่ แจ้งวัฒนะ ซึ่งให้เช่าเป็นอาคารสำนักงาน ห้องจัดเลี้ยง และห้องประชุม

1.2.2 กลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ (International) – เน้นให้บริการเชื่อมต่อระหว่างประเทศ และบริหารจัดการกลุ่มลูกค้าที่เน้นบริการระหว่างประเทศ โดยมีบริการหลักคือ วงจรเช่าระหว่างประเทศ บริการโทรศัพท์ทางไกลระหว่างประเทศ (IDD) บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเกตเวย์ และบริการเชื่อมต่อโครงข่ายระหว่างผู้ให้บริการ (Internet Exchange Point)

บริการ IDD เป็นบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ทั้งแบบกดรหัส 001, 009 และผ่าน calling card สัญญาณอาจถูกส่งผ่านชุมสายโทรศัพท์ได้ทั้งแบบดั้งเดิม และแบบ IP (Internet Protocol)

บริการ Connectivity ประกอบด้วย บริการวงจรสื่อสารข้อมูลระหว่างประเทศ ทั้งแบบ circuit switching และ packet switching ด้วย protocol รูปแบบต่างๆ เช่น SDH, ATM, ethernet, MPLS (เทียบได้กับ ธุรกิจวงจรเช่า)

บริการ IIG (International Internet Gateway) เป็นบริการสำหรับผู้ให้บริการ Internet (ISP) ที่ต้องการเชื่อมต่อไปยัง Internet Hub ที่สำคัญทั่วโลก ช่วยให้ ISP ขนาดกลาง และเล็กประหยัดค่าใช้จ่าย (ISP ขนาดใหญ่จะมี IIG เป็นของตนเอง)

บริการ IX (Internet eXchange) เป็นบริการจุดเชื่อมต่อสำหรับลูกค้าขนาดใหญ่ที่มี network หรือ content เป็นของตนเองและต้องการเชื่อมต่อระหว่างกัน พัฒนาต่อยอดมาจากบริการ NIX (National Internet Exchange) ที่เป็นจุดเชื่อมต่อสำหรับผู้ให้บริการ ISP แลกเปลี่ยนทราฟฟิก Internet ภายในประเทศ

บริการเคเบิลใต้น้ำ เป็นบริการวงจรเคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศและการบริหารจัดการ ปัจจุบัน NT มีเคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศมากที่สุดในประเทศไทย โดยมีทั้งหมด 8 เส้นทาง ได้แก่ FLAG , SMW3 , SMW4 , TIS , AAG , SJC , APG , AAE-1

1.2.3 กลุ่มธุรกิจโทรศัพท์ประจำที่และบรอดแบนด์ (Fixed Line & Broadband) – เน้นให้บริการด้านโครงข่าย และรวมศูนย์การจัดการโครงข่ายและทรัพยากรโครงข่ายที่ใช้ร่วมกัน โดยมีบริการหลักคือ โทรศัพท์ประจำที่ ขายปลีกบริการบรอดแบนด์ ขายส่งบริการบรอดแบนด์ วงจรเช่า Datacom บริการบรอดแบนด์ และบริการสื่อสารผ่านดาวเทียม

บริการโทรศัพท์ประจำที่ (Fixed line) คือบริการโทรศัพท์แบบดั้งเดิม ให้บริการกับประชาชนทั่วไป และลูกค้าองค์กร ปัจจุบันให้บริการโดยใช้ชุมสายแบบ SPC ซึ่งต้องมีการปรับเปลี่ยนต่อไป

บริการ Internet Retail เป็นบริการ Internet ความเร็วสูง ทั้งแบบผ่านใยแก้วนำแสง (FTTx) หรือผ่านคู่สายทองแดง (xDSL)

บริการวงจรเช่า (Datacom) เป็นบริการวงจรสื่อสารให้กับลูกค้าองค์กร ทั้งแบบ circuit switching และ packet switching ด้วย protocol รูปแบบต่างๆ เช่น SDH, ATM, ethernet, MPLS

บริการ Satellite ประกอบไปด้วยบริการถ่ายทอดสัญญาณโทรทัศน์ผ่านสื่อต่างๆ (ดาวเทียม, วงจรระหว่างประเทศ) บริการวงจรสื่อสารผ่านสัญญาณผ่านดาวเทียม และบริการโครงข่าย (facility) ดาวเทียม

บริการ USO การจัดให้มีบริการโครงสร้างพื้นฐานทั่วถึงและบริการสังคมตามกำหนดของ กสทช.

1.2.4 กลุ่มธุรกิจสื่อสารไร้สาย (Mobile) – เน้นให้บริการในด้านโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และบริการที่ใช้คลื่นความถี่ โดยมีบริการหลักคือ บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ บริการบริหารจัดการโครงข่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่ ปัจจุบัน NT ถือครองคลื่นความถี่ ดังนี้ 700 MHz (หมดอายุปี 2579) , 850 MHz (หมดอายุปี 2568) , 2100 MHz (หมดอายุปี 2568) , 2300 MHz (หมดอายุปี 2568)

บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (retail) เป็นบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ขายให้กับลูกค้ารายย่อย

บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (wholesale) เป็นบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ขายส่งให้กับผู้ประกอบการกิจการโทรคมนาคม

บริการให้เช่าโครงข่ายและอุปกรณ์ และระบบสื่อสาร เป็นบริการที่ให้เช่าโครงข่าย โทรศัพท์เคลื่อนที่ สายใยแก้วนำแสงที่มาจากกำหนดยอมรับสัมปทาน

บริการ Trunk radio เป็นบริการวิทยุติดต่อสื่อสารที่คล้ายๆ กับวิทยุ walkie talkie แต่เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างเครื่องวิทยุกับเสาโทรคมนาคมทำให้ได้ระยะในการสื่อสารได้ไกลกว่าวิทยุ walkie talkie

1.2.5 กลุ่มธุรกิจดิจิทัล (Digital) – เน้นการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ดิจิทัลและดิจิทัลโซลูชัน ทั้งต่อยอดจากกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ และการต่อยอดธุรกิจดิจิทัล โดยมีบริการหลักคือ บริการศูนย์ข้อมูล บริการความปลอดภัยทางไซเบอร์ บริการโซลูชันและแพลตฟอร์ม บริการโซลูชัน IoT และบริการ Big Data

บริการ Data Center & Cloud เป็นบริการให้เช่าพื้นที่พร้อมการเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต ระบบไฟฟ้า ระบบรักษาความปลอดภัยเพื่อวางอุปกรณ์ Server หรือเป็นการให้บริการ Server เสมือน Platform เสมือนและ Application เสมือน

บริการ Cyber Securities เป็นบริการที่เกี่ยวข้องกับการรักษาความปลอดภัยให้กับอุปกรณ์ที่เชื่อมโยงกับระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการให้บริการกับลูกค้าที่ต้องดำเนินการตามกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับระบบรักษาความปลอดภัยทาง Cyber

บริการ Digital Platform & Solution, IoT และ Big Data เป็นบริการที่จัดทำ Solution ให้ตามความต้องการของลูกค้า

บทที่ 2 แนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐและกระทรวงเจ้าสังกัด

2.1 หลักการและแนวนโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ

นโยบายผู้ถือหุ้นภาครัฐ (Statement of Directions: SOD) เป็นนโยบายที่กำหนดโดยหน่วยงานรัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ อันได้แก่ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ กระทรวงเจ้าสังกัดของรัฐวิสาหกิจ และกระทรวงการคลัง เพื่อสร้างความเข้าใจร่วมกันในการนำไปใช้เป็นกรอบกำหนดทิศทางของรัฐวิสาหกิจในระยะปานกลางให้มีความชัดเจน และสอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศ เพื่อให้ประเทศมีการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป หน่วยงานภาครัฐที่มีหน้าที่กำกับดูแล บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ โดยตรง ประกอบด้วย

1. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในฐานะหน่วยงานซึ่งพิจารณา แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และพิจารณาแผนงานโครงการลงทุน
2. กระทรวงการคลัง โดยสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) ในฐานะผู้ถือหุ้น 100%
3. กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (ดศ.) กระทรวงเจ้าสังกัด ในฐานะหน่วยงานกำกับดูแล

2.2 ยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

2.2.1 กรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินบทบาทในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่าง ๆ ได้ตามเป้าหมายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สคร. ได้ร่วมกับ สศช. ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ โดยได้มีการประชุมหารือและรับฟังความคิดเห็น ในการกำหนดบทบาทและทิศทางการพัฒนารัฐวิสาหกิจร่วมกับผู้ที่เกี่ยวข้องและได้นำเสนอแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจต่อ คณร. มีมติเห็นชอบและได้มอบหมายให้ สคร. สศช. และกระทรวงเจ้าสังกัดนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจไปใช้จัดทำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจรายสาขาต่อไป รวมทั้งให้รัฐวิสาหกิจและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจไปใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนงานปี 2560 แผนงานระยะ 5 ปี และเป้าหมาย 20 ปี โดยคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคตที่อาจทำให้ภารกิจและงานของรัฐวิสาหกิจเปลี่ยนแปลงไป

ซึ่งในปัจจุบันรัฐวิสาหกิจมีบทบาทหลักในการดำเนินการตามภารกิจต่างๆ ประกอบด้วย

- 1) บทบาทในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะ
- 2) บทบาทในการรักษาความมั่นคง
- 3) บทบาทในการสนับสนุนหรือส่งเสริมกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม
- 4) บทบาทในการหารายได้ให้แก่รัฐ

นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และนโยบายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทและภารกิจของรัฐวิสาหกิจ ดังนี้

1. หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มีหลักการสำคัญ คือ หลักพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ควบคู่ไปกับการมีความรู้และคุณธรรม

2. กรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งมีวิสัยทัศน์ คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้วด้วยการพัฒนา ตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” ประกอบด้วย 6 ยุทธศาสตร์ คือ

- 1) ยุทธศาสตร์ด้านความมั่นคง
- 2) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน
- 3) ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน
- 4) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างโอกาสความเสมอภาคและเท่าเทียมทางสังคม
- 5) ยุทธศาสตร์ด้านการสร้างการเติบโตบนคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
- 6) ยุทธศาสตร์ด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบการบริหารจัดการภาครัฐ

3. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (ปี 2560-2564) แบ่งเป็นแผนหลักระยะ 5 ปี ที่เป็นกรอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับ โดยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตของประเทศไทยปี 2579 ภายใต้วิสัยทัศน์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี

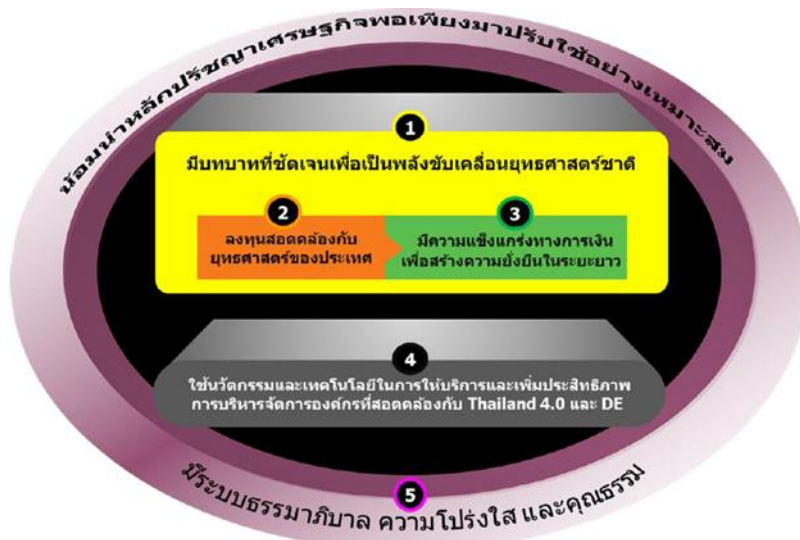
4. เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) เป็นกรอบทิศทางการพัฒนาของโลกภายหลังปี 2558 ที่องค์การสหประชาชาติ (United Nations: UN) กำหนดขึ้น ประกอบด้วย 17 เป้าหมาย สำหรับการพัฒนาที่แบ่งเป็นมิติ (Dimensions) ในด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ให้มีความเชื่อมโยงกัน

5. ประเทศไทย 4.0 (Thailand 4.0) เป็นแนวคิดการเสริมสร้างศักยภาพและสร้างโอกาสในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยด้วยนวัตกรรม และจากการสร้างความเข้มแข็งจากภายในและปรับเปลี่ยนวิธีการจากแนวคิด “ทำมากได้น้อย” เป็น “ทำน้อยได้มาก” เพื่อยกระดับประเทศไทยให้หลุดพ้นจากกับดัก 3 ประการ คือ 1) กับดักรายได้ปานกลาง 2) กับดักความเหลื่อมล้ำ และ 3) กับดักความไม่สมดุล

6. แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy: DE) เป็นแนวทางการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลทั้งด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน การค้าขาย การพัฒนาบุคลากร และการบริหารจัดการและการเปิดเผยข้อมูลข่าวสาร รวมถึง การสนับสนุนให้ประชาชนเข้าถึงเทคโนโลยีดิจิทัล

ดังนั้น รัฐวิสาหกิจในฐานะหน่วยงานของรัฐมีหน้าที่สำคัญต่อการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างบทบาทการดำเนินงานให้มีความชัดเจน สอดคล้องกับนโยบายและสภาพแวดล้อม โดยกำหนดเป้าหมาย คือ “รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” เพื่อให้รัฐวิสาหกิจสามารถดำเนินบทบาทในการสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศในด้านต่างๆ ได้ตามเป้าหมายและเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผลจากการเชื่อมโยงนโยบายด้านรัฐวิสาหกิจกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ฉบับที่ 12 และแผนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดการดำเนินงานสำคัญของภาครัฐในการกำหนดกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติ ตามรายละเอียดในแผนภาพ ดังนี้



ภาพที่ 2-1 กรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5 ด้าน

จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจใน 5 ด้าน ที่มีความเชื่อมโยงกันมีความสอดคล้องกับกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี โดยยึดแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นยุทธศาสตร์หลักได้นั้น รัฐวิสาหกิจจะต้องมีบทบาทและเป้าหมายการดำเนินงานที่ชัดเจน ด้านการลงทุนจะต้องสอดคล้องกับบทบาทและยุทธศาสตร์ของประเทศ ขณะที่การสร้าง ความแข็งแกร่งทางการเงินจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้การลงทุนและการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้เป็นไปตามเป้าหมาย สำหรับการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาการผลิต/ให้บริการและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการของรัฐวิสาหกิจ โดยที่ระบบธรรมาภิบาล ความโปร่งใสและคุณธรรม และการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้จะถือเป็นกรอบการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจทั้งในระยะสั้นและระยะยาว เพื่อให้ การดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส มีคุณธรรม และตรวจสอบได้

2.3 ร่างแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570

ค.ร. กำหนดให้มีการจัดทำแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 – 2570 (แผนพัฒนารัฐวิสาหกิจฯ) เพื่อรองรับยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2561 - 2580 และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้สามารถบรรลุเป้าหมายของประเทศได้ โดยให้สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และกระทรวงเจ้าสังกัดหารือร่วมกันเพื่อกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนารัฐวิสาหกิจต่อไป ทั้งนี้ ค.ร. ได้เห็นชอบหลักเกณฑ์ การเสนอกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ (หลักเกณฑ์ฯ) เพื่อให้กระทรวง เจ้าสังกัดกำหนดกรอบนโยบายการพัฒนาและทิศทางการลงทุนของรัฐวิสาหกิจในกำกับ (กรอบนโยบายฯ) ที่ชัดเจน

2.4 แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 เป็นแผนที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 – 2580) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) เศรษฐกิจมูลค่าสูงที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม 2) สังคมแห่งโอกาสและความเสมอภาค 3) วิถีที่ยั่งยืน และ 4) ปักจียสนับสนุนการพลิกโฉมประเทศ และมีประเด็นการพัฒนาที่มีความสำคัญต่อการพลิกโฉมประเทศ 13 หมุดหมาย ดังนี้

หมุดหมายที่ 1 ไทยเป็นประเทศชั้นนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยวที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน

หมุดหมายที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก

หมุดหมายที่ 4 ไทยเป็นศูนย์กลางทางการแพทย์และสุขภาพมูลค่าสูง

หมุดหมายที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค

หมุดหมายที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน

หมุดหมายที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้

หมุดหมายที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เดิบดีได้อย่างยั่งยืน

หมุดหมายที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอเหมาะสม

หมุดหมายที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจหมุนเวียนและสังคมคาร์บอนต่ำ

หมุดหมายที่ 11 ไทยสามารถลดความเสี่ยงและผลกระทบจากภัยธรรมชาติและการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ

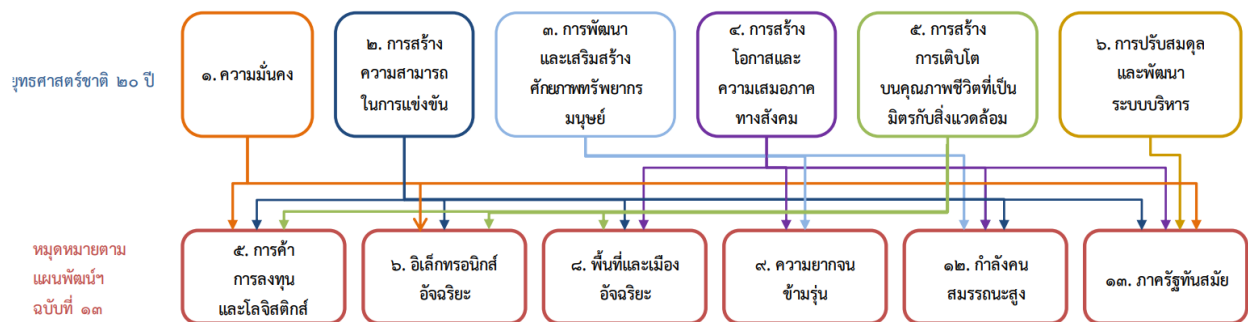
หมุดหมายที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนาแห่งอนาคต

หมุดหมายที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ประชาชน

2.5 กรอบภารกิจของรัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสาร

จัดให้มีโครงสร้างพื้นฐานและบริการโทรคมนาคมและสื่อสาร ในการสนับสนุนการพัฒนาและยกระดับดิจิทัล เพื่อเศรษฐกิจและลดความเหลื่อมล้ำทางสังคมของประเทศ

2.6 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13



ภาพที่ 2-2 ความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ (พ.ศ. 2561 - 2580) และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13

จากบทบาทและกรอบภารกิจข้างต้นพบว่า รัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสารมีความสำคัญในการผลักดันแผนพัฒนา เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 13 ให้บรรลุเป้าหมายใน 6 หมายเหตุหลักดังนี้ หมายเหตุที่ 5 ไทยเป็นประตูการค้าการลงทุนและยุทธศาสตร์ทางโลจิสติกส์ที่สำคัญของภูมิภาค (ปนท. และ บมจ. เอ็นที) หมายเหตุที่ 6 ไทยเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์อัจฉริยะและอุตสาหกรรมดิจิทัลของอาเซียน (บมจ. เอ็นที) หมายเหตุที่ 8 ไทยมีพื้นที่และเมืองอัจฉริยะที่น่าอยู่ ปลอดภัย เติบโตได้อย่างยั่งยืน (บมจ. เอ็นที) หมายเหตุที่ 9 ไทยมีความยากจนข้ามรุ่นลดลง และคนไทยทุกคนมีความคุ้มครองทางสังคมที่เพียงพอ เหมาะสม (บมจ. เอ็นที) หมายเหตุที่ 12 ไทยมีกำลังคนสมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตอบโจทย์การพัฒนา แห่งอนาคต (บมจ. อสมท) และหมายเหตุที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ ประชาชน (บมจ. เอ็นที และ ปนท) สามารถสนับสนุนหมายเหตุอื่นๆ ได้แก่ หมายเหตุที่ 1 ไทยเป็นประเทศ ชื่อนำด้านสินค้าเกษตรและเกษตรแปรรูปมูลค่าสูง หมายเหตุที่ 2 ไทยเป็นจุดหมายของการท่องเที่ยว ที่เน้นคุณภาพและความยั่งยืน หมายเหตุที่ 3 ไทยเป็นฐานการผลิตยานยนต์ไฟฟ้าที่สำคัญของโลก และหมายเหตุที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่เข้มแข็ง มีศักยภาพสูงและสามารถแข่งขันได้ ทั้งนี้ สามารถสรุปความสัมพันธ์ของรัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสารกับทิศทางหลักในการพัฒนาวิสาหกิจ ดังนี้

หมุดหมายตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๓

รหัส	๑ สินค้า เกษตร มูลค่าสูง	๒ การ ท่องเที่ยว	๓ ยานยนต์ ไฟฟ้า	๔ การ แพทย์/ สุขภาพ	๕ การค้า การลงทุน โลจิสติกส์	๖ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	๗ SME	๘ พื้นที่/ เมือง อัจฉริยะ	๙ ความ ยากจน ข้ามรุ่น	๑๐ เศรษฐกิจ หมุนเวียน/ carbonค่า	๑๑ ภัย ธรรมชาติ	๑๒ กำลังคน สมรรถนะ สูง	๑๓ ภาครัฐ ทันสมัย
ปณท	สนับสนุน จัดส่ง ผลผลิต จากผู้ผลิต จนถึงลูกค้า ปลายทาง		สนับสนุน รถขนส่ง โปรเจกต์ EV		หลัก เป็นผู้ให้บริการ ประโยชน์พื้นฐาน และโลจิสติกส์		สนับสนุน จัดส่ง ผลผลิต จากผู้ผลิต จนถึง ลูกค้า ปลายทาง						หลัก สนับสนุน ภาครัฐ ให้สามารถ เปลี่ยนผ่าน ไปสู่รัฐบาล ดิจิทัล
บมจ. เอ็นที		สนับสนุน บริการ พื้นฐาน โทรคมนาคม และดิจิทัล			หลัก ลงทุนโครงสร้าง พื้นฐานด้าน โทรคมนาคม และดิจิทัล	หลัก ให้บริการ โครงสร้าง เชื่อมโยงทั้ง ในและ ระหว่าง ประเทศ		หลัก ลงทุน โครงสร้าง พื้นฐาน ด้าน โทรคมนาคม และ ดิจิทัล	หลัก ขยาย โครงข่าย อินเทอร์เน็ต ความเร็วสูง ครอบคลุม ทุกหมู่บ้าน ทั่วไทย			สนับสนุน พัฒนา กำลังคน ด้าน เทคโนโลยี ดิจิทัล	หลัก สนับสนุน ภาครัฐ ให้สามารถ เปลี่ยนผ่าน ไปสู่รัฐบาล ดิจิทัล
บมจ. อสมท												หลัก ให้ข้อมูล ข่าวสาร และสร้าง Content หรือองค์ ความรู้ใหม่ แก่ประชาชน	

หมายเหตุ : การดำเนินการตามหมวดหมายของวิชาชีพสามารถดูรายละเอียดได้ในข้อ ๖ ที่ศทพหลักในการพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งรวมถึงหมวดหมายที่ ๑๓ ๓ ๑๐ ๑๑ ๑๒ และ ๑๓
ที่วิชาชีพทางทกแห่งต้องดำเนินการ

ภาพที่ 2-3 ความสัมพันธ์ของร่วจิสาหกิจสาขาสื่อสารกับทิศทางการพัฒนา ร่วจิสาหกิจ

2.7 ยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม ได้บัญญัติยุทธศาสตร์กระทรวง ปี พ.ศ. 2565 โดยได้มีการจัดประชุมเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ได้นำร่างกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2565) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยความมั่นคงแห่งชาติ (พ.ศ. 2562-2565) นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2561-2580 ตลอดจนแผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563-2565 มาเป็นกรอบแนวทางในการกำหนดยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม พ.ศ. 2565 ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ โดยการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ส่งเสริมการให้บริการแก่ประชาชน ภาครัฐ และภาคเอกชนในรูปแบบดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างและส่งเสริมความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมั่นคงปลอดภัย

ยุทธศาสตร์ที่ 7 : ส่งเสริมเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

2.10 กฎหมายและพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ที่เกี่ยวข้อง

1. พ.ร.บ. วิทยุคมนาคม พ.ศ. 2498 ให้ไว้ ณ วันที่ 22 มกราคม 2498
2. พ.ร.บ. การประกอบกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2544 ให้ไว้ ณ วันที่ 9 พฤศจิกายน 2544
3. พ.ร.บ. การประกอบกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2549 ให้ไว้ ณ วันที่ 9 มกราคม 2549
4. พ.ร.บ. องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม พ.ศ. 2553 ให้ไว้ ณ วันที่ 17 ธันวาคม 2553
5. พ.ร.บ. องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2560 ให้ไว้ ณ วันที่ 17 มิถุนายน 2560

6. พ.ร.บ. องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2562 ให้ไว้ ณ วันที่ 15 เมษายน 2562
7. พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562 ให้ไว้ ณ วันที่ 24 พฤษภาคม 2562
8. พ.ร.บ. องค์การจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียง วิทยุโทรทัศน์ และกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2564 ให้ไว้ ณ วันที่ 28 กุมภาพันธ์ 2564
9. ประกาศ กสทช. เรื่องการประกอบกิจการโทรคมนาคมประเภทการขายส่งบริการและบริการขาย ต่อบริการ ประกาศ ณ วันที่ 12 ธันวาคม 2549
10. ประกาศ กสทช. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการเกี่ยวกับการใช้สิทธิในการปักหรือตั้งเสาหรือเดินสาย วางท่อ หรือติดตั้งอุปกรณ์ประกอบใดในการให้บริการโทรคมนาคม ประกาศ ณ วันที่ 12 มกราคม 2560
11. ประกาศ กสทช. เรื่องแนวทางปฏิบัติในการใช้ การลงทุน และการสร้างท่อร้อยสายสื่อสารใต้ดิน หรือกับโครงสร้างพื้นฐานหน่วยงานของรัฐ เพื่อให้บริการโทรคมนาคม ประกาศ ณ วันที่ 11 เมษายน 2560
12. ประกาศ กสทช. เรื่องหลักเกณฑ์และวิธีการอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคม ประกาศ ณ วันที่ 5 มีนาคม 2563
13. ประกาศ กสทช. เรื่องบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบโครงข่ายเสมือน ประกาศ ณ วันที่ 9 กรกฎาคม 2563
14. ประกาศ กสทช. เรื่องเงื่อนไขมาตรฐานในการอนุญาตประกอบกิจการโทรคมนาคม ประกาศ ณ วันที่ 12 พฤษภาคม 2564
15. ประกาศกระทรวงดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม เรื่องหลักเกณฑ์การเก็บรักษาข้อมูลจราจรทาง คอมพิวเตอร์ของผู้ให้บริการ พ.ศ. 2564 ประกาศ ณ วันที่ 13 สิงหาคม 2564

หมายเหตุ กฎหมายและพระราชบัญญัติ (พ.ร.บ.) ที่เกี่ยวข้อง ที่มา กสทช.

2.11 BCG Economy (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model)

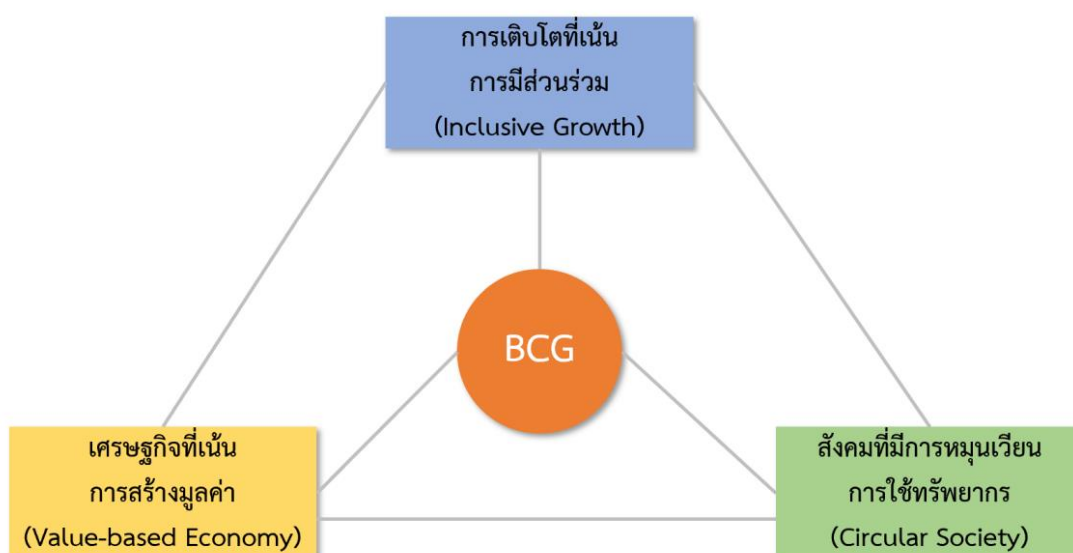
ในการประชุมคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 คณะรัฐมนตรีพิจารณาเห็นว่า รัฐบาลมี เป้าหมายในการพัฒนาประเทศไทยให้มีรายได้สูงเพื่อพ้นจากกับดักรายได้ปานกลางได้โดยเร็วภายใต้แนวคิดการ พัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) : โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน โดยได้จัดทำยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนประเทศไทยด้วยโมเดล เศรษฐกิจ BCG พ.ศ. 2564-2569 เพื่อเป็นกรอบในการพัฒนาเศรษฐกิจที่มีการพัฒนาต่อยอดจากจุดแข็งของ ประเทศเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และสอดคล้องกับ ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy Philosophy : SEP) โดยส่งเสริมให้คนรุ่นใหม่ที่มีความรู้ ความสามารถเข้ามาร่วมขับเคลื่อนประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจ BCG และใช้ศักยภาพของประเทศไทยในเรื่องต่าง ๆ

เช่น การเกษตร การสาธารณสุข และการท่องเที่ยว มาขับเคลื่อนเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้น ดังนั้น คณะรัฐมนตรีจึงมีมติเห็นชอบให้การขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจชีวภาพ เศรษฐกิจหมุนเวียน และเศรษฐกิจสีเขียว (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) โมเดลเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นวาระแห่งชาติ ตั้งแต่ปี 2564 เป็นต้นไป

ในรอบ 10 ปีที่ผ่านมา อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีค่าเฉลี่ยเพียงร้อยละ 3 ต่อปี ด้วยอัตราการเติบโตดังกล่าวไม่เพียงพอในการนำพาประเทศไทยให้ก้าวข้าม “กับดักประเทศรายได้ ปานกลาง” และลดความเหลื่อมล้ำ ประเทศไทยจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาเศรษฐกิจและ สังคม โดยอาศัยฐานความเข้มแข็งของประเทศอันประกอบด้วยความหลากหลายทางชีวภาพและความ หลากหลายทางวัฒนธรรม ส่งเสริมและพัฒนาให้ประเทศไทยเป็นเจ้าของสินค้าและบริการมูลค่าสูง ที่ยกระดับมูลค่าในห่วงโซ่การผลิตสินค้าและบริการ นำเทคโนโลยีนวัตกรรมดิจิทัลสมัยใหม่来帮助หลายข้อจำกัดให้เกิดการก้าวกระโดดของการพัฒนาต่อยอด และสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างยั่งยืน กระจ่ายรายได้ โอกาส และความมั่งคั่งแบบทั่วถึง (Inclusive Growth) ด้วยการใช้โมเดลเศรษฐกิจใหม่ที่ เรียกว่า “BCG Model” ซึ่งเป็นการพัฒนา 3 เศรษฐกิจ คือ เศรษฐกิจชีวภาพ (Bioeconomy) เศรษฐกิจหมุนเวียน (Circular Economy) และเศรษฐกิจสีเขียว (Green Economy) ไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนประเทศไทยอย่างเป็นรูปธรรม

2.11.1 หลักคิดของ BCG Model

BCG Model เป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศรูปแบบใหม่ ที่มุ่งเน้น “การเติบโตเชิงคุณภาพ” สร้างความสมดุลของเศรษฐกิจที่เน้นการสร้างมูลค่า (Value-based Economy) การเติบโตที่เน้นการมีส่วนร่วม (Inclusive Growth) และสังคมที่มีการหมุนเวียนการใช้ทรัพยากร (Circular Society)



ภาพที่ 2-4 หลักคิดของ BCG Model

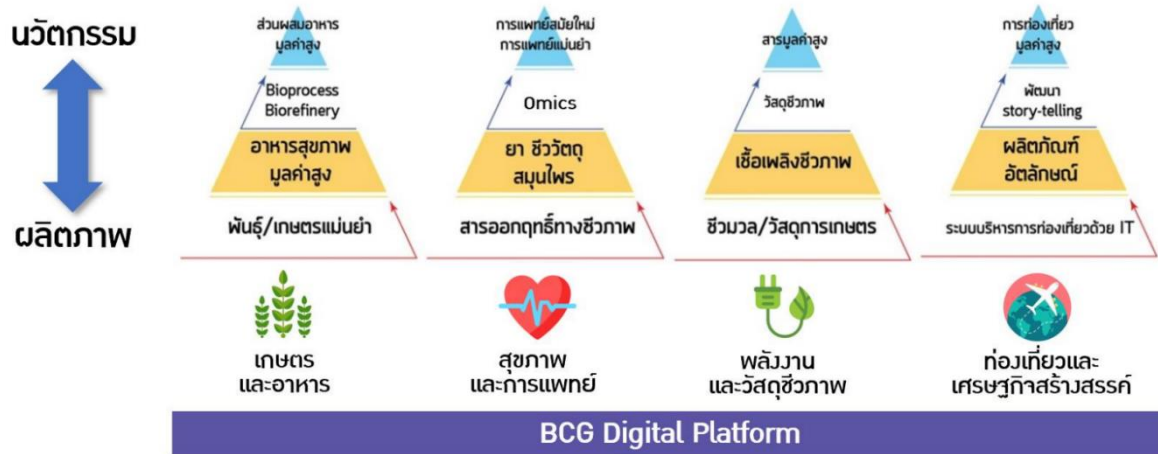
2.11.2 เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

BCG Model เป็นกลไกที่สำคัญในการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในประเทศอย่างทั่วถึง สามารถกระจายโอกาสและลดความเหลื่อมล้ำได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการตอบสนองต่อปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อมและสุขภาพของคนได้ในหลายมิติ ในขณะเดียวกันสามารถสร้างให้ประเทศไทยก้าวขึ้นเป็นผู้นำระดับโลกในบางสาขา จึงได้กำหนดเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ของประเทศเพื่อใช้ในการขับเคลื่อน BCG Model ดังนี้

- มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจของอุตสาหกรรมเป้าหมาย BCG
- ลดความเหลื่อมล้ำด้วยการเพิ่มรายได้เกษตรกรและชุมชน
- ยกระดับผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารของไทยขึ้นเป็นผู้ผลิตอาหารเพื่อสุขภาพและส่วนประกอบอาหารมูลค่าสูง Top 5 ของโลก
- สร้างและพัฒนาอุตสาหกรรมชีวภาพ การผลิตยา เครื่องมือแพทย์ วัสดุชีวภาพให้มีความเข้มแข็ง มีศักยภาพส่งออก เป็นแหล่งจ้างงานทักษะสูงและรายได้สูง
- ระบบบริหารจัดการท่องเที่ยว นำไปสู่ Top 3 ของเอเชียแปซิฟิก จัดโดย Travel & Tourism Competitiveness Index, World Economic Forum
- ลดการใช้ทรัพยากรลง 2 ใน 3 จากปัจจุบัน

2.11.3 BCG Model สู่การพัฒนาที่ยั่งยืน

BCG Model ได้ครอบคลุมห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain) ของ 4 อุตสาหกรรมหลัก ได้แก่ อุตสาหกรรมการเกษตรและอาหาร สุขภาพและการแพทย์ พลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ และการท่องเที่ยว และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ บูรณาการเข้าด้วยกัน เป็นฐานการสร้างมูลค่าเพิ่มขนาดใหญ่ของประเทศ (ดังแสดง ในภาพที่ 2-4) ซึ่งในปัจจุบันมีสัดส่วนใน GDP ถึงร้อยละ 21 และเกี่ยวข้องกับอาชีพและการจ้างงานของคนใน ประเทศมากกว่า 16.5 ล้านคนในปัจจุบัน หัวใจสำคัญของ BCG Model คือการพัฒนาแบบคู่ขนาน ทั้งในส่วน “ยอดปิรามิด” ซึ่งหมายถึง ผู้ประกอบการหรือเกษตรกรที่มีความพร้อมสูง มีกำลังในการลงทุนด้านเทคโนโลยี พร้อมรับความเสี่ยง สามารถเข้าถึงความก้าวหน้าทางวิทยาการระดับสูงสำหรับผลิตสินค้าและบริการที่มีมูลค่าสูงมาก ๆ เช่น สินค้า เกษตรมูลค่าสูง ส่วนประกอบอาหารสุขภาพ ชีววัตถุ การแพทย์สมัยใหม่/แม่นยำ สารเคมีชีวภาพมูลค่าสูง หรือการท่องเที่ยวมูลค่าสูงเฉพาะกลุ่ม แม้กลุ่มนี้จะมีจำนวนน้อยแต่สร้างมูลค่าเพิ่มได้สูง และจะเป็นกำลังสำคัญของเศรษฐกิจไทยในอนาคต

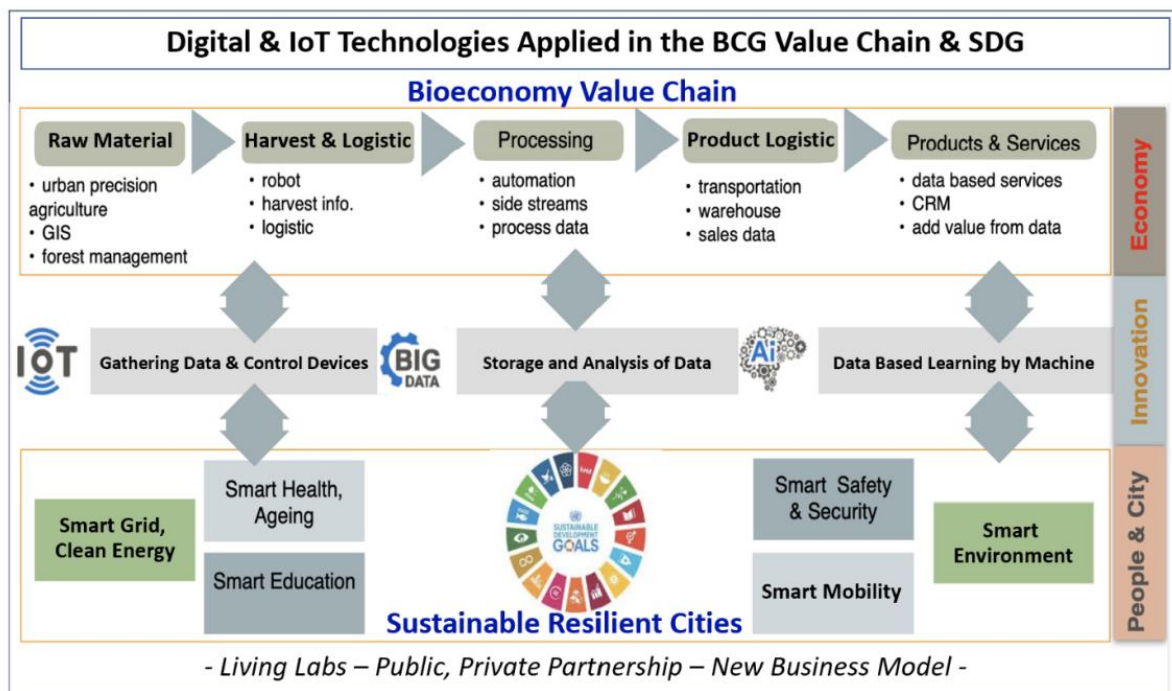


ภาพที่ 2-5 การสร้างมูลค่าใน 4 อุตสาหกรรมหลัก BCG

BCG ในส่วน “ฐานปิรามิด” เป็นการยกระดับ “ผลิตภาพ” และ “มาตรฐาน” ให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม เกษตรกรรายย่อยและภาคชุมชน ซึ่งแม้ไม่ได้ใช้เทคโนโลยีขั้นสูงแต่ส่งผลกระทบสูงเนื่องจากเกี่ยวข้องกับคนจำนวนมากที่เป็นรากฐานเศรษฐกิจสำคัญของประเทศ โดยการพัฒนาทั้งหมดจะต้องเสริมความเข้มแข็งให้กับทุนทางสังคม อันได้แก่ ภูมิปัญญาและวัฒนธรรมท้องถิ่น ตลอดจนทุนทางทรัพยากรธรรมชาติ ตามแนวคิดของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ที่จะขยายผลไปสู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (SEP for SDGs) ที่มุ่งพัฒนาโดยไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและเพิ่มโอกาสให้ทุกคน

แนวทางในการพัฒนาประเทศตามโมเดลของ BCG นั้นจำเป็นที่จะต้องมีความเชื่อมโยง (Link) เพื่อสร้าง Closed Loop ของห่วงโซ่มูลค่า BCG ทำให้สามารถบริหารจัดการได้ครบวงจร เทคโนโลยีดิจิทัลและ IoT เป็นตัวการสำหรับการสร้างการเชื่อมต่อให้เกิดเป็นห่วงโซ่ทั้งขาไป (Supply Chain) และขากลับ (Reversed Supply Chain) รวมถึงการเชื่อมต่อไปยังส่วนอื่นที่เกี่ยวข้อง จากภาพที่ 2-5 แสดงถึงเทคโนโลยีดิจิทัลและ IoT ที่มีส่วนในห่วงโซ่มูลค่าของ BCG ที่ก่อให้เกิดมูลค่าทางเศรษฐกิจ ที่ใช้การขับเคลื่อนไปมาได้จากทั้ง Demand Pull หรือ Supply Push ทำให้สามารถสร้างระบบช่วยการตัดสินใจสำหรับบริหารงานภาพรวมทั้งสองด้าน ผ่านการเชื่อมโยงข้อมูลและระบบตั้งแต่กระบวนการผลิตวัตถุดิบต้นทาง (Smart or Precision Agriculture) การเก็บเกี่ยวหรือการขนส่ง การแปรรูป (Industry 4.0) สินค้าและบริการ (Smart Retail, Smart CRM) ในแต่ละกระบวนการถูกเชื่อมต่อเข้าสู่ BCG Digital Platform ที่ใช้เทคโนโลยี IoT, Big Data และระบบปัญญาประดิษฐ์ผ่านการเชื่อมต่อเครือข่ายทั้งแบบเดิมเช่น Fiber, WiFi, LoRaWAN, Sixfog, 4G หรือระบบ ใหม่เช่น NB-IoT (Narrow Band IoT) หรือ 5G เป็นต้น นอกจากนี้ BCG Digital Platform ยังเชื่อมโยงไปสู่ประชาชนและสังคมผ่านทางระบบเมืองน่าอยู่ เช่น ระบบบริหารจัดการพลังงานทางเลือก ระบบการศึกษา ระบบการดูแลผู้สูงอายุ ระบบความเป็นอยู่ปลอดภัย ระบบการขนส่งคน และระบบดูแลสิ่งแวดล้อม การเชื่อมต่อที่สมบูรณ์จะก่อให้เกิด

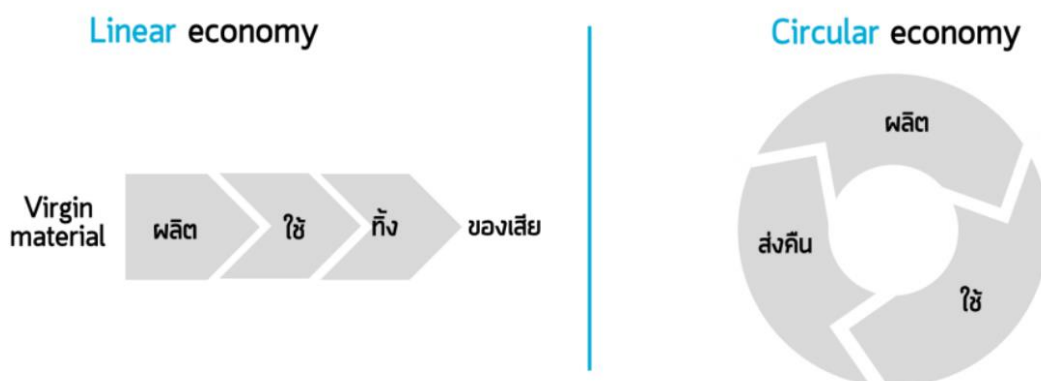
ทั้ง Local Economy, Sharing Economy และ New Ecosystem ที่จะช่วยส่งเสริมและสนับสนุนการสร้างเศรษฐกิจฐานชีวภาพหรือ BCG ของประเทศอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 2-6 ดิจิทัลแพลตฟอร์มเพื่อการยกระดับห่วงโซ่มูลค่า BCG

เศรษฐกิจสีเขียวและเศรษฐกิจหมุนเวียน มีหลักการสำคัญ คือ การเร่งหาแนวทางการพัฒนาระบบ เศรษฐกิจให้มีสีเขียวและสะอาดมากขึ้นจากที่เป็นอยู่ (Greener & Cleaner) โดยเศรษฐกิจสีเขียวจะต้องมุ่งเน้นการมองเชิงระบบ (Systematic Approach) และใช้ดิจิทัลแพลตฟอร์มร่วมกับเทคโนโลยีหลากหลายมาช่วยในการบริหารจัดการ ลดภาระงาน และลดต้นทุนในการผลิตตั้งแต่ต้นทางไปจนถึงปลายทาง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรได้สูงที่สุด โดยใช้ต้นทุนทางสิ่งแวดล้อมให้น้อยที่สุด พร้อมกับเน้นการลดของเสีย รวมทั้งลดการปลดปล่อยก๊าซเรือนกระจกจากกระบวนการผลิต เพื่อการเป็นสังคมคาร์บอนต่ำ (Low Carbon Society) เกิดการกระจายความมั่งคั่งอย่างทั่วถึง ในขณะที่เศรษฐกิจหมุนเวียนจะเน้นส่งเสริมระบบเศรษฐกิจที่มีการวางแผนให้ทรัพยากรในระบบการผลิตทั้งหมดสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมและนำกลับมาใช้ใหม่ได้ เพื่อรับมือกับปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรในอนาคต ที่จะมีความต้องการใช้ทรัพยากรเพื่อการผลิตเพิ่มมากขึ้นจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจและความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภค ดังนั้น เศรษฐกิจหมุนเวียน จึงมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรใหม่ (Virgin material) ให้น้อยที่สุด การคงคุณค่าผลิตภัณฑ์ให้นานที่สุด การเปลี่ยนรูปแบบการใช้งานผ่านโมเดลธุรกิจใหม่ การสร้างของเสียในปริมาณที่ต่ำที่สุด และให้ความสำคัญกับการจัดการของเสียจากการผลิตและบริโภค ด้วยการนำวัตถุดิบที่ผ่านการผลิตและบริโภคแล้วเข้าสู่กระบวนการผลิตใหม่ (Secondary raw material) เช่น การเปลี่ยนของเหลือทิ้งให้เป็นสารมูลค่าเพิ่มสูง การใช้นวัตกรรมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของระบบกำจัดขยะต้นทาง กลางทาง และปลายทาง การส่งเสริม อุตสาหกรรมรีไซเคิลวัสดุที่สำคัญ การส่งเสริมการออกแบบผลิตภัณฑ์และรูปแบบธุรกิจที่เอื้อต่อระบบ เศรษฐกิจหมุนเวียน เป็นต้น ซึ่งการ

ดำเนินกิจกรรมเหล่านี้จะมีแนวคิดที่ต่างจากระบบเศรษฐกิจแบบดั้งเดิมที่ เน้นการใช้ทรัพยากร การผลิต และการสร้างของเสีย ในรูปแบบเศรษฐกิจที่เป็นเส้นตรง หรือ Linear Economy



ภาพที่ 2-7 เปรียบเทียบหลักการ Linear Economy และ Circular Economy

ทั้งนี้ในการดำเนินการทั้งหมด ต้องอาศัยการพิจารณาทั้งระบบแบบองค์รวม (Holistic View) ที่มอง ตั้งแต่ต้นทางจนถึงปลายทางของกิจกรรมหรือเทคโนโลยีนั้น ๆ หลักการดังกล่าวเรียกว่า “Life Cycle Assessment หรือ LCA” โดยมีได้มองเฉพาะผลกระทบโดยตรงเท่านั้น หากแต่ยังมองผลกระทบโดยอ้อมในด้านต่าง ๆ ด้วย ซึ่งในการดำเนินการควรจะต้องผสมผสานระหว่างการบริหารจัดการ (Housekeeping) ควบคู่กับการใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมควบคู่กันไป

2.11.4 การพัฒนาสาขายุทธศาสตร์ BCG (BCG Sectoral Development)

สาขายุทธศาสตร์ภายใต้ BCG ต้องพัฒนาให้มีความสามารถสูงขึ้นและมีความหลากหลายเพิ่มขึ้น ดังนี้

สาขาเกษตรและอาหาร มุ่งสู่การผลิตสินค้าเกษตรและอาหาร จากการผลิตมากแต่ได้น้อยไปสู่การผลิตสินค้าที่เป็นพรีเมียมที่ผลิตน้อยแต่สร้างรายได้สูง รวมถึงเพิ่มความหลากหลายของผลผลิตทางการเกษตร และอาหาร โดยต้องปรับโครงสร้างการผลิตทั้งระบบ อาศัยระบบสนับสนุนการตัดสินใจจากเทคโนโลยีการ วิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภค (Customer Behavior Analytics) ก่อให้เกิดการผลิตแม่นยำสอดคล้อง กับความต้องการของตลาด ลดของเหลือทิ้ง (Optimized Wasted Production) ตรวจสอบและติดตาม ผลผลิตได้แบบเรียลไทม์ ลดการบุกรุกผืนป่า (Forest Management) เนื่องจากการบริหารจัดการพื้นที่ เพาะปลูกได้อย่างมีประสิทธิภาพในการผลิตตามศักยภาพให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด ใช้เทคโนโลยีระบบการผลิตและเครื่องจักรกลที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงความยั่งยืน ยกย่องสินค้าเกษตรและ อาหารสู่สินค้าปลอดภัย สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ มีระบบตรวจสอบย้อนกลับแบบเรียลไทม์ (Real Time

Traceability) และพัฒนามาตรฐานสินค้าให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล พัฒนาเทคโนโลยีการเกษตร อัจฉริยะ สำหรับเกษตรกรรายย่อยเพื่อให้เกษตรกรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ ยกกระดับเกษตรกรรายย่อยสู่ วิสาหกิจ/ ธุรกิจเกษตรที่เชื่อมต่อกับอุตสาหกรรม เกิดการกระจายรายได้ตลอดห่วงโซ่ และมุ่งสู่การส่งออก เทคโนโลยี เกษตรอัจฉริยะ

สาขาสุภาพและการแพทย์ สร้างมูลค่าเพิ่มด้วยการพัฒนานวัตกรรมจากผลิตภัณฑ์สมุนไพร และ เครื่องสำอางจากธรรมชาติ ให้ได้คุณภาพและมาตรฐานเพื่อการส่งออก มีข้อมูลทางวิทยาศาสตร์รองรับการ ขึ้น ทะเบียนผลิตภัณฑ์ รวมถึงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม ยา วัคซีน ยาชีววัตถุ อุปกรณ์ทางการแพทย์ เวชภัณฑ์ และวัสดุฝังในร่างกายให้ได้มาตรฐานส่งออก และมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการพึ่งพาตนเองได้ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการรักษาไปสู่การแพทย์แม่นยำและการแพทย์เฉพาะบุคคลด้วยการใช้ประโยชน์จากข้อมูล พันธุกรรม การเป็นศูนย์กลางการให้บริการด้านสุขภาพและการวิจัยด้านคลินิกชั้นนำของโลก

สาขาลังงาน วัสดุและเคมีชีวภาพ มุ่งเน้นการเพิ่มความมั่นคงด้านพลังงาน เพิ่มสัดส่วนการใช้ พลังงานทดแทน พัฒนานวัตกรรมการผลิตพลังงานที่มีประสิทธิภาพสูงสามารถรองรับของเสียที่หลากหลายทั้ง ชนิดและคุณสมบัติเช่น ขยะจากอุตสาหกรรม คราวเรือน รวมถึงของเหลือทิ้งทางการเกษตร ของเสียเหล่านี้ เป็น ทรัพยากรที่สามารถกลับมาใช้ใหม่ในรูปของแหล่งพลังงานหมุนเวียนหรือพลังงานทดแทน (Renewable Energy) ได้แก่ การผลิตเชื้อเพลิงจากขยะ (Refuse Derived Fuel, RDF) ก๊าซชีวภาพ ที่นำไปสู่การสร้าง Site Reference ของโรงไฟฟ้าชุมชน (Community-based Biomass Power Plant) ที่มีแหล่งพลังงานทดแทนใน พื้นที่ (Distributed Energy Resources, DERs) เช่น พลังงานจาก แสงอาทิตย์ ชีวมวล (รวมขยะ) และก๊าซ ชีวภาพ ที่เพียงพอ โรงไฟฟ้าชุมชนสามารถสร้างรายได้จากการขายไฟฟ้าผ่านการเชื่อมต่อบนด้วย Smart Microgrid และใช้เทคโนโลยี Blockchain เป็นแพลตฟอร์มในการบริหารจัดการ ทั้งนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนา เทคโนโลยีและระบบการจัดเก็บพลังงาน (Energy Storage System) เนื่องจากมีความสำคัญต่อเสถียรภาพ ของ ระบบไฟฟ้าที่ผลิตจากพลังงานทดแทน ในส่วนของวัสดุและเคมีชีวภาพ ต้องพัฒนาการใช้ประโยชน์จาก ทรัพยากรให้เกิดความคุ้มค่ามากที่สุด ต่อยอดผลผลิตทางการเกษตรและของเสียไปเป็นสารประกอบ หรือ ผลิตภัณฑ์เคมีและวัสดุชีวภาพที่มีมูลค่าสูง เช่น พลาสติกชีวภาพ ไฟเบอร์ เกสซ์ภัณฑ์ เป็นต้น

สาขาการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจสร้างสรรค์ มุ่งพัฒนาสู่การท่องเที่ยวที่ยั่งยืนด้วยการใช้จุดแข็ง ของ ความหลากหลายทางชีวภาพ ความหลากหลายทางวัฒนธรรม และทุนทางปัญญา มาสร้างอัตลักษณ์ของ 19 ตนเอง สร้างมูลค่าเพิ่มเติมด้วยการกระจายแหล่งท่องเที่ยวสู่เมืองรอง เน้นตลาดคุณภาพ สร้างมาตรฐาน ความ สะอาด สะอาดปลอดภัย อัตลักษณ์ของแต่ละพื้นที่ นำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการและ ดูแล ระบบนิเวศอย่างเป็นระบบ รวมถึงการพัฒนาสู่ระบบการท่องเที่ยวที่ยั่งยืนด้วยการจัดทำระบบมาตรฐาน การ ท่องเที่ยวที่ยั่งยืน การจัดทำ National Guideline ด้านขีดความสามารถในการรองรับของแหล่งท่องเที่ยว จัดทำระบบบัญชีต้นทุนทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมในเขตพัฒนาการท่องเที่ยวที่สำคัญ รวมถึงการปรับ พฤติกรรม ของนักท่องเที่ยว และการฟื้นฟูแหล่งเสื่อมโทรมทางธรรมชาติให้เป็นแหล่งท่องเที่ยวเชิงสร้างสรรค์ ควบคู่กับการ บริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูงในการรองรับนักท่องเที่ยวและป้องกันปัญหาความเสื่อมโทรม ของ

ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการเตรียมความพร้อมของผู้ประกอบการเพื่อลดผลกระทบ จากการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศต่อการดำเนินธุรกิจ

การพัฒนาเศรษฐกิจสร้างสรรค์อยู่บนพื้นฐานของการพัฒนาการใช้องค์ความรู้ ความคิดสร้างสรรค์ เชื่อมโยงกับทุนทางปัญญา ทุนทางวัฒนธรรม และความหลากหลายทางชีวภาพ เพื่อรังสรรค์เป็นผลิตภัณฑ์ หรือบริการรูปแบบใหม่ที่มีมูลค่าเพิ่ม สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การพัฒนาใน 3 สาขายุทธศาสตร์ข้างต้น สามารถเชื่อมโยงกับการท่องเที่ยวผ่านระบบเศรษฐกิจสร้างสรรค์ได้ อาทิ การให้ ประสบการณ์กับนักท่องเที่ยวผ่านการท่องเที่ยวเชิงอาหารไทย การท่องเที่ยวเชิงกีฬา การท่องเที่ยวเชิงสุขภาพ ที่เชื่อมโยงกับแพทย์แผนไทย การท่องเที่ยวเชิงศิลปะและวัฒนธรรม การท่องเที่ยวเชิงเกษตร เป็นต้น รวมถึง การพัฒนาเพื่อส่งออกสินค้าและบริการเหล่านี้ ผ่านช่องทางของฝากที่สร้างสรรค์อย่างมีอัตลักษณ์ การจัดการ ด้านระบบและมาตรฐานเพื่อเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เช่นเดียวกับการมีสัมพันธภาพทางด้าน กีฬา การจัดมหกรรมระดับโลก เป็นต้น

ทั้งนี้การพัฒนา 4 สาขายุทธศาสตร์ดังกล่าวสามารถพัฒนาอย่างอิสระ แต่การวางแผน เชื่อมโยง และ พัฒนาไปพร้อมกันจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสามารถอาศัยนวัตกรรมทางด้านดิจิทัลในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลหลากหลายมิติ จากทุกภาคส่วนเป็นข้อมูลขนาดใหญ่ (Big Data) นำมาวิเคราะห์และ ประมวลผล (Data Analytic) เพื่อประกอบการตัดสินใจ รวมถึงการใช้ระบบปัญญาประดิษฐ์ (AI) ที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทุกมิติ

หมายเหตุ : BCG Economy (Bio-Circular-Green Economy : BCG Model) ที่มา : กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม

บทที่ 3 สภาวะเศรษฐกิจไทยและภาพรวมอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

3.1 สภาวะเศรษฐกิจไทย

3.1.1 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19

สถานการณ์โรคโควิด-19 ทั่วโลก รวมทั้งไทยกำลังกลับเข้าสู่ภาวะใกล้เคียงปกติ มีผู้ติดเชื้อและผู้เสียชีวิตในระดับต่ำมาก ภาพรวมมีความปลอดภัยเพิ่มมากขึ้น ส่วนประเทศไทยถือว่าประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานการณ์โควิด-19 จนได้รับการยอมรับจากองค์การอนามัยโลกและประชาคมโลก มีอัตราป่วยและเสียชีวิตระดับต่ำ ขณะที่ประชาชนมากกว่าร้อยละ 92 มีภูมิคุ้มกันจากการฉีดวัคซีนถึง 143.16 ล้านโดส (ณ วันที่ 26 ก.ย.2565) และบางส่วนมีภูมิคุ้มกันจากการติดเชื้อตามธรรมชาติ โดยในช่วงเดือนกันยายนที่ผ่านมา มีผู้ติดเชื้อและผู้ป่วยที่ต้องรักษาตัวในโรงพยาบาลและผู้เสียชีวิตลดลงมาก รวมถึงมีอาการไม่รุนแรง ดังนั้น รัฐบาลจึงเห็นควรให้ประกาศยกเลิก "โควิด-19" เป็นโรคติดต่ออันตราย และปรับเป็น “โรคติดต่อที่ต้องเฝ้าระวัง” ตามคำแนะนำของคณะกรรมการโรคติดต่อแห่งชาติ มีผลในวันที่ 1 ตุลาคม 2565 เป็นต้นไป ซึ่งที่ประชุม ศบค.เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2565 ได้เห็นชอบยกเลิกประกาศสถานการณ์ฉุกเฉิน ข้อกำหนด ประกาศ และคำสั่งแห่งการประกาศสถานการณ์ฉุกเฉินทั้งหมด มีผลวันที่ 30 กันยายน 2565 และให้หน่วยงานต่างๆ นำมาตรการตามกฎหมายเข้ามาแก้ไขปัญหาดำเนินการ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2565 ประชาชนยังสามารถรักษาพยาบาลโรคโควิด-19 ได้ฟรีจากกองทุนสุขภาพที่ผู้ป่วยมีสิทธิ เช่น หลักประกันสุขภาพแห่งชาติหรือบัตรทอง ประกันสังคมสวัสดิการข้าราชการ เป็นต้น ส่วนกรณีผู้ป่วยโควิด-19 ที่มีอาการฉุกเฉินวิกฤตสีแดงสามารถเข้ารับการรักษาได้ทุกที่ทั้งสถานพยาบาลภาครัฐหรือเอกชนตามสิทธิ UCEP Plus จนกว่าจะหายป่วย ซึ่งแตกต่างจากสิทธิ UCEP ปกติที่เมื่อครบ 72 ชั่วโมงจะต้องส่งกลับไปรักษาที่สถานพยาบาลตามสิทธิ โดยสถานพยาบาลจะเบิกค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาลตามระบบ UCEP Plus ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด ส่วนแรงงานต่างด้าวหากมีประกันสุขภาพก็สามารถใช้ประกันในการรักษาได้ฟรี

โดยในส่วนของกระทรวงสาธารณสุขมี พ.ร.บ.โรคติดต่อ พ.ศ.2558 เป็นเครื่องมือหลักในการบริหารสถานการณ์ในระยะถัดไป โดยมีกลไกทั้งระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับพื้นที่ ซึ่งอาจมีการปรับลดระดับความเข้มข้นของมาตรการตามสถานการณ์ เพื่อให้สังคมและเศรษฐกิจประเทศเดินหน้าต่อไปได้ ภายใต้กลไกของ พ.ร.บ.โรคติดต่อฯ ยังสามารถบูรณาการความร่วมมือทุกภาคส่วน ขับเคลื่อนแผนได้ต่อเนื่อง โดยไม่กระทบสิทธิของประชาชน และรักษาเสถียรภาพและความมั่นคงด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทยให้ยั่งยืนต่อไปได้

3.1.2 ภาวะเศรษฐกิจไทยแนวโน้มปี 2565 และแนวโน้มปี 2566

ภาวะเศรษฐกิจไทยปี 2565

เศรษฐกิจไทยปี 2565 คาดว่าจะขยายตัวได้อย่างต่อเนื่องที่ร้อยละ 3.5 ต่อปี¹ โดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากการฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศ และภาคการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวได้อย่างต่อเนื่อง หลังจากมีการผ่อนปรนมาตรการเดินทางระหว่างประเทศ และยกเลิกระบบ Thailand Pass สำหรับนักท่องเที่ยวต่างชาติตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2565 เป็นต้นไป ส่งผลให้รายได้ครัวเรือนและภาคธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยวปรับตัวดีขึ้น รวมทั้งคาดว่าจะรายได้เกษตรกรจะขยายตัวได้ดีตามราคาสินค้าเกษตรที่สูงขึ้น ส่งผลให้การใช้จ่ายขยายตัวต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นแรงสนับสนุนสำคัญต่อการฟื้นตัวของการบริโภค โดยคาดว่าจะการบริโภคภาคเอกชนจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.8 ต่อปี และคาดว่าจะมีนักท่องเที่ยวต่างประเทศเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยจำนวน 8.0 ล้านคน เพิ่มขึ้นมากจากปี 2564 ที่มีจำนวนเพียง 0.4 ล้านคน ขณะที่มูลค่าการส่งออกสินค้าคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 7.7 ต่อปี แม้ว่าจะได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ส่งผลให้ราคาพลังงาน และสินค้าโภคภัณฑ์ปรับเพิ่มขึ้น ส่งผลให้การดำเนินนโยบายการเงินของกลุ่มประเทศเศรษฐกิจหลักเข้มงวดมากขึ้น อีกทั้งปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในห่วงโซ่อุปทานที่ยืดเยื้อ

สำหรับการลงทุนภาคเอกชนคาดว่าจะขยายตัวได้ที่ร้อยละ 5.7 ต่อปี ตามการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจในประเทศ ขณะที่บทบาทนโยบายการคลัง จะยังมีส่วนช่วยบรรเทาผลกระทบ จากสถานการณ์ราคาพลังงานที่ยังอยู่ในระดับสูง และสนับสนุนการขยายตัวของเศรษฐกิจไทยในทุกภาคส่วนให้เป็นไปอย่างทั่วถึง อีกทั้งยังช่วยรับมือกับความผันผวนของเศรษฐกิจโลก ผ่านการใช้จ่ายงบประมาณรายจ่ายประจำปี และการใช้จ่ายเพื่อแก้ไขปัญหาเศรษฐกิจและสังคม จากการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) รวมทั้งการลงทุนของรัฐวิสาหกิจที่คาดว่าจะมีการเบิกจ่ายได้อย่างต่อเนื่อง

ในด้านเสถียรภาพภายในประเทศ อัตราเงินเฟ้อทั่วไปคาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากปีก่อนที่ร้อยละ 6.5 ต่อปี ตามราคาพลังงานที่ปรับเพิ่มขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตภายในประเทศที่สูงขึ้นและกระจายตัวในหมวดสินค้าที่หลากหลายขึ้น โดยประเมินว่าอัตราเงินเฟ้อทั่วไปจะค่อยๆ ปรับตัวลดลง หากราคาน้ำมันเริ่มมีเสถียรภาพมากขึ้น

สำหรับปัจจัยที่จะส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดมีทั้งปัจจัยสนับสนุน อาทิ 1) การฟื้นตัวของอุปสงค์ภายในประเทศจากสถานการณ์ COVID-19 ที่คลี่คลายลง 2) นักท่องเที่ยวต่างชาติมีแนวโน้มเดินทางมายังประเทศไทยสูงกว่าที่คาด ตามแนวทางการเปิดประเทศ ขณะที่เศรษฐกิจไทยยังเผชิญปัจจัยเสี่ยง อาทิ 1) ความยืดเยื้อของสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียและยูเครนที่ส่งผลกระทบต่อราคาพลังงานและสินค้าโภคภัณฑ์ ซึ่งส่งผ่านไปยังต้นทุนของภาคครัวเรือน และภาคธุรกิจ 2) ความผันผวนของตลาดการเงินโลก จากการดำเนินนโยบายการเงินที่เข้มงวดขึ้นของธนาคารกลางหลายประเทศ โดยเฉพาะธนาคารกลางสหรัฐอเมริกา ที่มีแนวโน้มเร่งปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายหลังอัตราเงินเฟ้อเร่งสูงขึ้นต่อเนื่องและภาวะ

¹ สำนักนโยบายเศรษฐกิจมหภาค สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง

ตลาดแรงงานที่ตั้งตัว 3) ความไม่แน่นอนของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทั้งสายพันธุ์ที่ระบาดในปัจจุบันและที่อาจเกิดขึ้นใหม่ในอนาคต และ 4) เศรษฐกิจคู่ค้าชะลอตัว โดยเฉพาะเศรษฐกิจประเทศหลักและประเทศจีน ประกอบกับหากสถานการณ์การแพร่ระบาด COVID-19 ในประเทศจีนยืดเยื้อกว่าที่คาดไว้ก็จะส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานการผลิต (Supply Disruption) และส่งผลเชื่อมโยงไปยังภาคการผลิตและการค้าทั่วโลก

แนวโน้มเศรษฐกิจไทยปี 2566

ช่วงไตรมาสสุดท้ายของปี 2565 กิจกรรมทางเศรษฐกิจของไทย ยังคงเป็นไปในทิศทางฟื้นตัวต่อเนื่อง นำโดยภาคการท่องเที่ยวที่ฟื้นตัวเร็วกว่าคาดเป็นแรงส่งเพิ่มขึ้นในช่วงครึ่งปีหลัง แม้ยังไม่มีนักท่องเที่ยวจากจีนหนุน GDP ไทยปี 2565 คาดว่าขยายตัวต่อเนื่องที่ 3.5% จาก 1.5% ในปี 2564 และสำหรับปี 2566 คาดว่า GDP จะขยายตัวต่อเนื่องที่ 4-5%² แต่ยังคงมีความท้าทายหลายมิติที่เป็นข้อจำกัดการเติบโตของเศรษฐกิจไทย ทั้งการชะลอตัวของเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา และประเทศคู่ค้าส่งออก รวมถึงหลายปัจจัยเสี่ยง ทั้งราคาน้ำมันที่ยังคงอยู่ในระดับสูง การปรับขึ้นดอกเบี้ย และการอ่อนค่าของเงินบาท เป็นสภาพแวดล้อมที่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมต้องเผชิญและเตรียมพร้อมรับมือ

แนวโน้มเศรษฐกิจโลกชะลอตัวกดดันภาคการส่งออก ส่วนภาคท่องเที่ยวยังฟื้นตัวต่อเนื่อง ทั้งนี้ เครื่องชี้เศรษฐกิจโลกมีสัญญาณชะลอตัวลงตั้งแต่ไตรมาส 3/2565 ทั้งภาคการค้า การผลิต และบริการ โดยได้รับผลกระทบจากอัตราเงินเฟ้อที่ยังคงพุ่งสูง และนโยบายการเงินที่ตึงตัวเร็วพร้อมกันทั่วโลก โดยสหภาพยุโรปและอังกฤษมีแนวโน้มเข้าสู่ภาวะถดถอยชัดเจนขึ้น ขณะที่เศรษฐกิจสหรัฐฯ และประเทศสำคัญในเอเชียล้วนมีทิศทางชะลอตัวลง ส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกไทยในปี 2566 มีแนวโน้มชะลอตัวลงที่ 3.4% จากราว 8% ในปี 2565 อย่างไรก็ตาม สินค้าบางหมวดยังคงมีแนวโน้มเติบโตต่อเนื่อง ได้แก่ สินค้ากลุ่มบริโภค อาหาร อาหารแปรรูป สินค้าเกษตรแปรรูป สินค้าเทคโนโลยี ยานยนต์ ตลอดจนสินค้าเกี่ยวเนื่องกับราคาน้ำมัน

ค่าเงินบาทยังคงเคลื่อนไหวในทิศทางอ่อนค่า ตามแรงหนุนของเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ที่มาจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของธนาคารกลางสหรัฐฯ (Fed) ในภาพรวม การอ่อนค่าของเงินบาทเป็นผลดีต่อกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่พึ่งพิงตลาดต่างประเทศ และในทางตรงข้ามส่งผลกระทบต่อผู้นำเข้า สำหรับแนวโน้มดอกเบี้ยขาขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงินของภาคธุรกิจอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ อัตราดอกเบี้ยนโยบายของไทยมีแนวโน้มปรับขึ้นต่อเนื่องในปี 2566 โดยคาดว่า ณ สิ้นปี 2566 จะอยู่ที่ 2% ทำให้ดอกเบี้ยธนาคารพาณิชย์ขยับขึ้นตาม ส่งผลให้ต้นทุนทางการเงินสูงขึ้น และส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของธุรกิจ โดยในภาพรวมภาคธุรกิจอุตสาหกรรมจะได้รับผลเชิงลบจากการปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ย อย่างไรก็ตาม คาดว่าการปรับขึ้นดอกเบี้ยนโยบายจะเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป เนื่องจากการดำเนินนโยบายทางการเงินที่ตึงตัวจะช่วยลดแรงกดดันด้านราคาได้ แต่ส่งผลให้การขยายตัวทางเศรษฐกิจปรับชะลอลงเช่นกัน โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจยังไม่แข็งแกร่งนัก

² กระทรวงการคลัง

ปี 2566 จึงยังคงเป็นปีที่ภาคธุรกิจอุตสาหกรรมยังคงเผชิญกับการท้าทายการเติบโต ท่ามกลางกระแสเศรษฐกิจโลกที่ยังคงต้องติดตาม การเตรียมพร้อมรับมือ และเร่งปรับตัวทั้งในด้านการลงทุนและการดำเนินกิจการ โดยอาจมีการปรับรูปแบบการผลิต จากที่เน้นความได้เปรียบด้านต้นทุนการผลิต ซึ่งมีแนวโน้มที่ไม่เป็นเช่นนั้นอีกต่อไป ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนการผลิตด้านวัตถุดิบหรือแรงงานราคาถูก มาเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้า/บริการ จะทำให้การปรับเปลี่ยนธุรกิจสอดคล้องกับทิศทางของโลกยุคใหม่ ที่ถูก Technology Disruption และมีการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาลมากขึ้น

3.2 ทิศทางการลงทุนในอนาคต (Mega Trend)

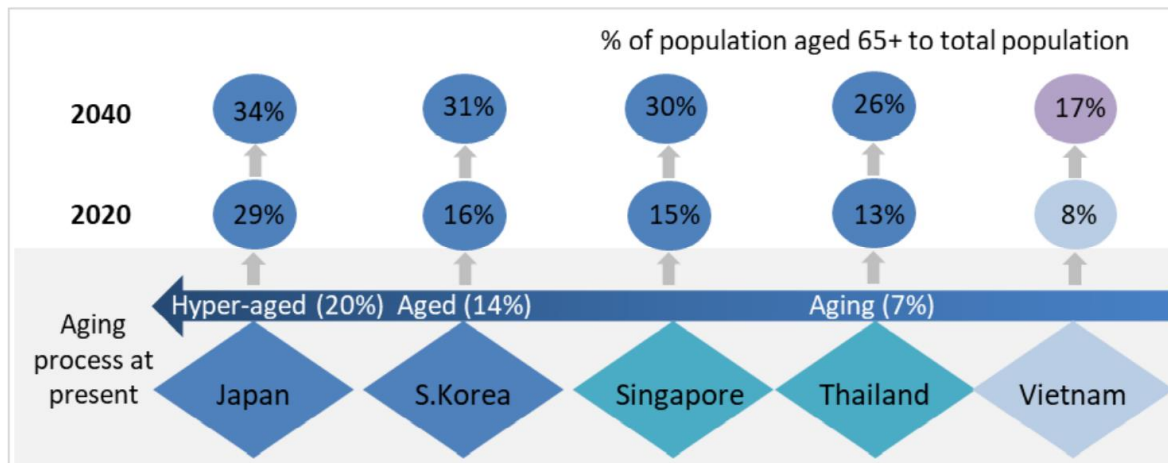
แนวโน้มสำคัญ (Megatrend) ที่จะมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อเศรษฐกิจดิจิทัลโลกและประเทศไทยในอีก 15-20 ปีข้างหน้า ซึ่งแรงผลักดันการพัฒนาเศรษฐกิจศาสตร์มหภาคในระดับโลก ที่จะทำให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และการดำรงชีวิตของมนุษย์ ให้เป็นไปตามแรงขับเคลื่อนที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา และความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ จะเกิดขึ้นในลักษณะที่ผันผวนและมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นได้ในช่วงเวลาที่ยาวนานเรื่อยๆ เมื่อโลกเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเตรียมตัวให้พร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะการเปลี่ยนแปลงทุกอย่าง นำพามาซึ่งโอกาส ดังนั้นในการกำหนดทิศทางการดำเนินชีวิต กำหนดแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ การมองหาโอกาสใหม่ๆ ในการลงทุน หรือการสร้างธุรกิจ เพื่อความยั่งยืนทางธุรกิจตามแนวโน้มที่สำคัญ

Mega Trend 1: โลกกำลังก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ

ประชากรโลกกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เนื่องจากอัตราการเกิดลดลงและอายุขัยเพิ่มขึ้น โดยในปี 2017 ประชากร โลกมากกว่าครึ่งประกอบด้วยผู้ใหญ่อายุระหว่าง 15 ถึง 59 ปี (61%) ในขณะที่เด็กอายุต่ำกว่า 15 ปี มีจำนวนเพียง 1 ใน 4 (26%) ผู้สูงวัยที่มีอายุตั้งแต่ 60 ปีขึ้นไปคิดเป็นสัดส่วนเกินกว่า 1 ใน 8 ของประชากรโลกเล็กน้อย (13%) อย่างไรก็ตาม กลุ่ม อายุ 60 ปีจะมีอัตราการเพิ่มขึ้นสูงกว่ากลุ่มประชากรที่อายุน้อยกว่า ส่งผลให้จำนวนผู้สูงอายุจะเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวภายในปี 2050 ปริมาณประชากรอายุต่ำกว่า 15 ปี คาดว่าจะค่อนข้างคงที่ตลอดศตวรรษที่ประมาณ 2 พันล้านคน

เมื่อพิจารณาในระดับภูมิภาคพบว่าภูมิภาคเอเชียกำลังเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเร็วที่สุดในโลก โดยมีสังคมผู้สูงอายุระดับ สูงสุด (Hyper-aged society) ของญี่ปุ่น เป็นผู้นำกระบวนการเข้าสู่สังคมผู้สูงวัยในทวีปเอเชียตามด้วยสังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ (Aged society) ของเกาหลีใต้และสังคมผู้สูงอายุ (Aging society) ของสิงคโปร์ โดยประเทศไทยกำลังก้าวเข้าสู่สังคม ผู้สูงอายุตามหลังเพียง 3 ประเทศนี้และนำหน้าเวียดนามเล็กน้อย

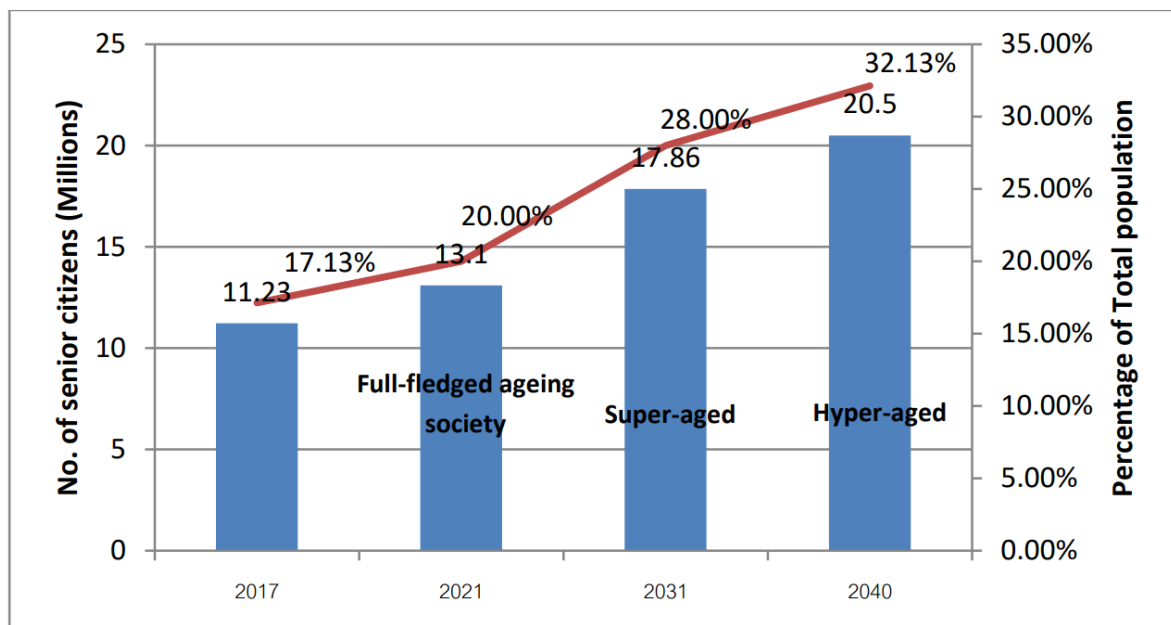
แผนภาพ : สัดส่วนประชากรผู้สูงอายุ ในปัจจุบันถึงปี 2040



ที่มา: United Nations

จากรายงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ในปี 2017 จำนวนผู้สูงอายุในไทยอยู่ที่ 11.23 ล้านคน และจะเพิ่มขึ้นจนทำให้ประเทศไทยเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุเต็มรูปแบบ (Full-fledged ageing society) ในปี 2021 โดยมีเมื่อจำนวนผู้สูงอายุเพิ่มขึ้นเป็น 13.1 ล้านคน หรือคิดเป็น 20% ของประชากรทั้งหมด นอกจากนี้ ภายในปี 2031 ประเทศไทยจะกลายเป็นสังคม Super-aged society ซึ่งประชากรผู้สูงอายุคิดเป็น 28% ของประชากรในประเทศ และ ภายในปี 2040 ผู้สูงอายุจะมีจำนวน 20.5 ล้านคน หรือเกือบหนึ่งในสาม (32.13%) ของประชากรทั้งหมด

แผนภาพ จำนวนผู้สูงอายุและสัดส่วนผู้สูงอายุต่อประชากรทั้งหมดในประเทศไทย



ที่มา: สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.)

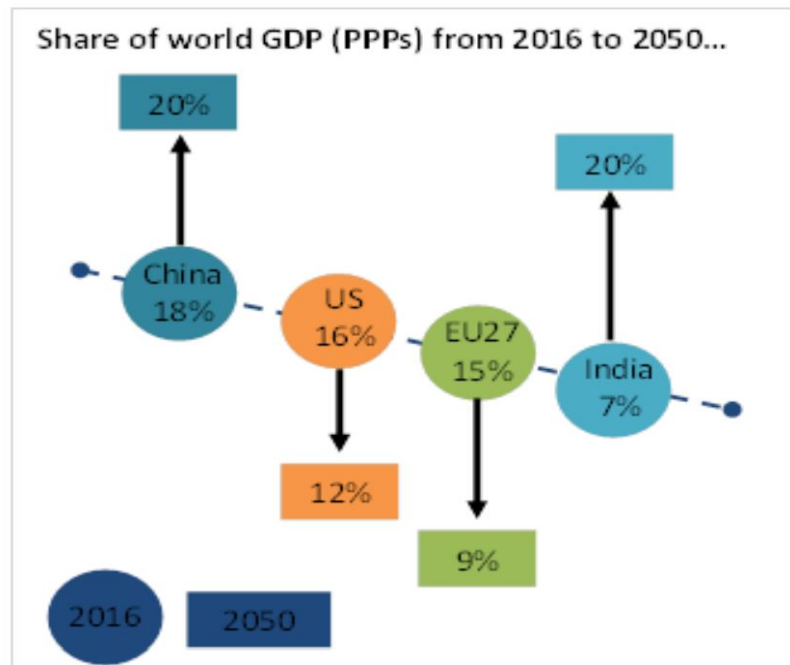
ด้วยเหตุนี้ สินค้าที่จะตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุจะเป็นกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพ สันทนาการ การท่องเที่ยวเชิงธรรมชาติและเชิงวัฒนธรรมที่มีกิจกรรมเบาๆ ที่กลุ่มผู้สูงอายุสามารถเข้าร่วมได้ นอกจากตลาดสินค้าและบริการจะมีทิศทางไปทางกลุ่มผู้สูงอายุแล้ว จะพบว่ากลุ่มผู้บริโภคที่ขึ้นำการบริโภคของตลาด คือ กลุ่มอายุตั้งแต่ 35-49 ปี มีจำนวน 15 ล้านคน คิดเป็น 22% ของจำนวนประชากรทั้งประเทศ ซึ่งอยู่ในวัยทำงานที่รายได้เริ่มมั่นคงและมีอำนาจในการตัดสินใจซื้อสินค้าและบริการสูง ซึ่งผู้บริโภคกลุ่มนี้อยู่ในช่วงสร้างครอบครัวและบางส่วนมีภาระต้องดูแลทั้งเด็กและผู้สูงอายุในเวลาเดียวกัน ผู้บริโภคกลุ่มนี้จึงเป็นกลุ่มที่ขึ้นำทิศทางภาพรวมการบริโภคของตลาดได้ ดังนั้น นอกจากผลิตสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ลูกค้ากลุ่มผู้สูงอายุแล้ว ภาครัฐก็จำเป็นต้องศึกษาพฤติกรรมผู้บริโภคกลุ่มอายุ 35-49 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีอำนาจตัดสินใจในการซื้อ

ดังนั้นจากประชากรสูงอายุที่เพิ่มขึ้นในประเทศไทย ส่งผลให้แนวโน้มตลาดสินค้าและบริการที่จะมารองรับคนกลุ่มนี้จึงเป็นตลาดที่ใหญ่มาก และเกิดเป็นโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะตามมาอย่างมหาศาล สำหรับทางด้านเทคโนโลยีดิจิทัล เช่น Automation ปัญญาประดิษฐ์ IoT NanoTechnology ในรูปแบบของ NanoBot การวิเคราะห์ข้อมูล การสื่อสารโทรคมนาคมยุคใหม่ความปลอดภัย เทคโนโลยี ความสมจริง และ Cloud Computing จะมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตด้วยการช่วยให้พวกเขาติดต่อกับ ครอบครัวและเพื่อนๆ ด้วยการปฏิสัมพันธ์ในระดับที่สูงขึ้น ได้รับการดูแลสุขภาพเป็นประจำและการรักษาที่จำเป็นผ่าน telemedicine หรือ mHealth รวมถึงการทำธุรกรรมประจำวันที่เป็นประโยชน์ใช้สอยที่พวกเขาที่มีความมั่นคงปลอดภัยสูง ดังนั้นเทคโนโลยีดิจิทัลนำเสนอโอกาสที่ดีในการที่ภาครัฐ ภาคเอกชนและสังคม สามารถสนับสนุนและเพิ่มขีดความสามารถ ของประชากรสูงอายุที่จะนำไปสู่การตอบสนองความต้องการและมีชีวิตที่มีสุขภาพดีได้

Mega Trend 2: การเปลี่ยนแปลงชีวอำนาจเศรษฐกิจของโลก

ประเทศเศรษฐกิจพัฒนาแล้วในปัจจุบันจะยังคงมีรายได้เฉลี่ยสูงขึ้น แต่ประเทศเศรษฐกิจอุบัติใหม่จะสร้าง ความก้าวหน้าในการอุดช่องว่างนี้ภายในปี 2050 มีการสันนิษฐานว่าเศรษฐกิจโลกจะขยายมากกว่าเท่าตัวภายในปี 2050 บน สมมติฐานของนโยบายที่เอื้อต่อการเติบโตในภาพรวม (รวมถึง ไม่มีการปกป้องหรือกีดกันทางการค้าในระยะยาว) และไม่มีภัย พิบัติร้ายแรงที่คุกคามอารยธรรมโลก ตลาดอุบัติใหม่จะยังคงเดินทางเป็นกลไกขับเคลื่อนการเติบโตของเศรษฐกิจโลกและจะ ครองเศรษฐกิจโลก 10 อันดับแรกในปี 2050 นอกจากนี้ภายในปี 2050 กลุ่มประเทศเศรษฐกิจอุบัติใหม่ หรือ E7 อันได้แก่ ประเทศจีน อินเดีย บราซิล เม็กซิโก รัสเซีย อินโดนีเซีย และตุรกี จะเพิ่มส่วนแบ่งของ GDP โลกจากประมาณ 3% เป็นเกือบ 50% จีนอาจจะเป็นเศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลก ซึ่งคิดเป็นประมาณ 20% ของ GDP โลกในปี 2050 โดยอินเดียเป็นอันดับ 2 และอินโดนีเซียเป็นอันดับ 4 (อ้างอิงตามข้อมูลรายได้ต่อหัว) ตลาดอุบัติใหม่อื่นๆ หลายแห่งจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้นใน เศรษฐกิจโลก เศรษฐกิจเม็กซิโกอาจมีขนาดใหญ่กว่าสหราชอาณาจักรและเยอรมนีภายในปี 2050 ในแง่รายได้ต่อหัว และ 6 ใน 7 เศรษฐกิจที่ใหญ่ที่สุดในโลกอาจเป็นตลาดอุบัติใหม่ในเวลานั้น ในขณะเดียวกัน ส่วนแบ่ง GDP โลกของกลุ่มประเทศ EU27 อาจลดลงไปต่ำกว่า 10% ภายในปี 2050 จนน้อยกว่าอินเดีย

แผนภาพ : ส่วนแบ่งของ GDP โลก (รายได้ต่อหัว) ระหว่างปี 2016-2050



ที่มา: PwC

นอกจากนี้ ประเทศเวียดนาม อินเดีย และบังคลาเทศคาดว่าจะเป็ 3 ประเทศในโลกที่มีการเติบโตทางเศรษฐกิจ รวดเร็วที่สุดภายในช่วงเวลานี้ การเติบโตของสหราชอาณาจักรมีศักยภาพที่จะแข่งขันอัตรา การเติบโตเฉลี่ยในกลุ่มประเทศ EU27 หลังจากผลกระทบของ Brexit ผ่านพ้นไปแล้ว ถึงแม้เศรษฐกิจขนาด ใหญ่ที่เติบโตเร็วที่สุดในสหภาพยุโรปคาดว่าจะเป็ โปแลนด์ก็ตาม นอกเหนือจากประเทศ 3 อันดับแรก ดังกล่าว การขยับอันดับของเศรษฐกิจอุบัติใหม่เข้ามาสู่ 10 อันดับแรก นับเป็สิ่งที่น่าจับตามอง เมื่อประเทศ เศรษฐกิจที่มีความก้าวหน้าในปัจจุบันอันดับตกลงไปแทนที่ ยกเว้น ตุรกี เศรษฐกิจของ กลุ่มประเทศ E7 จะ ครองพื้นที่ 7 อันดับแรก โดยที่อินโดนีเซีย บราซิล รัสเซียและเม็กซิโก รั้งอันดับ 4 ถึง 7 ในปี 2050 การที่ช่ว อำนาจเศรษฐกิจโลกคาดว่าจะเปลี่ยนไปสู่มีประเทศเศรษฐกิจ E7 นั้น ได้เปิดโอกาสให้กับธุรกิจต่างๆ ใน การเตรียมลงทุนระยะยาวในตลาดเหล่านี้ แต่ต้องอาศัยความอดทนเพื่อฝ่าฟันมรสุมทางเศรษฐกิจที่ บราซิล ไนจีเรียและตุรกี เผชิญในช่วงไม่กี่ปีที่ผ่านมา ประเทศทั้งหมดนี้ยังคงมีศักยภาพทางเศรษฐกิจอย่างมากในระยะ ยาว โดยในการผลักดันศักยภาพ การเติบโตนี้ให้เกิดขึ้นจริง รัฐบาลของตลาดอุบัติใหม่จำเป็นต้องปฏิรูป โครงสร้างที่จะช่วยยกระดับเสถียรภาพของเศรษฐกิจ มหาภาค กระจ่ายการขับเคลื่อนเศรษฐกิจให้ห่างไกลการ พึ่งพาทรัพยากรธรรมชาติมากเกินไปที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ตลอดจนพัฒนาสถาบันการเมืองและกฎหมายที่ มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในแง่ของการมีส่วนร่วมต่อเศรษฐกิจโดยภาพรวม การบุกเบิกทางเทคโนโลยีหรือการครองตลาดทั่วโลก ของ บริษัทชั้น นำผู้พัฒนาเทคโนโลยี เช่น Google Uber Facebook เป็นต้น ถือเป็หนึ่งในกำลังสำคัญที่ สร้างอนาคตของเศรษฐกิจโลก ปัจจุบัน 7 ใน 10 บริษัท นอกจากนี้บริษัท Startup ด้านเทคโนโลยีโดยเฉพาะ อย่างยิ่งด้านดิจิทัลสามารถมีบทบาทสำคัญในการพัฒนา เศรษฐกิจของประเทศ หนึ่งในข้อได้เปรียบหลักของ

Startup คือการสร้างงานใหม่ ดังนั้นอัตราการว่างงานจะลดลงเช่นกัน ข้อมูลทั่วโลกแสดงให้เห็นว่า บริษัทสตาร์ทอัพกำลังสร้างงานมากกว่าบริษัทหรือองค์กรขนาดใหญ่ Startup ยังมีส่วนในการสร้างความมั่งคั่งเช่นกัน ในฐานะผู้ประกอบการที่ดึงดูดนักลงทุนด้วยการลงทุนทรัพยากรของตัวเอง ประชาชนของประเทศจะได้รับประโยชน์เมื่อบริษัทสตาร์ทอัพเติบโต เนื่องจากจำนวนเม็ดเงินมีการแบ่งปันกันในสังคม จึงก่อให้เกิดความมั่งคั่ง ภายในประเทศ

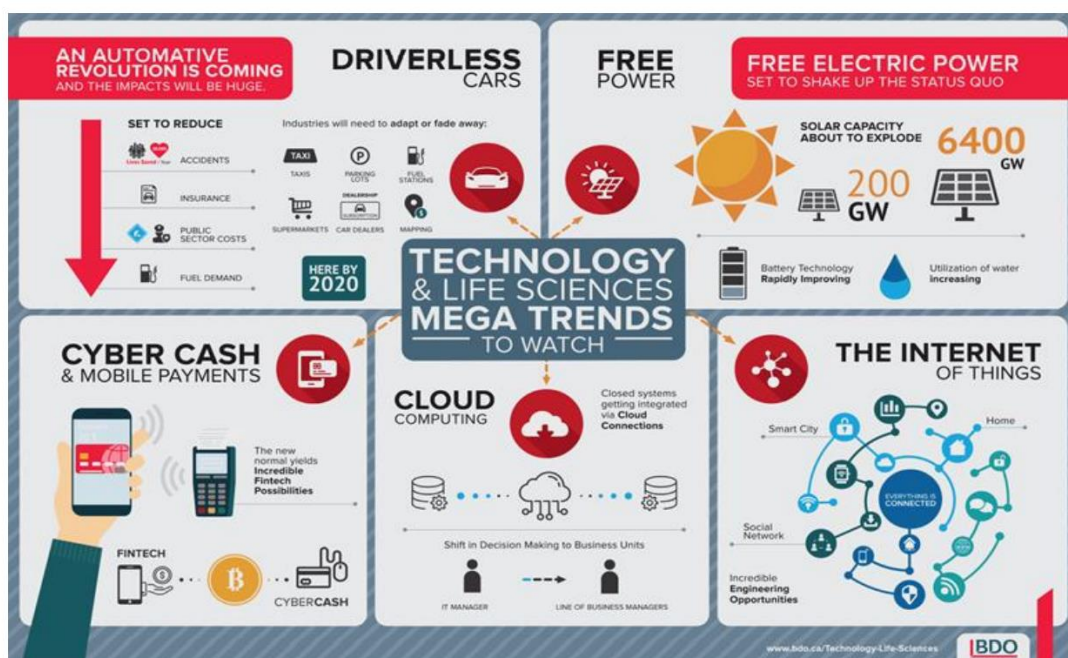
นอกจากนี้ Startup สามารถใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อปรับปรุงชีวิตความเป็นอยู่ของผู้คนได้ โดยมี บริษัทสตาร์ทอัพจำนวนมากที่ทำงานในพื้นที่ชนบท เพื่อพัฒนาชุมชนชายขอบโดยไม่หวังถึงการแบ่งปันผลประโยชน์ทาง เศรษฐกิจ ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาในระดับประเทศ ธนาคารโลกกล่าวว่ายินเดียจะกลายเป็นประเทศที่เติบโตเร็วที่สุด ส่งผลต่อการเติบโตทางเศรษฐกิจของโลก ทั้งนี้ จากการสนับสนุนและส่งเสริมสตาร์ทอัพจำนวนมากขึ้นด้วยโครงการ Startup India ทำให้ มีความเป็นไปได้ที่จะสร้างรายได้ภายในประเทศมากขึ้น และเงินทุนของผู้บริโภคจะไหลเวียนไปทั่วระบบเศรษฐกิจของอินเดีย อนึ่ง เมื่อพิจารณาในแง่ของพัฒนาการทางเทคโนโลยีพบว่า บริษัท Startup เป็นหนึ่งในผู้เล่นรายสำคัญที่มีส่วนช่วย ส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาทางเทคโนโลยี โดยบริษัท Startup หลายแห่งได้มีการพัฒนาและนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการทาง เทคโนโลยี สมัยใหม่ เช่น Internet of Things Artificial Intelligence และ Robotics เป็นต้น ในขณะเดียวกัน บริษัทยักษ์ใหญ่ด้านเทคโนโลยีหลายแห่งยังเป็นผู้หนุนหลังบริษัท Startup เหล่านี้เช่นกัน ซึ่งจะช่วยเพิ่มกระแสเงินสดของ Startup อย่างไรก็ตาม Startup เหล่านี้จำเป็นต้องส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพให้กับผู้บริโภค เพื่อที่จะสร้างและสนับสนุน ธุรกิจของตนให้เติบโตและประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

Mega Trend 3: ความก้าวหน้าในการพัฒนาเทคโนโลยี

เทคโนโลยีมีความก้าวหน้าและพัฒนาไปอย่างรวดเร็ว โดยมีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นมากมาย ตัวอย่างเช่น Internet of Things, Robots, Artificial Intelligence (AI), Drones, Blockchain, Virtual reality, 3D Printing, Electric vehicle และ Cloud Computing ซึ่งเทคโนโลยีใหม่ๆ นี้เริ่มเข้ามามีบทบาทในโลกมากขึ้น ถึงแม้ว่าเทคโนโลยีเหล่านี้ช่วยทำให้มนุษย์มีความสะดวกสบาย สามารถจัดการสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งธุรกรรมทางเศรษฐกิจ การเงินและการสื่อสาร เชื่อมโยงกันด้วยเครือข่ายไร้สายมากขึ้น เทคโนโลยีทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ หรือรูปแบบธุรกิจใหม่ๆ ที่ใช้อินเทอร์เน็ตเป็นพื้นฐาน และเป็นช่องทางการทำตลาดใหม่ได้ ภายใต้วิถีชีวิตในยุคดิจิทัล เราใช้ชีวิตและใช้เวลาอยู่บนอุปกรณ์สื่อสาร (Mobile Device) กันมากขึ้นทำให้เกิดการตลาดในรูปแบบใหม่ เช่น เกิดอุตสาหกรรมดิจิทัลคอนเทนต์ ธุรกิจขายสินค้าออนไลน์ ผลจากการที่ผู้บริโภคใช้เวลาบนโลกออนไลน์มากขึ้น แสดงให้เห็นว่าสื่อดิจิทัล ได้เข้ามา Disrupt สื่อดั้งเดิมแล้ว เพราะฉะนั้นแบรนด์สินค้าและบริการ ควรหันมาให้ความสำคัญกับการใช้สื่อดิจิทัลมากขึ้น ทั้งการสื่อสารการตลาด และช่องทางการขาย

สำหรับรูปแบบการค้าขายหรือการบริการที่ผสมผสานช่องทางการทำธุรกรรมออนไลน์และการเปิดหน้าร้านจริง (Bricks and Clicks) จะกลายเป็นบรรทัดฐานของการค้าปลีกแห่งอนาคต เป็นที่คาดการณ์ว่าทุกๆ ธุรกิจค้าปลีกจะอาศัยรูปแบบธุรกิจไฮบริดนี้ ภายในปี 2025 การเชื่อมต่อและการบรรจบกันของเทคโนโลยีจะเป็นปัจจัยเอื้อให้ผู้ค้าปลีกสามารถผสมผสานมิติ ดิจิทัล ความเสมือนจริงและกายภาพ จน

กลายเป็นธุรกิจไฮบริด Bricks and Clicks หนึ่งเดียว รูปแบบธุรกิจค้าปลีกใหม่ๆ เช่น ร้านค้าแบบสื่อสาร 2 ทาง (Interactive stores) การซื้อสินค้าออนไลน์และเลือกรับสินค้าที่จุดบริการใกล้เคียง (Click and collect) การค้าขายผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social commerce) และ ร้านค้าเสมือนจริง (Virtual stores) จะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น เมื่อร้านค้าปลีกเพิ่มช่องทางปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer touch points) ทั้งนี้ แนวโน้มการขยายตัวของ เมืองและแนวโน้มด้านสังคมจะส่งผลให้ธุรกิจค้าปลีกปรับเปลี่ยนการค้าแบบดั้งเดิมจากรูปแบบการค้าปลีกขนาดใหญ่ (Big-box retailing) ไปสู่การค้าปลีกขนาดเล็ก (Small-box formats) พัฒนาการสู่ธุรกิจแบบ Bricks and Clicks จะกลายเป็นหนึ่ง แนวโน้มสำคัญ เนื่องจากส่งผลกระทบต่ออย่างมาก และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมอื่นๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ โลจิสติกส์และการเงิน



นอกจากนี้ Omni-channel เป็นช่องทางรูปแบบใหม่ที่เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของ ผู้บริโภค โดยที่ลูกค้าจาก Omni-channel จะสร้างมูลค่าตลอดช่วงชีวิตในแง่ยอดขายสูงกว่าลูกค้าที่ใช้จ่ายบนแพลตฟอร์ม ดิจิทัลอย่างเดียวหรือซื้อของในร้านค้าเท่านั้น ผู้ซื้อของแบบ Omni-channel มีเพียง 7% ของลูกค้าในสหรัฐอเมริกา แต่กลับ คิดเป็นสัดส่วน 27% ของยอดขายทั้งหมด วิธีการขายกำลังเปลี่ยนผันจากการซื้อของในร้านค้าไปสู่การซื้อผ่านช่องทางดิจิทัล ผู้ค้าปลีกคาดการณ์ว่ายอดขายใน ร้านค้าจะลดลง 14% ในอีก 12-18 เดือนข้างหน้า โดย 1 ใน 4 ของผู้ค้าปลีกได้ดำเนินการสร้างประสบการณ์ Omni-channel สำหรับลูกค้าแล้ว และ 53% ของผู้ค้าปลีกวางแผนที่จะใช้ Omni-channel ตลอดปี 2018 จากแนวโน้มการปิดหน้าร้านเพิ่มขึ้น ในช่วงที่ผ่านมา มีการคาดการณ์ว่าในปีหน้า ร้านค้าแบบดั้งเดิม 20% จะเริ่มดำเนินกลยุทธ์ Omni-channel ถึงแม้ธุรกิจขนาดเล็กจะดำเนินการได้ยากกว่าธุรกิจขนาดใหญ่ แต่ยังมีวิธีการต่างๆ ที่ธุรกิจทุก ขนาดสามารถลดความซับซ้อนและผนวกรวมการดำเนินงานได้

การเปลี่ยนแปลงรูปแบบธุรกิจเหล่านี้เกิดขึ้นสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนไป เนื่องจากอัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและภายในปี 2040 ผู้บริโภคจะใช้ระบบอัตโนมัติทำกิจวัตร ประจำวันมากขึ้น จากผลการศึกษาอนาคตของการค้าขาย เทคโนโลยีจะยังคงเกิดความก้าวหน้ารวดเร็วอย่างต่อเนื่องและ กำหนดนิยามใหม่ของการใช้ชีวิต การทำงาน การซื้อของและการพักผ่อนของผู้คน การเพิ่มขึ้นของการค้าดิจิทัลและการจัดส่งสินค้าจะนำไปสู่การปรับรูปแบบร้านค้า ผู้ค้าปลีกจะแบกรับภาระสินค้าคงคลังน้อยลงและปรับพื้นที่ร้านค้าเป็นศูนย์การสร้างสรรค์ประสบการณ์ที่ผู้ซื้อสามารถทดสอบผลิตภัณฑ์และการใช้งานในรูปแบบ เสมือนจริง การจดจำใบหน้าจะตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคลในการเดินทางมาจับจ่ายใช้สอย หยิบยื่นข้อเสนอตาม ความต้องการของผู้ซื้อและจัดการธุรกรรมการชำระเงินแบบอัตโนมัติ

สถานที่จัดงานต่างๆ จะผสมผสานเทคโนโลยีคล้อยคลึงกัน เพื่อนำเสนอรูปแบบความบันเทิงเฉพาะบุคคล จากเบาะที่ นั่งไปสู่รูปแบบที่ถูกคัดเลือกได้ด้วยตนเอง ระบบจัดการที่นั่งจะนำเสนอตัวเลือกตามความชื่นชอบเทียบกับโซนที่นั่ง ผังที่นั่งที่ รองรับงานที่หลากหลายและยืดหยุ่นจะตอบโจทย์ประสบการณ์ความบันเทิงให้เข้ากับรูปแบบกิจกรรม รวมถึงตอบสนองความต้องการด้านอาหารและการจัดส่ง

เป็นที่คาดการณ์ว่า ครึ่งเรือน 65% จะมีการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ภายในปี 2030 เพิ่มขึ้นจาก 48% ในปี 2018 ส่งผลให้การใช้ชีวิตนอกบ้านจะถูกนำเข้ามาในบ้านมากขึ้น เนื่องจากผู้บริโภคจะมีเหตุผลในการออกจากบ้านน้อยลง เมื่อรูปแบบการบริโภคเปลี่ยนไป เครื่องใช้ไฟฟ้าที่เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตจะสามารถตรวจสอบสถานะการใช้งานและสั่งซื้อ สินค้าเข้ามาเติมได้แบบอัตโนมัติ กระจกเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ต (Connected mirrors) จะทำหน้าที่เป็นช่างแต่งตัวส่วนตัว ช่าง ทาการสั่งซื้อสินค้าและเครื่องมือแบ่งปันผ่านสื่อสังคมออนไลน์

5 เทคโนโลยีหลักที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ อุปกรณ์ช่วยเหลือพนักงาน (สำหรับการบริการตนเอง) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) การตอบสนองความต้องการเฉพาะบุคคล (Personalization) เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริม (Augmented reality) และห่วงโซ่อุปทาน (Supply chain) ร้านค้าปลีกเป็น 1 ใน 6 สภาพแวดล้อมที่จะได้รับผลกระทบจาก เทคโนโลยี โดยทั้ง 6 สภาพแวดล้อม ได้แก่ บ้าน ร้านค้าปลีก ความบันเทิง คมนาคม ร้านอาหาร และ ระหว่างเดินทาง (On the go) ล้วนมีความสัมพันธ์กัน ยอดขายสินค้าออนไลน์จะเติบโตเร็วกว่ายอดขายในร้านค้าเป็น 10 เท่า ภายใน 5 ปีข้างหน้า อย่างไรก็ตาม ร้านค้า ทั่วไปจะยังคงมีบทบาท เนื่องจาก 47% ของผู้บริโภคที่มักซื้อสินค้าออนไลน์ ต้องการทดลองสินค้าก่อนซื้อ แต่รูปแบบร้านค้า จะแตกต่างไปจากในปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น ในปี 2040 จะมีการแสดงภาพของร้านสะดวกซื้อ โดรนจะทำหน้าที่ขนส่งหีบห่อ สินค้าไปยังร้านค้าที่มีตู้เก็บของและสามารถเลือกรับสินค้าได้ตลอด 24 ชั่วโมง 7 วันต่อสัปดาห์ โดยอาศัยข้อมูลชีวภาพยืนยัน ตัวตน (Biometric identification) ในอนาคต ประสบการณ์การจับจ่ายใช้สอยจะไหลลื่น ทันทีทันที่ เพิ่มพูนประสบการณ์และ ตอบโจทย์เฉพาะบุคคล นอกจากความสะดวกสบาย ผู้บริโภคยังแสวงหาการสัมผัสประสบการณ์ อันเป็นมิติที่เทคโนโลยีจะมีนัยสำคัญ 39% ของผู้บริโภคต้องการใช้จ่ายเพื่อได้รับประสบการณ์มากกว่าสินค้าที่จับต้องได้ ดังนั้น ร้านค้าปลีกและแบรนด์ต่างๆ จึงต้องเพิ่ม การสร้างเพิ่มพูนประสบการณ์ให้กับลูกค้า เช่น ศูนย์รวมความบันเทิงจะเป็นสถานที่ให้ลูกค้าได้มี

ส่วนร่วมในเกมการแข่งขันกับ ผู้เล่น 3 มิติ (Holographic player) และได้รับทราบผลการเล่นตามเวลาจริง ศูนย์ความบันเทิงจะมีจอภาพขนาดใหญ่แสดงผล สื่อสังคมออนไลน์ที่เปิดโอกาสให้ผู้ติดตามมีส่วนร่วมในประสบการณ์ดังกล่าว

การตัดสินใจซื้อสินค้าเกิดขึ้นข้างนอกร้านค้าเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ทำให้เทคโนโลยีดิจิทัลจำนวนมากรวมถึง 5G IoT AI ระบบอัตโนมัติระบบความปลอดภัย Blockchain Cloud Computing การวิเคราะห์ข้อมูลและ VR/AR มีบทบาทสำคัญ ยิ่งขึ้นในการอำนวยความสะดวกและเพิ่มความเร็วในการทำธุรกรรมตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภค ในระยะยาว Quantum Computing มีศักยภาพที่จะเข้ามาช่วยให้การทำธุรกรรมออนไลน์และ E-Commerce มีความปลอดภัยมากขึ้น ผ่านการเข้ารหัส การถอดรหัส และการอ่านรหัสที่ซับซ้อนยิ่งขึ้น ด้วยแอปพลิเคชันที่มีมูลค่าสูงสำหรับภาคการธนาคารการเงิน และการประกันภัย

Mega Trend 4: การขยายตัวของชุมชนเมือง

ภายในปี 2050 พื้นที่โลกจะแบ่งเป็นเขตเมือง 2 ใน 3 และชนบท 1 ใน 3 ด้วยอัตราการขยายตัวของเมืองในปัจจุบัน สวนทางกับรูปแบบการขยายตัวของโลกในยุค 1950 อัตราการเติบโตดังกล่าวมากถึง 90% จะเกิดขึ้นในทวีปเอเชียและ แอฟริกา ภูมิภาคเหล่านี้จะต้อนรับผู้อยู่อาศัยเพิ่มอีก 1 ล้านคน เทียบเท่ากับประชากรของบอสตันและซูริกรวมกันทุกสัปดาห์ ตลอดช่วง 40 ปีข้างหน้า การเติบโตนี้สร้างแรงกดดันต่อมหานครที่มีอยู่ให้ขยายตัวและจัดตั้งเมืองใหม่ๆ ขึ้นมา ก่อให้เกิดความ ต้องการโครงสร้างพื้นฐานมากขึ้น ผลกระทบของสภาพภูมิอากาศเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะระดับน้ำที่สูงขึ้น จะทำให้หลายเมือง ทั่วประเทศที่พัฒนาแล้วและกำลังพัฒนาดำเนินอยู่ในภาวะเสี่ยง ก่อเกิดแรงกดดันให้โครงสร้างพื้นฐานมีความยั่งยืนและยืดหยุ่น

แผนภาพ: ประชาชนทั่วโลกย้ายเข้าสู่เขตเมืองเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ที่มา: Emst and Young

ภายในปี 2025 ประชากรโลกเกือบ 58% จะตั้งถิ่นฐานอยู่ในศูนย์กลางเหล่านี้ อันนำไปสู่แนวโน้มย่อยที่สำคัญในการ ขยายตัวของเมือง ดังต่อไปนี้ มหานคร (Mega Cities): มหานคร 1 แห่ง จะรองรับประชากรมากกว่า 8 ล้านคนและมีผลิตภัณฑ์มวลรวม เบื้องต้น (Nominal GDP) ตั้งแต่ 2.5 แสนล้านเหรียญสหรัฐขึ้นไป โดยภายในปี 2025 โลกจะมีมหานครถือกำเนิดขึ้น 35 แห่ง กระจายอยู่ทั่วโลก มหาภูมิภาค (Mega Regions):

ในไม่ช้า เมืองต่างๆ จะขยายอาณาเขตรองรับพื้นที่ชานเมืองใกล้เคียง เพื่อจัดตั้ง เป็นมหาภูมิภาค ภูมิภาค เหล่านี้จะรองรับประชากรเมืองมากกว่า 15 ล้านคน มหาระเบียง (Mega Corridors): ระเบียงเชื่อมระหว่าง Mega regions และ Mega Cities จะมีพัฒนาการตาม อัตราการขยายตัวของประชากรหรือเกิดขึ้นจากการ วางแผนโดยอาศัยการลงทุนในด้านการขนส่ง อสังหาริมทรัพย์และพลังงาน

สำหรับประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศที่มีการขยายตัวเมือง จึงต้องพัฒนาระบบนิเวศเพื่อรองรับการ ขยายตัวเมืองที่เกิดขึ้น โดยพัฒนาไปสู่การเป็นเมืองอัจฉริยะ และด้วยระบบนิเวศอัจฉริยะเกิดขึ้นได้หลาย รูปแบบ ตั้งแต่ชุมชนอัจฉริยะ เมืองอัจฉริยะ การสัญจรอัจฉริยะ การท่องเที่ยว อัจฉริยะ ความปลอดภัย อัจฉริยะ สภาพแวดล้อมอัจฉริยะ การบริหารจัดการเมืองอัจฉริยะ การใช้ชีวิตในเมืองอัจฉริยะไปจนถึง เศรษฐกิจอัจฉริยะ การจัดตั้งระบบอัจฉริยะดังกล่าวตามพื้นที่หรืออุตสาหกรรมทั่วประเทศ โดยใช้เทคโนโลยี เช่น IoT AI ระบบอัตโนมัติการวิเคราะห์ข้อมูลและการรักษาความปลอดภัย จะไม่เพียงเปิดโอกาสสำหรับธุรกิจ รูปแบบใหม่ที่จำเป็นต่อ การขับเคลื่อนเศรษฐกิจดิจิทัลของประเทศไทย เช่น แพลตฟอร์มการบริการดิจิทัล 1 แพลตฟอร์มมีขีดความสามารถในการ ตอบสนองความต้องการเฉพาะเจาะจงให้กับลูกค้าและผู้ใช้จำนวนมาก แต่ยังเพิ่มคุณค่าให้แก่ลูกค้าและพนักงาน ดังนั้นจึงมี ส่วนสำคัญในการผลักดันประเทศไทยไปสู่เศรษฐกิจที่ ขับเคลื่อนมูลค่าด้วยนวัตกรรมจากปัจจัยขับเคลื่อนด้านการใช้ข้อมูลและ ความชาญฉลาดทั้งด้านอุปสงค์และ อุปทาน

โดยรัฐบาลไทยจะใช้จ่ายเงิน 4 หมื่น ล้านบาท เพื่อพัฒนาเมืองอัจฉริยะในเขตพลโยธินของกรุงเทพฯ ที่มีกำหนดแล้วเสร็จภายใน 3 ปีและจะเป็นโครงการนำร่อง สำหรับอีก 76 เมืองที่จะจัดตั้งเป็นเมืองอัจฉริยะ ทั่วประเทศภายใน 5 ปี โดยในปี 2018 รัฐบาลเริ่มต้นพัฒนา 7 เมืองอัจฉริยะ ได้แก่ กรุงเทพ ภูเก็ต ชลบุรี เชียงใหม่ ระยอง ฉะเชิงเทรา และขอนแก่น เมืองอัจฉริยะในกรุงเทพ จะมุ่งเน้นการสัญจรอัจฉริยะ (Smart mobility) ส่วนเชียงใหม่และภูเก็ต จะให้น้ำหนัก ความสำคัญไปที่การท่องเที่ยวอัจฉริยะ (Smart tourism) ความปลอดภัยอัจฉริยะ (Smart safety) สภาพแวดล้อมอัจฉริยะ (Smart environment) และ เศรษฐกิจ อัจฉริยะ (Smart economy) ขณะที่โครงการในขอนแก่นจะมุ่งเน้นด้านสาธารณสุข อัจฉริยะ (Smart health) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดตั้งศูนย์กลางด้านสุขภาพ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้สูงอายุ ภายใต้โครงการนี้ รัฐบาลจะพัฒนาเมืองอัจฉริยะอีก 10 เมืองในปี 2019 และพัฒนาเพิ่มเป็น 30 เมืองอัจฉริยะ ใน 24 จังหวัด ในช่วง 1-2 ปีข้างหน้า เพื่อให้ครอบคลุม 77 จังหวัดในระยะเวลา 5 ปี เมืองอัจฉริยะจะส่งเสริม ความร่วมมือ ระหว่างรัฐบาล เอกชนและรัฐวิสาหกิจ อันเป็นส่วนหนึ่งในการส่งเสริมการลงทุนระหว่าง ภาครัฐและเอกชน (PPP) โดยมี วัตถุประสงค์สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนและพัฒนาคุณภาพชีวิตประชาชนจาก หลากหลายชุมชนในระยะยาว ขณะที่เป้าหมายสูงสุด คือ จัดตั้ง 100 เมืองอัจฉริยะ เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิต ในเขตเมือง

แผนภาพ: การพัฒนาเมืองอัจฉริยะในประเทศไทย



ที่มา: Smart City Thailand Office

เมืองอัจฉริยะในบริบทของประเทศไทยนั้น ประกอบด้วย เศรษฐกิจอัจฉริยะ (Smart Economy) การสัญจร อัจฉริยะ (Smart Mobility) พลังงานอัจฉริยะ (Smart Energy) สิ่งแวดล้อมอัจฉริยะ (Smart Environment) การใช้ชีวิตใน เมืองอัจฉริยะ (Smart Living) ประชาชนอัจฉริยะ (Smart People) และ การบริหารจัดการเมืองแบบอัจฉริยะ (Smart Governance) โดยภาครัฐทุ่มเงิน 386 ล้านบาท (11 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ) เพื่อเริ่มผลักดันเศรษฐกิจดิจิทัล ตามด้วยเชียงใหม่ที่ ใช้งบประมาณเบื้องต้น 36 ล้านบาท (1 ล้านบาทเหรียญสหรัฐ) มุ่งเน้นที่การเกษตรอัจฉริยะ และจังหวัดขอนแก่นใช้งบประมาณเบื้องต้น 15 ล้านบาท (425,000 เหรียญสหรัฐ) ในปี 2017 เพื่อมุ่งเน้นการเป็นศูนย์กลางด้านสุขภาพ คมนาคมและ อุตสาหกรรมไมซ์ (Meeting, incentives, convention and exhibition: MICE)



ที่มา: Smart City Thailand Office

เมืองอัจฉริยะและโครงการระบบนิเวศอัจฉริยะอื่นๆ ที่ผสมผสานเทคโนโลยีดิจิทัลต่างๆ เช่น เครือข่ายการสื่อสาร โทรคมนาคมยุคต่อไป IoT ปัญญาประดิษฐ์ ระบบอัตโนมัติ Cloud Computing และการวิเคราะห์ข้อมูลแบบบูรณาการควรมี บทบาทสำคัญและขับเคลื่อนไปข้างหน้า เพื่อรองรับอัตราการขยายตัวของเมืองอย่างรวดเร็ว จำนวนคนเมืองเพิ่มขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณะและการรับมือกับปัญหาต่างๆ ของเมืองในบริบทของเมืองและชุมชนที่ขยายตัวอย่าง ต่อเนื่องในประเทศไทย ตลอดจนเตรียมความพร้อมในด้านโครงสร้างพื้นฐานของเมืองในอนาคตและปรับปรุงมาตรฐานการครองชีพของคนไทยให้ดีขึ้น

Mega Trends 5: การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ผลกำไรไม่ได้แสดงถึงความสำเร็จของทุกองค์กรอีกต่อไป ความตื่นตัวในปัญหาด้านสังคมไม่ว่าจะเป็นแรงงานผิดกฎหมาย สิทธิมนุษยชน ความปลอดภัยและชีวอนามัย หรือสิ่งแวดล้อมถูกทำลาย ส่งผลให้ทุกองค์กรต้องคำนึงถึงแนวทางการจัดการอย่างยั่งยืนและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น CSR, Carbon Footprint, Green Supply Chain โดยผู้ประกอบการเริ่มเห็นความสำคัญของการพัฒนาสินค้าและบริการ ให้เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากขึ้น เพื่อให้เกิดความยั่งยืนต่อธุรกิจและสังคม ในขณะที่ผู้บริโภคก็เริ่มมีการเรียนรู้มากขึ้นว่าตนเองก็มีส่วนสนับสนุนหรือช่วยโลกใบนี้ได้อีกทางหนึ่ง ด้วยการเลือกใช้สินค้าและบริการจากบริษัทที่ดำเนินกิจการอย่างถูกต้อง และมีความใส่ใจต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม

การปรับตัวเพื่อรองรับ Mega Trend ของไทย

วิกฤตโควิด-19 ทั่วโลกที่ยาวนานถึงสองปีในครั้ง นี้ ไม่เพียงแต่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในระยะสั้น แต่ยังทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างต่างๆ และทำให้ Global Mega Trends มาถึง

เร็วขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจและการใช้ชีวิตประจำวันของคนไทยให้เปลี่ยนแปลงไปในโลกยุคหลังโควิด-19 ซึ่ง Global Mega Trends³ ที่ไทยต้องปรับตัวให้ทัน ประกอบไปด้วย

1. การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

กระแสการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมจะกลายมาเป็นเงื่อนไขเพิ่มเติมของโครงสร้างการค้าโลก โดยในระยะที่ผ่านมาชาติมหาอำนาจได้ดำเนินนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมเข้มข้นขึ้น ซึ่งอาจกระทบต่อโครงสร้างการค้าโลกให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลง เช่น สหรัฐฯ และยุโรปได้ออกกฎหมายควบคุมการนำเข้าที่เน้นสินค้ากลุ่ม carbon footprint ต่ำ ขณะเดียวกัน จีนเองก็ออกมาตราการควบคุมปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในภาคอุตสาหกรรม และแรงจูงใจให้ลดการใช้พลังงานจากถ่านหิน หันไปใช้พลังงานสะอาดมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ประเทศไทยจึงต้องเตรียมพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างการส่งออกสินค้า ที่ต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมให้มากขึ้น อีกทั้งต้องรับมือหากมีการย้ายฐานการผลิตอุตสาหกรรมบางประเภทที่กระบวนการผลิตขัดกับนโยบายด้านสิ่งแวดล้อมสากลของประเทศ

2. การก้าวสู่ยุคดิจิทัล

แม้ว่าการเข้าสู่ยุคดิจิทัลจะเป็นกระแสที่ดำเนินมาระยะหนึ่งแล้ว แต่การแพร่ระบาดของโควิด-19 ได้แสดงให้เห็นถึงความสำคัญและบทบาทของโลกดิจิทัลในการดำเนินชีวิตของคนจำนวนมาก อีกทั้งยังเป็นตัวช่วยสำคัญให้กับภาคการผลิตในการแก้ไขปัญหาขาดแคลนแรงงานในหลายประเทศ ดังนั้น ในระยะถัดไปเราจะได้เห็นการลงทุนและการแข่งขันด้านเทคโนโลยีที่เข้มข้นขึ้น โดยกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว (AEs)⁴ จะเน้นลงทุนในเทคโนโลยีขั้นสูง อาทิ Artificial Intelligence (AI) และ Quantum Computing เพื่อเพิ่มขีดความสามารถด้านการค้า การลงทุน และการเงิน ขณะที่กลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่ (EMs) มีแนวโน้มที่จะยังเดินการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาศักยภาพการผลิตเพื่อรองรับเศรษฐกิจดิจิทัลอย่างต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่าปี 2565 จะเป็นปีแรกที่เศรษฐกิจไทยจะเริ่มเดินออกจากมรสุมโควิด-19 อย่างเต็มตัว เครื่องยนต์เศรษฐกิจทุกตัวทยอยกลับมาทำงานได้ตามปกติมากขึ้น แต่ก็อาจยังมีอุปสรรคและความท้าทายจากรอบด้านที่จะต้องเผชิญ การเร่งให้โลกเดินเข้าสู่ New Global Trends ทำให้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมรับความผันผวนและเผชิญกับอุปสรรค เพื่อจะได้เปิดรับโอกาสในโลกหลังโควิด-19 ที่จะมีมาพร้อมความท้าทายเหล่านี้

3.3 ภาพรวมอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (COVID-19) ที่แพร่ระบาดตั้งแต่ปี 2563 ต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน แม้ว่าในปัจจุบันความรุนแรงจะลดระดับลงไปแล้ว แต่ผลกระทบที่เกิดขึ้นยังคงมีอย่างต่อเนื่องทั่วโลกและทุกภาคส่วน ทั้งภาคเศรษฐกิจ สังคม และชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน ที่ต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบ

³ ธนาคารแห่งประเทศไทย (BOT)

⁴ กลุ่ม AEs มีการอัดฉีดเงินถึง 14 - 28% ของ GDP ขณะที่กลุ่ม EMs เฉลี่ยอยู่ที่ 4% ของ GDP

การใช้ชีวิตประจำวันใหม่ที่แตกต่างกันจากอดีตในแบบ New Normal ที่พึ่งพาระบบออนไลน์มากขึ้น อาทิ การทำงานรูปแบบใหม่คือ Work from Home หรือ Work from Any Place เกิดการซื้อขายต่างๆ ผ่านระบบออนไลน์กันมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจต่างๆ รวมถึงการค้าขายจึงต้องปรับตัวเข้าสู่ยุคของการทำธุรกิจและให้บริการในรูปแบบการทำธุรกิจผ่านทางออนไลน์ โดยเฉพาะธุรกิจขายสินค้าและจัดส่งแบบ “Delivery” ที่พบว่าเติบโตขึ้นอย่างมากในช่วงสถานการณ์ที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนร้านอาหารก็ต้องปรับตัวเพิ่มรูปแบบการขายทั้งแบบนั่งในร้านและขายแบบ Delivery เป็นต้น ซึ่งการปรับเปลี่ยนรูปแบบการใช้ชีวิตของประชาชนนี้ ได้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมของประเทศ เป็นลำดับต่อมา

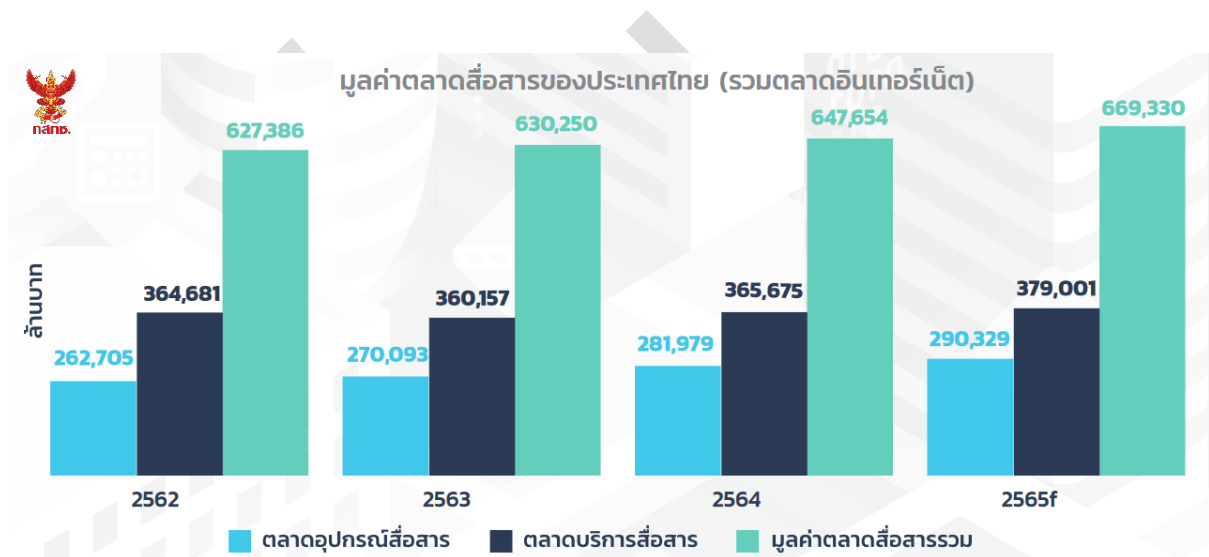
ตลาดผู้ให้บริการโทรคมนาคม มีทิศทางเติบโตต่อเนื่อง โดยมีปัจจัยผลักดันจากการพัฒนาระบบเครือข่ายโทรคมนาคมในประเทศ ที่ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ และการลงทุนของภาคเอกชน ทำให้ปี 2564 มีจำนวนผู้ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ประมาณ 98.6 ล้านเลขหมาย มีจำนวนพอร์ต FTTX ประมาณ 12 ล้านพอร์ต และประชาชนที่เข้าถึงอินเทอร์เน็ตกว่า 65 ล้านคน ทั้งนี้ การเติบโตด้านความต้องการในด้านจำนวนผู้ใช้อาจไม่ปรับเพิ่มขึ้นอย่างก้าวกระโดดเหมือนเช่นในอดีต เนื่องจากจำนวนลูกค้าในประเทศเริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว เพราะจำนวนผู้ใช้บริการโทรคมนาคมถูกจำกัดจากจำนวนประชากรในประเทศ ดังนั้น ผู้ให้บริการจะหันมาแข่งขันกันด้วยการพัฒนาไปสู่เทคโนโลยี 5G ซึ่งจะอำนวยความสะดวก รวดเร็วในการใช้งานข้อมูลทั้ง Voice และ Non-Voice ให้แก่ลูกค้าที่ใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ โดยเฉพาะบริการ Non-Voice ที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างมาก ซึ่งในปี 2564 สัดส่วนการใช้ Mobile Non-Voice สูงถึง 88%⁵ เพิ่มขึ้นจากปี 2562 ที่มีการใช้ Mobile Non-Voice 75% รวมถึงการขยายบริการบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต เพื่อตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ลูกค้ากลุ่มที่อยู่อาศัยและกลุ่มธุรกิจ SME โดยยังคงใช้กลยุทธ์พ่วงบริการ Fixed Broadband กับบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ และบริการเสริมเพื่อตอบโจทย์การทำธุรกิจ

แนวโน้มและการคาดการณ์ภาพรวมอุตสาหกรรมโทรคมนาคม

ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ส่งผลให้สภาพเศรษฐกิจของไทยในปี 2564 อยู่ในช่วงชะลอตัวเช่นเดียวกับประเทศอื่นๆ อย่างไรก็ตามมาตรการต่างๆ ที่รัฐบาลประกาศใช้เพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจไทย อาทิ โครงการคนละครึ่ง โครงการเราเที่ยวด้วยกัน เป็นต้น ได้เป็นปัจจัยสำคัญที่สนับสนุนให้การใช้จ่ายในตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีการเติบโตอย่างมาก ซึ่งไปชดเชยการลงทุนและการใช้จ่ายที่ลดลงในตลาดอื่นๆ ที่อยู่ในตลาดอุปกรณ์สื่อสาร นอกจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจไทย มาตรการ Work from Home, Study at Home ได้เป็นปัจจัยสนับสนุนให้มีการสื่อสารและการทำธุรกรรมออนไลน์มากขึ้น ทำให้ผู้ประกอบการต้องปรับแนวทางการดำเนินธุรกิจเพื่อความอยู่รอด โดยหันมาทำธุรกิจออนไลน์และพึ่งพิงบริการสื่อสารข้อมูลมากขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงและการปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจทำให้ตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Non-Voice ตลาดอินเทอร์เน็ตประจำที่ และตลาดบริการสื่อสารข้อมูลยังมีทิศทางเป็นบวกในปี 2564 ชดเชยมูลค่าที่ลดลงในตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Voice ตลาดบริการโทรศัพท์ประจำที่ และตลาดบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ

⁵ กสทช.

จากรายงานมูลค่าตลาดสื่อสารของประเทศไทยประจำปี 2564 และประมาณการปี 2565⁶ พบว่า ตลาดสื่อสารของประเทศไทยในปี 2564 มีมูลค่า 647,654 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2563 ร้อยละ 2.8 และ คาดการณ์ว่าในปี 2565 จะมีทิศทางเป็นบวก แต่อาจได้รับผลกระทบจากความขัดแย้งระหว่างประเทศรัสเซีย-ยูเครน และภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มสูงขึ้น จนทำให้ตลาดสื่อสารในปี 2565 เพิ่มขึ้นจากปี 2564 เพียงร้อยละ 3.3 มีมูลค่าประมาณ 669,330 ล้านบาท โดยแยกเป็นตลาดอุปกรณ์สื่อสารมูลค่าประมาณ 290,329 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 3.0 และตลาดบริการสื่อสารมูลค่าประมาณ 379,001 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 3.6 โดยสัดส่วนของมูลค่าตลาดอุปกรณ์สื่อสารต่อมูลค่าตลาดบริการสื่อสารในปี 2565 จะ เท่ากับ ร้อยละ 43.4 ต่อ ร้อยละ 56.6



การเติบโตของอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เช่น เครือข่าย IP ความเร็วสูง และแพลตฟอร์มโอเพ่นซอร์ส (open-source platforms) รวมถึง 5G เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้บริการ Over-the-Top หรือ OTT ซึ่งเป็นการให้บริการบนโครงสร้างพื้นฐานของโทรคมนาคมหรืออินเทอร์เน็ต เติบโตในไทยแบบก้าวกระโดด ประกอบด้วยผู้ให้บริการดิจิทัลจากหลากหลายประเทศ ผู้ให้บริการเสียงผ่านแอปพลิเคชัน ให้บริการส่งข้อความผ่านแอป เช่น LINE, WECHAT, FACEBOOK ให้บริการประชุมผ่านแอป และ ให้บริการคอนเทนต์ผ่านมือถือ เช่น NETFLIX, DISNEYPLUS, VIU เป็นต้น ประเทศไทยมีอัตราส่วนการใช้ อินเทอร์เน็ตต่อประชากรทั้งหมดอยู่ที่ 77.8 เปอร์เซ็นต์⁷ ติดอันดับที่ 34 ของโลก โดยจากรายงานจากกสทช. พบว่าปี 2564 รายได้ของผู้ให้บริการ OTT ทุกประเภทเติบโตขึ้นถึง 8 เท่าจากปี 2557 และประเภท Subscription Video on Demand (SVoD) ที่เก็บค่าสมาชิก อย่าง NETFLIX, DISNEY PLUS, Amazon Prime Video มีสมาชิกถึง 13.29 ล้านบัญชี อีกทั้ง Statista Advertising and Media Outlook ได้ประมาณ

⁶ รายงานมูลค่าตลาดสื่อสารของประเทศไทยประจำปี 2564 และประมาณการปี 2565, กสทช.

⁷ กรุงเทพมหานคร

การไว้ว่าตลาด OTT ของประเทศไทยจะยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง และจะเพิ่มถึงประมาณ 877 ล้านดอลลาร์สหรัฐในปี 2568

นอกจากนี้ในวันที่ 20 ต.ค. 2565 ที่ประชุม กสทช. ได้มีมติเสียงข้างมากรับทราบการควมรวมกิจการระหว่าง True และ DTAC ซึ่งจะมีผลให้ผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่รายใหญ่ของไทยเหลือเพียง 2 ราย โดยภายหลังการควมรวมธุรกิจ NewCo จะมีส่วนแบ่งตลาดอยู่ที่ร้อยละ 53 ทำให้ตลาดเกิดสภาพแบบ Duopoly ซึ่งจะกระทบต่อสภาพการแข่งขันของธุรกิจทั้งในด้านคุณภาพและบริการ อย่างไรก็ตาม กสทช.ก็ได้มีการกำหนดเงื่อนไข/มาตรการเฉพาะเพื่อการคุ้มครองผู้บริโภคและการพัฒนาบริการโทรคมนาคมไว้ด้วย

นอกจากกรณีการควมรวมกิจการระหว่าง True และ DTAC ที่ส่งผลกระทบต่อตลาดโทรคมนาคมไทยแล้ว ยังมีกรณีที่ AIS เข้าซื้อหุ้น 3BB และ JASIF เมื่อช่วงเดือน ก.ค. 2565 โดย AIS ได้ประกาศซื้อ 3BB ในราคา 19,500 ล้านบาท และซื้อหน่วยลงทุนใน JASIF สัดส่วน 19% คิดเป็นมูลค่า 12,920 ล้านบาท รวมธุรกรรมทั้งสองส่วน 32,420 ล้านบาท เพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งในธุรกิจอินเทอร์เน็ตบ้านความเร็วสูง AIS Fibre ให้แข่งขันในตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการซื้อหุ้นครั้งนี้จะต้องผ่านการอนุมัติจาก กสทช. ด้วย ซึ่ง AIS คาดว่ากระบวนการจะเสร็จสิ้นภายในไตรมาส 1 ของปี 2566 ซึ่งหากกระบวนการทุกอย่างสำเร็จ AIS จะมีส่วนแบ่งตลาดบริการอินเทอร์เน็ตบ้านความเร็วสูงร้อยละ 45

แนวโน้มของอุตสาหกรรมโทรคมนาคมจำแนกตามกลุ่มธุรกิจของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (NT) มีดังนี้

3.3.1. บริการโครงสร้างพื้นฐาน (Hard Infrastructure)

แนวโน้มการเติบโตตามธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมยังคงต้องได้รับการกระตุ้นจากนโยบายภาครัฐเพื่อให้เกิดความต้องการใช้งาน และลดการลงทุนที่ซ้ำซ้อนด้วยการสนับสนุนให้เกิดการใช้โครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ร่วมกันให้มากขึ้น ปัจจุบันประเทศไทยมีการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานร่วมกันอย่างจำกัด เนื่องจากผู้ประกอบการโทรคมนาคมแต่ละรายได้ลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานของตนเองด้วยต้นทุนที่สูง เมื่อพิจารณาภาพรวมธุรกิจพบว่ากลุ่มบริการที่มีการเติบโตสูงสุด คือ การให้บริการเสาประเภท Smart Pole ซึ่งมีความต้องการเพิ่มขึ้นรองรับการพัฒนา Smart City และเทคโนโลยี 5G โดยเฉพาะเสาสัญญาณขนาดเล็กที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพเครือข่ายและความรวดเร็วของการขยายพื้นที่บริการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีสู่ยุคดิจิทัล และการเติบโตของเทคโนโลยี 5G ทำให้ผู้ประกอบการมีความต้องการเสาสัญญาณขนาดเล็กที่จะช่วยเพิ่มคุณภาพเครือข่ายและความรวดเร็วของการขยายพื้นที่บริการ ส่วนธุรกิจเคเบิลใยแก้วนำแสงผู้ประกอบการมุ่งเน้นการสร้างและขยายพื้นที่การให้บริการในส่วนของ Last Mile เพื่อตอบสนองความต้องการของธุรกิจบรอดแบนด์ นอกจากนี้ภาครัฐมีนโยบายได้กำหนดแผนการจัดระเบียบสายสื่อสารทั่วประเทศ ให้นำสายสื่อสารลงใต้ดินเพื่อปรับภูมิทัศน์เมืองให้สวยงาม

สภาพตลาดบริการโครงสร้างพื้นฐาน

โครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมหลัก (Passive Infrastructure) ประกอบด้วย เสา ท่อร้อยสาย และ เคเบิลใยแก้วนำแสง (Dark fiber) ซึ่งการแข่งขันในการให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน ขึ้นอยู่กับ

1. ปริมาณความต้องการของตลาด นโยบายจากภาครัฐเป็นปัจจัยสำคัญต่อธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน บางประเภท อาทิ ท่อร้อยสายสื่อสารใต้ดิน ไม่ได้มีความต้องการจากตลาดที่แท้จริง เนื่องจากปัจจุบันผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ต ผู้ให้บริการเคเบิลทีวี และผู้ให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยังคงเอาสายสื่อสารไว้ตามเสาไฟฟ้า เพราะมีค่าบริการต่ำกว่าการเอาสายสื่อสารลงใต้ดิน ทั้งนี้จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากนโยบายภาครัฐ หลายหน่วยงานในการขับเคลื่อนเพื่อทำให้เกิดการใช้งาน

2. อัตราค่าบริการที่ต่ำ การลงทุนด้านโครงสร้างพื้นฐานจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนสูงเพื่อวางระบบ โครงข่าย และติดตั้งอุปกรณ์เพื่อให้สามารถ ให้บริการได้ครอบคลุมทั่วประเทศ ทำให้ต้องใช้ระยะเวลายาวนาน ในการคืนทุน ซึ่งมีผลกระทบต่อสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร ดังนั้นการกำหนดอัตราค่าบริการ หรือ ค่าเช่าที่อยู่ในอัตราที่ต่ำจะทำให้ผู้ประกอบการโทรคมนาคมสนใจใช้บริการมากขึ้น

3. การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีทำให้ผู้ประกอบการโทรคมนาคมต้องพัฒนาบริการด้านโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อรองรับการแข่งขันที่รวดเร็วในยุคดิจิทัล

สภาพตลาดเสาโทรคมนาคม

แนวโน้มในปี 2565-2567 คาดว่าจะมีการขยายขอบเขตของการให้บริการ 5G อาจทำให้เกิดความต้องการการใช้บริการเสาโทรคมนาคมเพิ่มขึ้น เพื่อให้ครอบคลุมการเข้าถึงบริการอย่างเพียงพอ ผู้ให้บริการเสาโทรคมนาคมในตลาดประกอบด้วย

1. บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (NT) จำนวนเสา 33,002 เสา
2. บริษัท แอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) (AIS) จำนวนเสา 22,000 เสา
3. บริษัท โทเทิล แอ็คเซ็ส คอมมูนิเคชั่น จำกัด (DTAC) จำนวนเสา 16,796 เสา
4. กองทุน DIF จำนวนเสา 16,059 เสา

จากการรวบรวมกิจการระหว่างบริษัท ทรู คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) (true) และ DTAC ส่งผลให้บริษัทใหม่ที่มีควมรวมมีจำนวนเสา 32,855 เสา มากขึ้นเป็นอันดับ 2 ทำให้การให้บริการ 5G ครอบคลุมพื้นที่ การให้บริการ ทั้งด้านคุณภาพ ความเสถียร และความเร็วของโครงข่าย ซึ่งการรวบรวมกิจการ ทำให้บริษัท ลดต้นทุนการดำเนินงานกิจการ เช่น การลดการเช่าเสาโทรคมนาคม เป็นต้น

สภาพตลาดท่อร้อยสายสื่อสารใต้ดิน

ตลาดท่อร้อยสายสื่อสารใต้ดิน (ท่อร้อยสาย) ในปี 2564 มีมูลค่าการลงทุน 3,360 ล้านบาท คาดว่า การลงทุนในตลาดท่อร้อยสายในปี 2565 จะมีมูลค่าประมาณ 3,528 ล้านบาท มีการเพิ่มขึ้นคิดเป็นร้อยละ 5 โดยมีผู้ให้บริการท่อร้อยสายสื่อสารใต้ดินประกอบด้วยบริษัทโทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) (NT) และ บริษัท กรุงเทพมหานคร จำกัด (เคที)

บริษัท NT เป็นผู้ให้บริการท่อร้อยสายรายหลัก โดยมีท่อร้อยสายมากที่สุดจำนวน 41,200 duct-km คิดเป็นระยะทางความยาวประมาณ 4,450 กิโลเมตร สำหรับบริษัทอื่นๆ เป็นผู้ดำเนินการติดตั้งท่อร้อยสายในพื้นที่กรุงเทพมหานครที่ระยะทางรวมทั้งสิ้นประมาณ 2,450 กิโลเมตรตามระยะทางเท้าหรือประมาณ 1,260 กิโลเมตรตามระยะถนน ท่อร้อยสายแบบ Micro Duct ซึ่งเป็นเทคโนโลยีใหม่สามารถรองรับการขยายตัวของความต้องการใช้งานในอนาคต

จากการผลักดันของภาครัฐซึ่งมีนโยบายการจัดระเบียบนำสายสื่อสารโทรคมนาคมที่พาดเสาไฟฟ้าลงใต้ดิน มีแนวโน้มทำให้ผู้ให้บริการโทรคมนาคมรายอื่นๆ มาใช้บริการท่อร้อยสายสื่อสารใต้ดิน หากมีอัตราค่าบริการที่เหมาะสม จะสามารถดึงดูดผู้ให้บริการโทรคมนาคมในตลาดมาใช้บริการโดยนำสายสื่อสารลงใต้ดินเพิ่มขึ้น

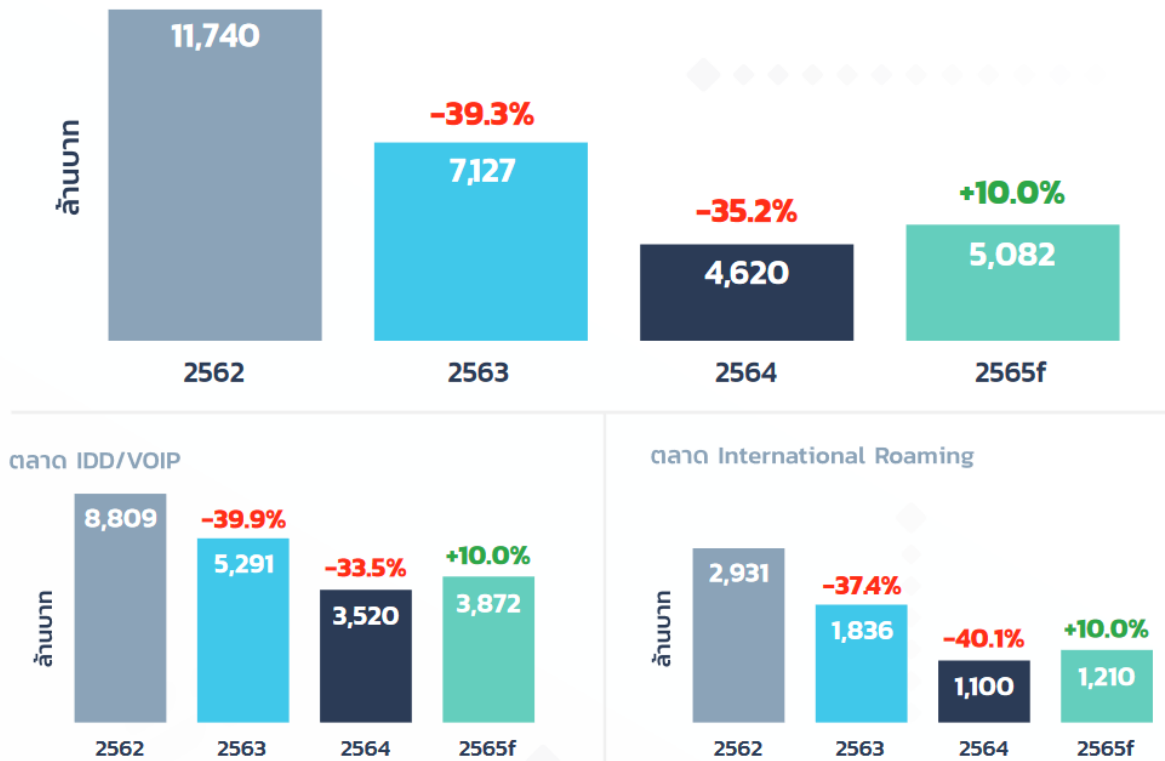
3.3.2. บริการระหว่างประเทศ (International)

บริการสื่อสารโทรคมนาคมระหว่างประเทศประกอบด้วยบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ (ทั้งแบบ IDD, VoIP และ Calling Card) บริการเกตเวย์อินเทอร์เน็ต ทั้งแบบระหว่างประเทศ (IIG) และภายในประเทศ (NIX) รวมถึงบริการเคเบิลใต้น้ำ เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคหันไปใช้บริการ OTT มากขึ้น ผู้ให้บริการจึงต้องปรับตัวโดยมีการลดอัตราค่าบริการ IDD รวมถึงการปรับเปลี่ยนรูปแบบการให้บริการ เช่น การให้บริการชมสำหรับใช้อินเทอร์เน็ตในต่างประเทศ แม้กระนั้นภาพรวมมูลค่าตลาดบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ก็ยังคงมีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 ในปี 2563 จนถึงปัจจุบันได้ส่งผลกระทบต่อภาคการท่องเที่ยวอย่างรุนแรง ในช่วงปี 2564 รัฐบาลได้เริ่มผ่อนคลายมาตรการต่างๆ ในการเดินทางเข้าประเทศไทย รวมถึงกำหนดโซนให้นักท่องเที่ยวได้เดินทางท่องเที่ยว เช่น “Phuket Sandbox” ซึ่งทำให้จำนวนนักท่องเที่ยวค่อยๆ เพิ่มขึ้น แต่นักท่องเที่ยวที่เดินทางมาเยือนประเทศไทยก็ยังมีจำนวนน้อยมากหากนำไปเปรียบเทียบกับปริมาณการเดินทางที่เกิดขึ้นก่อนการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 นอกจากนี้ เทคโนโลยีสื่อสารผ่านช่องทางเลือกในปัจจุบันมีคุณภาพที่ดีขึ้น มีความชัดเจนแต่มีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการสื่อสารผ่านโครงข่ายโทรศัพท์แบบต่อตรง (International Direct Dialing: IDD) ปัจจัยเหล่านี้ ได้ส่งผลให้มูลค่าของตลาดบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศยังคงปรับตัวลดลงในปี 2564 โดยมีมูลค่าเพียง 4,620 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ถึงร้อยละ 35.2

เมื่อพิจารณาการใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในตลาดย่อย พบว่า ในปี 2564 ตลาด IDD/ VoIP มีมูลค่าประมาณ 3,520 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ร้อยละ 33.5 ขณะที่ตลาด International Roaming (IR) มีมูลค่าเพียง 1,100 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ถึงร้อยละ 40.1

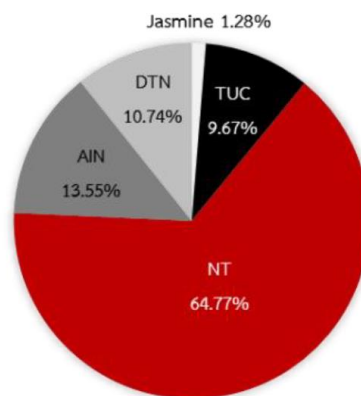
การผ่อนคลายมาตรการการเดินทางเข้า-ออกของประเทศไทย ในปี 2565 รวมถึงภาคการส่งออกที่มีการปรับตัวเป็นบวกอย่างต่อเนื่องทำให้คาดว่ามูลค่าของตลาดบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศในปี 2565 จะปรับตัวเป็นบวกถึงร้อยละ 10.0 และมีมูลค่าประมาณ 5,082 ล้านบาท โดยอัตราเติบโตที่เกิดขึ้นในตลาด IDD/ VoIP และตลาด IR คาดว่าจะเป็นไปในทิศทางเดียวกับที่เกิดขึ้นในภาพรวม ซึ่งจะทำให้ตลาด IDD/ VoIP มีมูลค่า 3,872 ล้านบาท และตลาด IR มีมูลค่า 1,210 ล้านบาท

มูลค่าตลาดบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศ



ที่มา กสทช.

สำหรับบริการโทรศัพท์ระหว่างประเทศในไตรมาสที่ 3 ปี 2564 พบว่า บริษัท NT มีส่วนแบ่งตลาดคิดเป็นร้อยละ 64.77 รองลงมาเป็นบริษัท AIN มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 13.55 บริษัท DTN มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 10.74 ตามด้วยบริษัท TUC มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 9.67 และบริษัท จัสมิน อินเทอร์เน็ตชั่นแนล จำกัด (มหาชน) (Jasmine) มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 1.28 ตามลำดับ



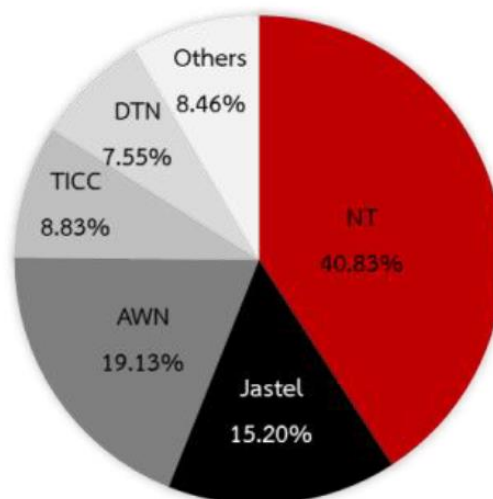
ที่มา กสทช.

ส่วนแบ่งตลาดโทรศัพท์ระหว่างประเทศ ไตรมาสที่ 3 ปี 2564

สำหรับตลาดผู้ให้บริการเกตเวย์อินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศในปัจจุบันมีผู้ให้บริการที่ได้รับใบอนุญาตและดำเนินการอยู่ประมาณ 19 ราย ซึ่งให้บริการทั้ง NIX และ IIG โดยปริมาณแบนด์วิดท์ที่ใช้เชื่อมต่อในการให้บริการเกตเวย์อินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดย ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี

2564 มีปริมาณแบนด์วิธทั้งหมด 16,860 Gbps โดยจำแนกการเชื่อมต่อผ่าน Landline มีปริมาณแบนด์วิธรวม 12,447 Gbps ซึ่งเพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้า คิดเป็นร้อยละ 3.8 ในขณะที่การเชื่อมต่อผ่านเคเบิลใต้น้ำ (submarine cable) มีปริมาณแบนด์วิธรวม 4,414 Gbps เพิ่มขึ้นจากไตรมาสก่อนหน้าร้อยละ 5.6 สำหรับส่วนแบ่งตลาดซึ่งคำนวณโดยปริมาณแบนด์วิธ ณ สิ้นไตรมาสที่ 3 ปี 2564 พบว่า NT มีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดที่ร้อยละ 40.8 รองลงมาคือ AWN มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19 และ Jastel ร้อยละ 15

ส่วนแบ่งทางการตลาดบริการเกตเวย์อินเทอร์เน็ตระหว่างประเทศ



ที่มา กสทช.

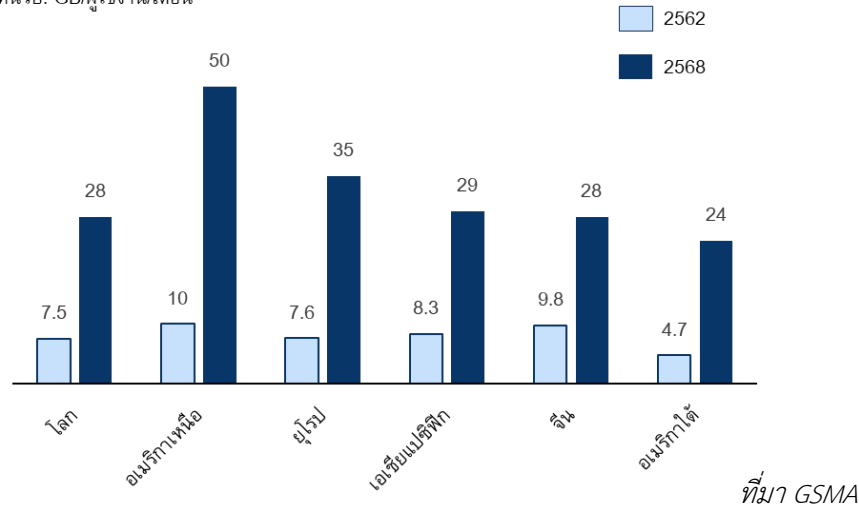
3.3.3. บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile)

การใช้งานโทรศัพท์เคลื่อนที่ Smartphone ในการเข้าถึงข้อมูลข่าวสารทางอินเทอร์เน็ตมีอัตราเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งที่เป็นไฟล์มัลติมีเดียทั้งภาพและเสียงในรูปแบบ Streaming) การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการใช้บริการส่งผลให้เกิดการอัฟโหลด และดาวน์โหลดข้อมูลในปริมาณสูงขึ้น โดยมีสถานการณ์แพร่ระบาดของ COVID-19 เข้ามาเป็นปัจจัยเสริม

จากการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคด้านการใช้งานข้อมูลในแต่ละภูมิภาคทั่วโลก พบว่าในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี 2562-2568 อัตราค่าเฉลี่ยปริมาณการใช้งานอินเทอร์เน็ตของผู้ใช้งานแต่ละรายมีการปรับตัวเพิ่มขึ้นกว่า 4 เท่า รวมถึงการเข้ามาของเทคโนโลยี 5G ที่จะช่วยขยายขอบเขตของประเภทบริการที่ต้องการใช้งานอินเทอร์เน็ตเป็นโครงสร้างพื้นฐานของบริการ

การเปรียบเทียบปริมาณการใช้งานอินเทอร์เน็ตของปี 2562 และ ปี 2568

หน่วย: GB/ผู้ใช้งาน/เดือน

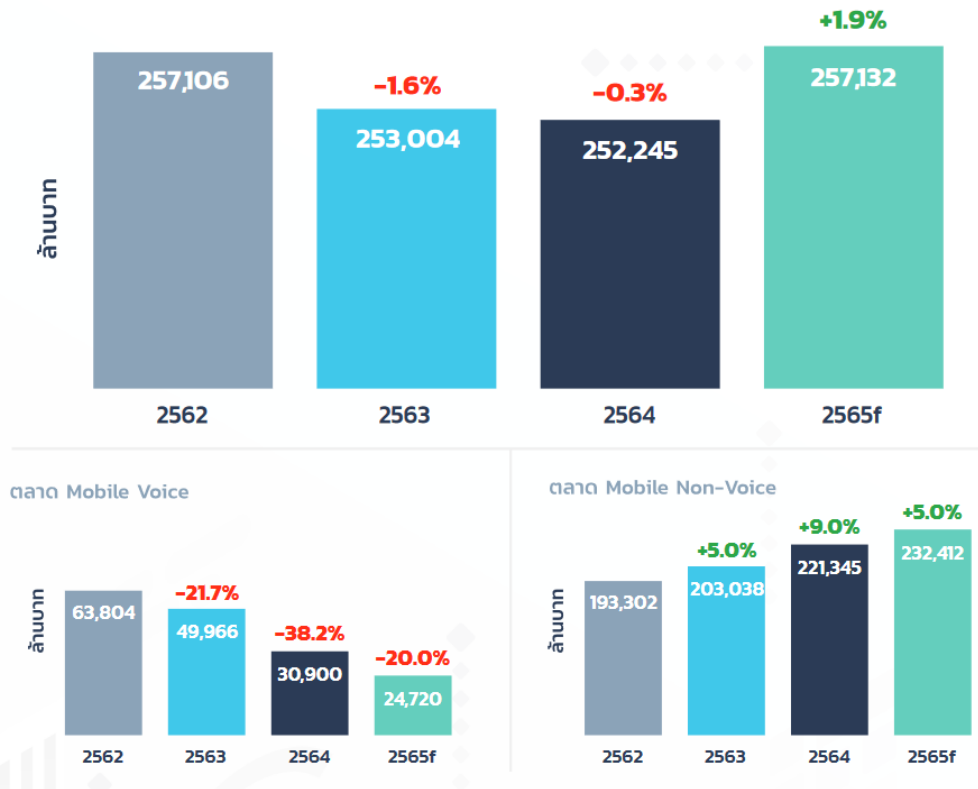


เมื่อพิจารณามูลค่าของตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยรวม พบว่า ในปี 2564 ตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่มีมูลค่าประมาณ 252,245 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ร้อยละ 0.3 อย่างไรก็ตาม หากพิจารณามูลค่าของแต่ละตลาดย่อยโดยจำแนกเป็นบริการทางเสียง (Voice Service) และบริการที่ไม่ใช่เสียง (Non-Voice Service) พบว่าตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Non-Voice มีการเติบโตจากปี 2563 ถึงร้อยละ 9.0 หรือมีมูลค่าประมาณ 221,345 ล้านบาท ขณะที่มูลค่าของบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Voice Service ยังคงปรับตัวลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2564 มีมูลค่าประมาณ 30,900 ล้านบาท ลดลงจากปี 2563 ถึงร้อยละ 38.2 โดยปัจจัยที่สนับสนุนให้ตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Non-Voice มีมูลค่าเพิ่มขึ้น เช่น การใช้มาตรการ Work from Home ของหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 รวมถึงพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปโดยหันมาสื่อสารผ่าน Mobile Internet เช่น การใช้แอปพลิเคชัน Line ในการโทรศัพท์ติดต่อสื่อสาร การส่งข้อความ การสั่งซื้อสินค้า และการทำธุรกรรมธนาคาร

แม้ว่าสภาพเศรษฐกิจในปี 2565 จะเริ่มมีสัญญาณฟื้นตัวโดยได้รับปัจจัยสนับสนุนจากมาตรการผ่อนคลายการเดินทางเข้า-ออกประเทศมากขึ้น การประกาศให้การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส COVID-19 เป็นโรคประจำถิ่น รวมถึงความนิยมในการใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ด้วยเทคโนโลยี 5G มีจำนวนเพิ่มขึ้น แต่ตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่เริ่มอิ่มตัว และการใช้บริการที่ต้องการแบนด์วิดท์สูงๆ ยังมีไม่มาก จึงทำให้คาดการณ์ว่า มูลค่าของตลาดนี้ในปี 2565 จะเติบโตในกรอบแคบ ๆ โดยทิศทางของการใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ยังเป็นไปในทิศทางเดิม กล่าวคือ การใช้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Voice ยังมีแนวโน้มลดลงจากปี 2564 อีกร้อยละ 20.0 ขณะที่การให้บริการโทรศัพท์เคลื่อนที่แบบ Non-Voice รวมถึงบริการ Mobile Internet ยังเติบโตอีกร้อยละ 5.0 ส่งผลให้ตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่โดยรวมในปี 2565 มีมูลค่า 257,132 ล้านบาทเพิ่มขึ้นจากปี 2564 ร้อยละ 1.9 ตาม โดยแนวโน้มรายได้หลักของบริการ 5G ในอนาคตจะมาจากกลุ่มลูกค้าองค์กรที่พัฒนาบริการใหม่ๆ ด้วยความสามารถโครงข่ายที่มาก

ขึ้น และจำนวนอุปกรณ์ที่เชื่อมต่อกับ IoT จะเป็นดัชนีชี้วัดการเติบโตที่สำคัญในธุรกิจนี้ นอกเหนือจากจำนวนผู้ใช้บริการ

มูลค่าของตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่



ที่มา กสทช.

ในครั้งแรกของปี 2565 การแข่งขันในตลาดธุรกิจโทรศัพท์เคลื่อนที่ยังคงอยู่ในระดับสูงโดยผู้ให้บริการยังคงเสนอแพ็คเกจดาต้าแบบใช้งานไม่จำกัด (unlimited data plan) ในระดับราคาต่ำโดยเฉพาะในกลุ่มลูกค้าเติมเงิน เช่น ราคา 150-200 บาท สำหรับดาต้าไม่จำกัดที่ความเร็ว 4-15 เมกะบิตต่อวินาที (mbps) นอกจากนี้ยังมีการเสนอแพ็คเกจ 5G ในระดับราคาที่ต่ำลงประกอบกับราคาโทรศัพท์มือถือที่รองรับ 5G ซึ่งมีราคาต่ำลงในท้องตลาด เพื่อเร่งการนำ 5G ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าในระดับกลางถึงระดับล่างด้วย

สำหรับภาพรวมตลาดโทรศัพท์เคลื่อนที่ในครั้งแรกของปี 2565 มีมูลค่ารวมเท่ากับ 63,549.15 ล้านบาท โดย เอไอเอส มีส่วนแบ่งตลาดด้านจำนวนเลขหมายสูงสุดเท่ากับ 44.7% รองลงมาเป็น TRUEMOVE และ DTAC ส่วน NT มีส่วนแบ่งตลาดเท่ากับ 2.63% สำหรับจำนวนผู้ใช้บริการในภาพรวม เท่ากับ 101.8 ล้านเลขหมาย คิดเป็นร้อยละ 153.78 ต่อประชากร (Penetration Rate)

ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยท้าทายต่อธุรกิจบริการระบบโทรศัพท์เคลื่อนที่

<u>ปัจจัยสนับสนุน</u>	<u>ปัจจัยท้าทาย</u>
- ความต้องการมีแนวโน้มเพิ่มจากการใช้งานอินเทอร์เน็ต บริการคอนเทนต์ด้านบันเทิง การใช้งานโซเชียลมีเดีย การทำธุรกรรมทางการเงิน รวมถึงการซื้อขายสินค้าและบริการต่างๆ - นโยบายภาครัฐ เช่น เศรษฐกิจดิจิทัล โครงการสมาร์ทซิตี้ และการจัดสรรคลื่นความถี่เพื่อรองรับเทคโนโลยี 5G - ภาคอุตสาหกรรมปรับตัวสู่โลกดิจิทัล ใช้เทคโนโลยี 5G จะทำให้มีการเชื่อมต่ออุปกรณ์ Internet of Things (IoT) ผ่านโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มขึ้น	- การแข่งขันด้านราคามีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ทำให้ ARPU จะทรงตัวหรือเพิ่มเพียงเล็กน้อย - จำนวนผู้ใช้บริการอาจเพิ่มขึ้นไม่มาก เนื่องจากเข้าสู่สภาวะอิ่มตัว และผลกระทบจากโควิด-19 - ภาระต้นทุนที่จะเพิ่มขึ้น ทั้งการลงทุนโครงสร้างพื้นฐานเพื่อขยายโครงข่ายรองรับเทคโนโลยี 5G รวมถึงต้นทุนการประมวลผลคลื่นความถี่ - การควบคุมกิจการของผู้ให้บริการ ทำให้ตลาดเหลือผู้เล่นน้อยราย ส่งผลกระทบต่อทั้งผู้ใช้บริการและผู้ให้บริการ

สถานการณ์แนวโน้ม 5G ในประเทศไทย

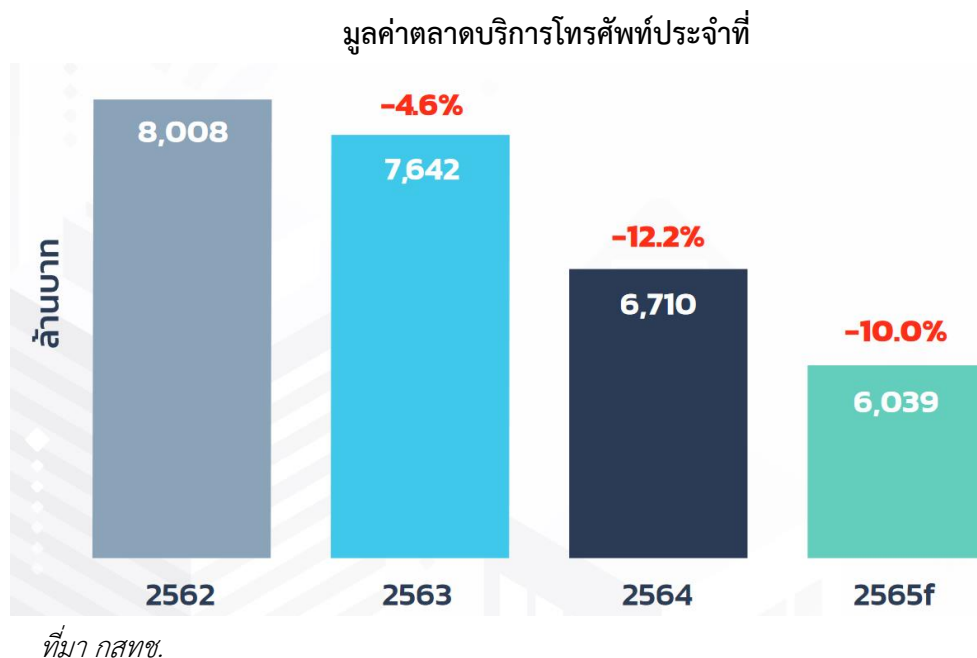
ภาครัฐและภาคเอกชนต่างร่วมกันขับเคลื่อนเพื่อให้มีการใช้งาน 5G อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด ทำให้เกิดเป็นระบบนิเวศ (Ecosystem) ที่จะยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน มีการอนุมัติโครงการสำคัญ เพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดรับรู้ถึงศักยภาพของเทคโนโลยี 5G เกิดการถ่ายทอดองค์ความรู้ สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี 5G ขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมของประเทศได้อย่างทั่วถึง เท่าเทียม เพิ่มประสิทธิภาพ และลดความเหลื่อมล้ำในสังคม ทั้งในด้านคมนาคม ด้านการศึกษา ด้านการเกษตร ด้านอุตสาหกรรม และด้านเมืองอัจฉริยะ โดยคณะกรรมการดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (บอร์ดดีอี) ได้มีมติเห็นชอบอนุมัติ

กรอบวงเงินงบประมาณกองทุนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม สำหรับการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ 5G ของประเทศไทย

3.3.4 บริการ Fixed line & Broadband

ประกอบไปด้วยบริการโทรศัพท์ประจำที่ และบริการบรอดแบนด์ โดยธุรกิจบรอดแบนด์เป็นธุรกิจที่ยังเติบโตอย่างต่อเนื่องทุกปี ในทางกลับกัน ธุรกิจโทรศัพท์ประจำที่มีแนวโน้มเติบโตลดลงทุกปี เนื่องมาจากการถูกแทนที่ด้วยโทรศัพท์เคลื่อนที่และบริการประเภท OTT

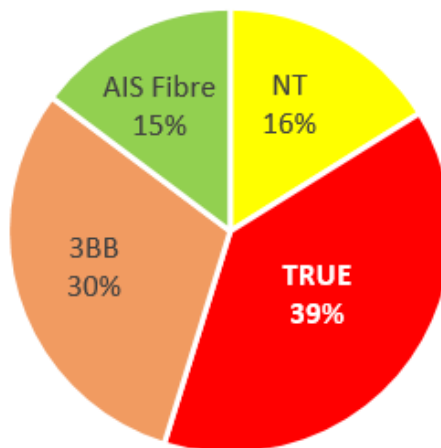
มูลค่าตลาดบริการโทรศัพท์ประจำที่มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่องในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจของไทยชะลอตัวเนื่องจากผลกระทบจากการระบาดของ Covid-19 ทำให้ผู้ประกอบการจำนวนมากต้องเลิกกิจการ หรือลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนเงื่อนไขที่ผู้ประกอบการจะต้องมีคู่สายที่เป็นโทรศัพท์ประจำที่เพื่อใช้ในการจดทะเบียนนิติบุคคล หรือเปิดบัญชีธนาคารได้ถูกยกเลิกไป ปัจจัยเหล่านี้ทำให้มูลค่าการใช้บริการที่เกิดขึ้นในตลาดบริการโทรศัพท์ประจำที่ในปี 2564 มีการปรับตัวลดลงจากปี 2563 อีกร้อยละ 12.2 หรือมีมูลค่าประมาณ 6,710 ล้านบาท และแม้ว่าสภาพเศรษฐกิจของไทยจะส่งสัญญาณฟื้นตัวในปี 2565 แต่เงื่อนไขที่จะต้องมียอดหมายโทรศัพท์ประจำที่สำหรับผู้ประกอบการรายใหม่ถูกยกเลิกไป ประกอบกับการใช้บริการสื่อสารประเภทอื่น ๆ อาทิ โทรศัพท์เคลื่อนที่ที่มีความสะดวก คล่องตัวมากกว่า หรือการโทรผ่าน Line ซึ่งในปัจจุบันมีคุณภาพที่ดีและมีค่าใช้จ่ายต่ำกว่า ฯลฯ รวมถึงพฤติกรรมการใช้โทรศัพท์ประจำที่ที่เปลี่ยนแปลงไป จึงทำให้คาดการณ์ว่ามูลค่าของตลาดนี้ยังมีการปรับตัวลดลงอีกในปี 2565 ประมาณร้อยละ 10.0 หรือมีมูลค่า 6,039 ล้านบาท



ในส่วนของการบริการบรอดแบนด์ยังเป็นธุรกิจที่ยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ย 5% ต่อปีจากจำนวนผู้ใช้งานที่เพิ่มขึ้นเนื่องจากภาพรวมของประเทศไทยตลาดยังไม่อิ่มตัว มีอัตราการเข้าถึงบรอดแบนด์ต่อ

ครัวเรือน (Penetration Rate) ที่ 54% ปัจจัยสำคัญมาจากการได้รับแรงสนับสนุนจากมาตรการต่างๆของภาครัฐ เช่น โครงการเน็ตประชารัฐ และโครงการเน็ตขยายขอบ รวมถึงจากการปรับตัวของภาครัฐและเอกชนสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ที่ทำให้รูปแบบการใช้ชีวิตเปลี่ยนไป ความต้องการติดตั้ง Fixed Broadband และใช้อินเทอร์เน็ตมากขึ้น แต่เนื่องจากธุรกิจนี้มีการแข่งขันที่สูง ดังนั้น ARPU ของธุรกิจนี้จึงมีแนวโน้มที่ลดลง

ส่วนแบ่งการตลาดด้านจำนวนผู้ใช้บริการ ปี 2564



ที่มา รายงานธุรกิจโทรคมนาคม, บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (NT)

มูลค่าตลาดบรอดแบนด์ในปี 2564 มีมูลค่ากว่า 6.67 หมื่นล้านบาท ทำให้คาดว่าในปี 2565 มูลค่าตลาดบรอดแบนด์น่าจะไม่น้อยกว่า 7.0 หมื่นล้านบาท และมีจำนวนผู้ใช้งานมากกว่า 13 ล้านราย โดยมีปัจจัยจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตที่เปลี่ยนไปจากการระบาดของโควิด-19 และการปรับรูปแบบธุรกิจเพื่อรองรับการค้าและบริการผ่านทางออนไลน์ แม้ว่ารายได้เฉลี่ยต่อพอร์ต (ARPU) จะลดลงจากการแข่งขันที่รุนแรงของผู้ให้บริการก็ตาม

ในครั้งแรกของปี 2565 ตลาดอินเทอร์เน็ตบ้านมีความต้องการที่ลดลงเนื่องจากการผ่อนคลายมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดโควิด-19 ทำให้การทำงาน หรือการเรียนจากที่บ้านลดน้อยลง ผู้ประกอบการหลายรายเสนอการลดราคาแพ็คเกจเพื่อรักษาและขยายฐานลูกค้า โดยมีราคาแพ็คเกจเริ่มต้นที่ 299 บาท จากเดิมเริ่มต้นที่ 399 บาท

ภาพรวมตลาดบรอดแบนด์ในครั้งแรกของปี 2565 มีมูลค่าตลาดรวมเท่ากับ 34,082.25 ล้านบาท สำหรับจำนวนลูกค้า ณ สิ้นไตรมาส 2 ปี 2565 เท่ากับ 12.5 ล้านพอร์ต โดย TRUE ยังคงครองตำแหน่งสูงสุดในตลาด มีส่วนแบ่งตลาดทั้งด้านรายได้และจำนวนลูกค้าร้อยละ 42.70 และ 38.69 ตามลำดับ รองลงมาคือ 3BB ส่วน NT ในครั้งแรกของปี 2565 มีรายได้ 5,408.25 ล้านบาท และมีจำนวนลูกค้า 1.96 ล้านพอร์ต สำหรับ AIS Fibre มีจำนวนลูกค้าเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งมีจำนวนลูกค้าอยู่ที่ 1.97 ล้านพอร์ต

ปัจจัยสนับสนุนและปัจจัยท้าทายต่อธุรกิจบริการบรอดแบนด์

ปัจจัยสนับสนุน	ปัจจัยท้าทาย
• ตลาดที่ยังไม่อิ่มตัว ทำให้ยังคงมีความต้องการใช้บริการอย่างต่อเนื่อง • นโยบายสนับสนุนต่างๆ ของภาครัฐ เช่น โครงการเน็ตประชารัฐ และโครงการเน็ตขยายขอบ • ความต้องการใช้บริการของ OTT หรือ Content provider เช่น บริการวิดีโอสตรีม	• การแข่งขันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ทำให้อัตราค่าบริการต่ำลง และ ARPU ลดลง ส่งผลให้ภาพรวมมูลค่าของธุรกิจบรอดแบนด์อยู่ในระดับปานกลาง • อัตราการเข้าถึงบริการบรอดแบนด์ของประเทศไทยยังอยู่ในระดับต่ำ

- มีทั้งต่าง ๆ เกมออนไลน์ และการใช้งาน Social media ต่าง ๆ
- การปรับตัวของภาครัฐและเอกชนสู่ยุคดิจิทัล (Digital Transformation) ซึ่งเป็นผลมาจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)
- ผู้ให้บริการทุกรายต่างเสนอบริการที่มีความคล้ายคลึงกัน จึงทำให้ผลิตภัณฑ์ของผู้ให้บริการทุกรายไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

3.3.5 บริการดิจิทัล (Digital)

กลุ่มบริการดิจิทัลประกอบด้วยบริการที่หลากหลายทั้งการให้บริการโครงสร้างพื้นฐาน เช่น Data Center และ Cloud บริการที่ช่วยในการบริหารจัดการ เช่น Platform & Solutions บริการการค้าและการเงิน เช่น บริการ e-Wallet Payment Platform บริการสื่อบันเทิงต่าง ๆ และบริการเทคโนโลยีใหม่ เช่น IoT และ AI เป็นต้น การขยายตัวของบริการดิจิทัลส่วนหนึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากการขับเคลื่อนของเทคโนโลยี 5G ภาคอุตสาหกรรมปรับตัวสู่โลกดิจิทัล ใช้เทคโนโลยี 5G มีการเชื่อมต่ออุปกรณ์ Internet of Things (IoT) ผ่านโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้การผลกระทบจากวิกฤตโควิด-19 เป็นอีกแรงขับเคลื่อนที่ทำให้สังคมปรับตัวสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเร็วขึ้น ซึ่ง NT ให้ความสำคัญกับกลุ่มบริการที่มีการเติบโตและมีมูลค่าตลาดขนาดใหญ่ด้วยการใช้ศักยภาพและความสามารถที่ใกล้เคียงกับธุรกิจเดิมในกลุ่มสื่อสารข้อมูล เช่น บริการ Data Center บริการ Cloud ที่จะมีมูลค่าการเติบโตเพิ่มขึ้นกว่า 20% ต่อปีเช่นกัน ขณะที่มูลค่าการใช้จ่ายเกี่ยวกับ IoT ของไทยคาดการณ์ว่าจะเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะการใช้งานในภาคการผลิตที่มีการเติบโตสูงสุด รองลงมาคือสาธารณูปโภค และสาธารณสุข ขณะที่บริการอื่นในกลุ่มดิจิทัลก็ยังมีเติบโตอย่างต่อเนื่องทั้งบริการ Cyber Security และบริการ Big Data ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากนโยบายรัฐตามแผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานรองรับนวัตกรรมดิจิทัล เป็นต้น

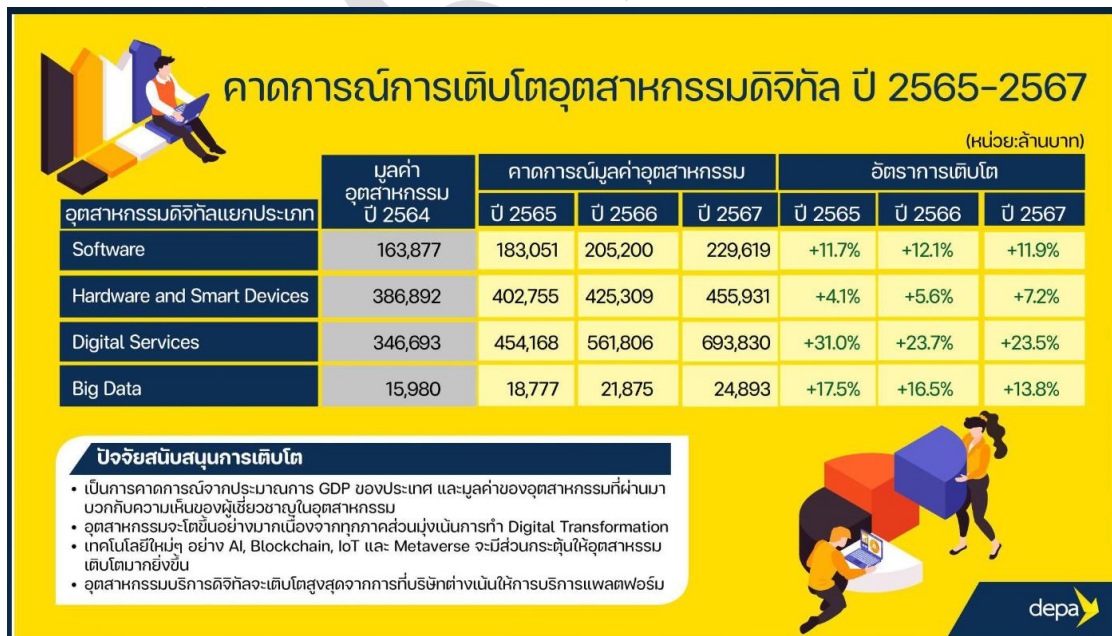
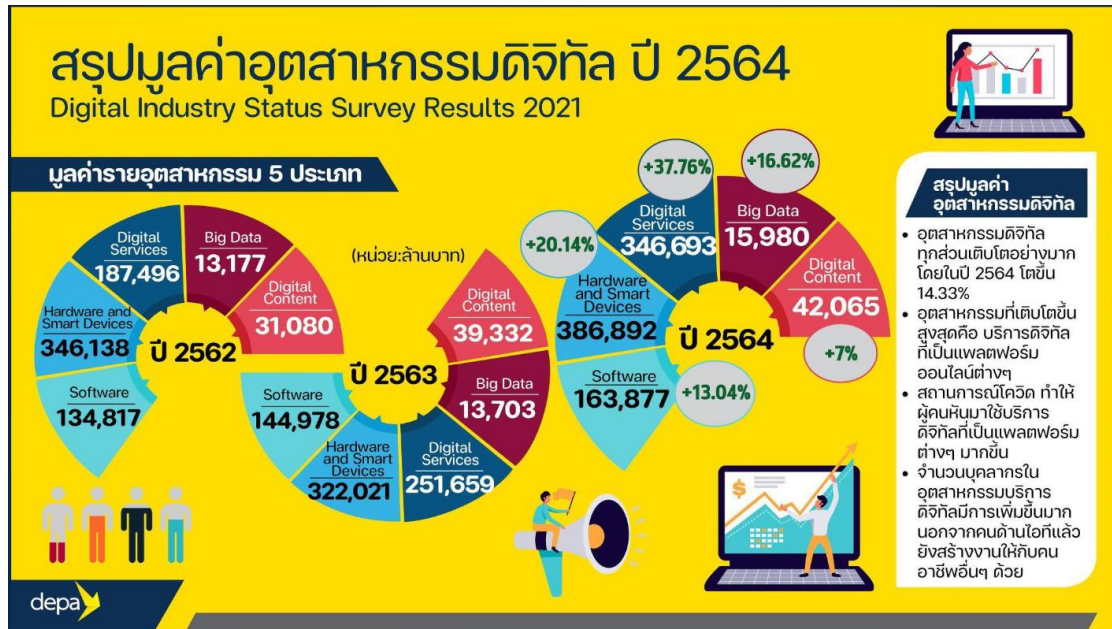
แผนแม่บทการส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล พ.ศ. 2561 - 2565



ที่มา: Depa.or.th

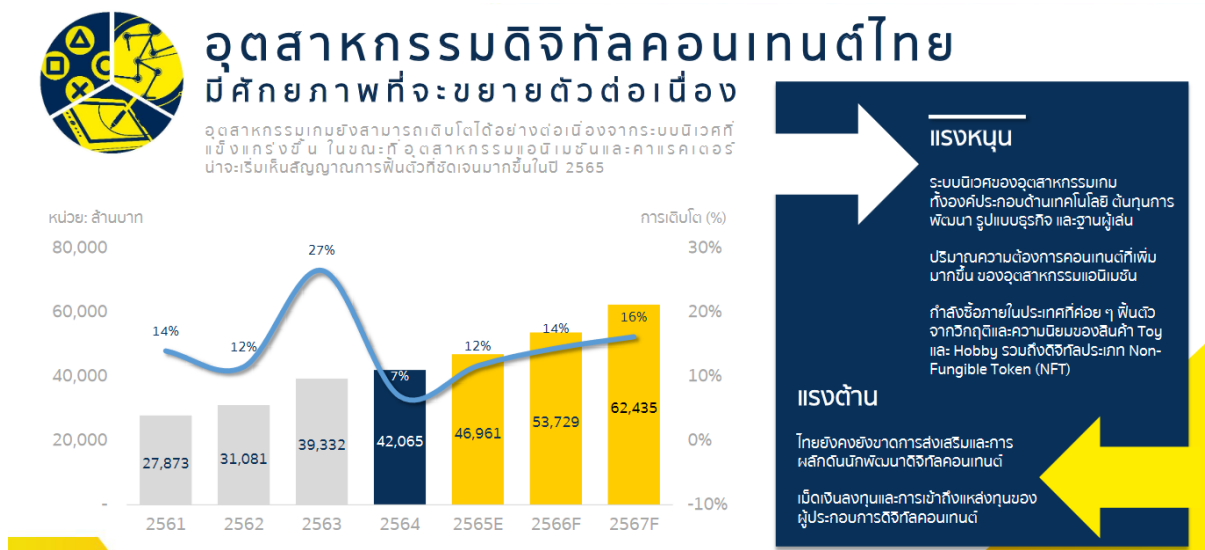
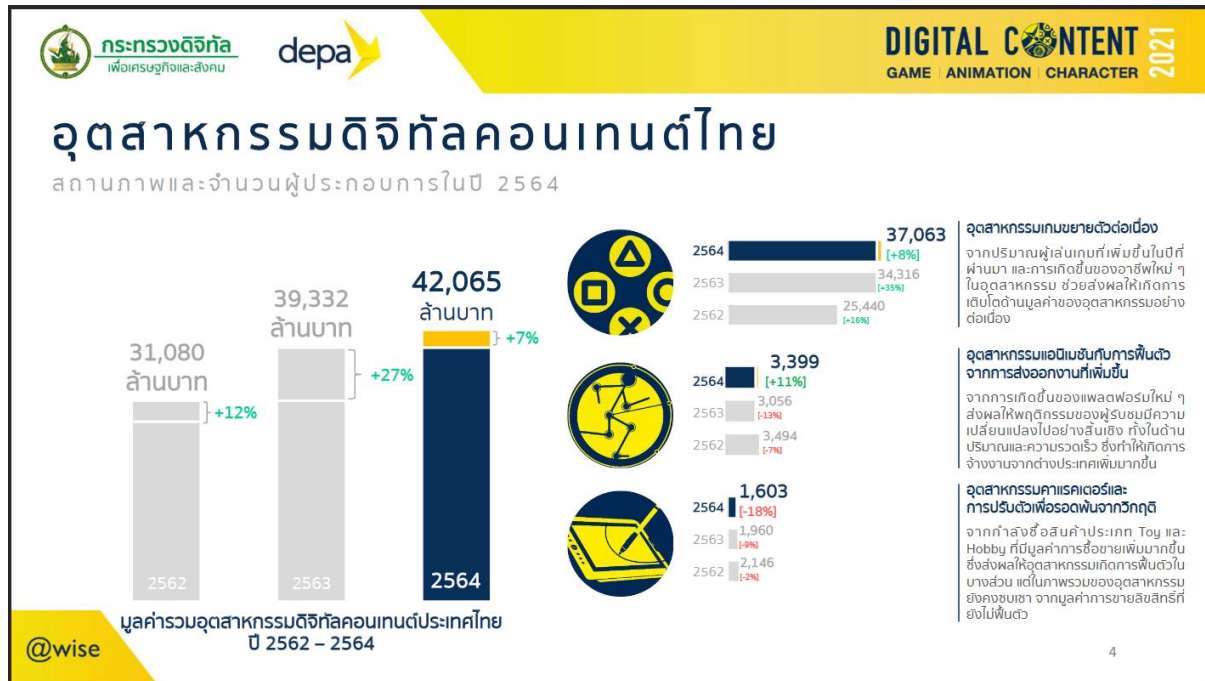
สำนักงานส่งเสริมเศรษฐกิจดิจิทัล หรือ ดีป้า ได้ทำการสำรวจข้อมูลและประเมินสถานภาพอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ ฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์อัจฉริยะ และบริการด้านดิจิทัล ประจำปี 2564 พบว่าตลาดอุตสาหกรรมดิจิทัลไทยที่มีมูลค่าสูงสุดใน 3 อันดับแรก ได้แก่ ตลาดอุตสาหกรรมฮาร์ดแวร์และอุปกรณ์

อัจฉริยะ (Hardware & Smart Devices) รองลงมาคือตลาดอุตสาหกรรมบริการดิจิทัล และตลาดอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์และบริการซอฟต์แวร์ ซึ่งเติบโตจากปี 2563 ประมาณ 24% โดยมูลค่าของอุตสาหกรรมดิจิทัลในปี 2564 มีมูลค่ารวมอยู่ที่ 955,507 ล้านบาท และคาดว่าภาพรวมในปี 2565 จะมีการเติบโตจากปี 2564 ที่ 16% โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตมาจากภาครัฐมีการลงทุนไอทีมากขึ้น การเข้ามาของเทคโนโลยี 5G และการเข้ามาของเทคโนโลยีดิจิทัล และนวัตกรรมใหม่ๆ เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการเติบโตของอุตสาหกรรมดิจิทัล



ในส่วนของการบริการ Digital Content ปัจจุบันมีผู้ประกอบการอยู่ทั้งหมด 248 บริษัท โดยประกอบด้วยอุตสาหกรรมเกม อุตสาหกรรมแอนิเมชัน และอุตสาหกรรมคาราโอเกะ ในปี 2564 เติบโตจากปี 2563 ราวๆ 7% มี

มูลค่าตลาดประมาณ 42,065 ล้านบาท โดยอุตสาหกรรมเกมมีสัดส่วนรายได้สูงสุดราวๆ 88% ของอุตสาหกรรม โดยแนวโน้มการเติบโตของอุตสาหกรรม Digital Content จะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง คาดว่าในปี 2565 จะเติบโตขึ้นจากปี 2564 12% มูลค่าอยู่ที่ประมาณ 46,961 ล้านบาท



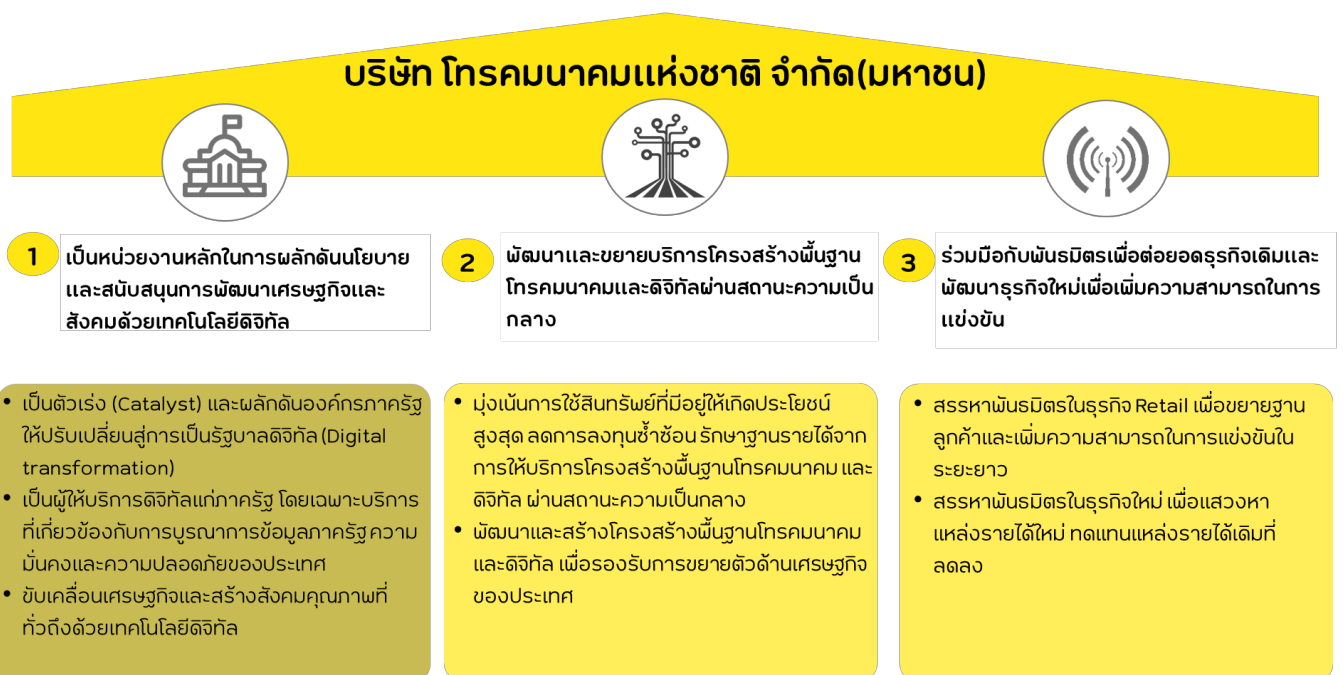
บทที่ 4 กรอบและทิศทางยุทธศาสตร์

4.1 กรอบนโยบายและกระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

4.1.1 กรอบนโยบาย

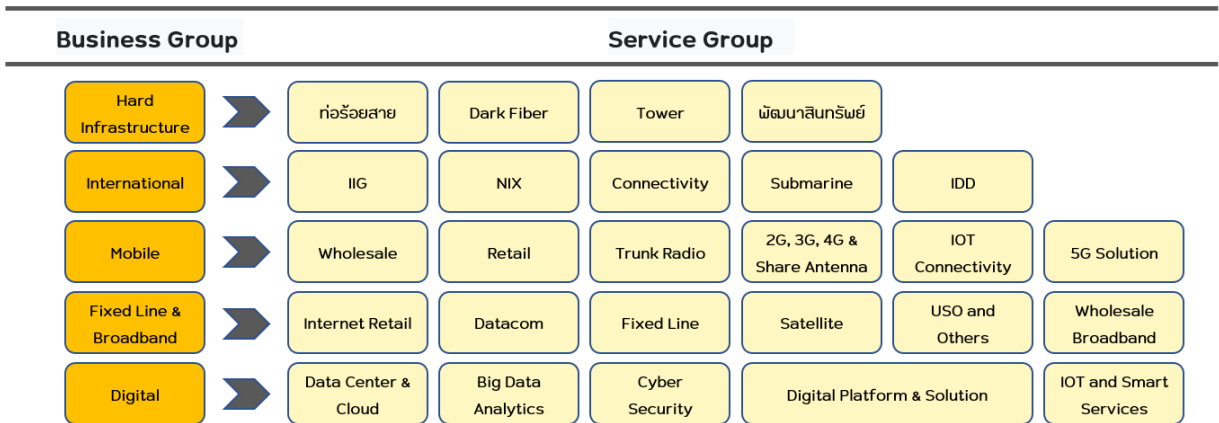
ทิศทางการดำเนินธุรกิจของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ จะดำเนินตามแนวนโยบายลดความซ้ำซ้อนในด้านการลงทุน เป็นเครื่องมือสำคัญของรัฐบาลในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ชาติและต้องสามารถแข่งขันได้ในธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง โดยมีการดำเนินงานเป็น 3 แนวทางหลัก ดังนี้

1. เป็นหน่วยงานหลักในการผลักดันนโยบายและสนับสนุนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล
2. พัฒนาและขยายบริการโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลผ่านสถานะความเป็นกลาง
3. ร่วมมือกับพันธมิตรเพื่อต่อยอดธุรกิจเดิมและพัฒนาธุรกิจใหม่เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน



ภาพที่ 4-1 ทิศทางการดำเนินงานในอนาคต

ในการดำเนินธุรกิจของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้



ภาพที่ 4-2 กลุ่มธุรกิจและกลุ่มบริการหลักในแต่ละกลุ่มธุรกิจ

- กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน (Hard Infrastructure)** – เน้นให้บริการในสินทรัพย์โครงสร้างพื้นฐานแบบ Passive ที่มีมูลค่าการลงทุนสูง แต่ความต้องการในการบริหารจัดการต่ำ มีธุรกิจหลักคือ ท่อย่อยสาย เสาโทรคมนาคม อาคารและที่ดิน และสายใยแก้วนำแสง (Dark Fiber)
- กลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ (International)** – เน้นให้บริการเชื่อมต่อระหว่างประเทศ และบริหารจัดการกลุ่มลูกค้าที่เน้นบริการระหว่างประเทศ มีธุรกิจหลักคือ บริการโทรทางไกลระหว่างประเทศ วงจรเช่าระหว่างประเทศ บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตเกตเวย์ และบริการเชื่อมต่อโครงข่ายระหว่างผู้ให้บริการ (Internet Exchange Point)
- กลุ่มธุรกิจบรอดแบนด์ (Fixed Line & Broadband)** – เน้นให้บริการด้านโครงข่าย และรวมศูนย์การจัดการโครงข่ายและทรัพยากรโครงข่ายที่ใช้ร่วมกัน มีธุรกิจหลักคือ ขายปลีกบริการบรอดแบนด์ ขายส่งบริการบรอดแบนด์ วงจรเช่า Datacom โทรศัพท์ประจำที่ และการสื่อสารผ่านดาวเทียม
- กลุ่มธุรกิจสื่อสารไร้สาย (Mobile)** – เน้นให้บริการในด้านโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ และบริการที่ใช้คลื่นความถี่ มีบริการหลักคือ ขายส่งบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ขายปลีกบริการโทรศัพท์ประจำที่ บริการเชื่อมต่อ IoT (IoT Connectivity) Fixed Wireless Access และ Trunked Radio
- กลุ่มธุรกิจดิจิทัล (Digital)** – เน้นการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ดิจิทัลและดิจิทัลโซลูชัน ทั้งต่อยอดจากกลุ่มธุรกิจอื่น ๆ และการต่อยอดธุรกิจดิจิทัล ครอบคลุมทุกบริการดิจิทัล รวมถึง บริการศูนย์ข้อมูลและคลาวด์ Digital Platform IoT บริการความปลอดภัยทางไซเบอร์ และ Big Data

โดยทั้ง 5 กลุ่มธุรกิจจะมีการดำเนินงานที่ตอบสนองต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจในภาพรวมแตกต่างกันไป กล่าวคือ กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน และกลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ จะเน้นการดำเนินงานในทรัพยากรโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมที่สำคัญของประเทศ เช่น ท่อย่อยสาย เสาโทรคมนาคม สายเคเบิลภาคพื้นดิน และสายเคเบิลใต้น้ำ เพื่อตอบสนองความต้องการใช้งานทั้งภายในองค์กรและในภาคอุตสาหกรรม โดยใช้สถานะความเป็นรัฐวิสาหกิจที่เป็นกลาง ในการสร้างสินทรัพย์ที่ผู้ใช้บริการรายอื่นสามารถเข้ามาเช่าใช้ในอัตราค่าบริการที่

เหมาะสม เป็นการลดการลงทุนซ้ำซ้อนของทั้งอุตสาหกรรมและช่วยยกระดับคุณภาพบริการโทรคมนาคมของประเทศไทย

ในส่วนของกลุ่มธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง คือ ธุรกิจบรอดแบนด์และธุรกิจสื่อสารไร้สาย จะเป็นการแยกดำเนินการจากธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานและมีแนวทางในการแยกธุรกิจค้าปลีกออกมาดำเนินการในอนาคตผ่านการดำเนินงานร่วมกับบริษัทพันธมิตรที่จะช่วยพัฒนาด้านการตลาดและผลิตภัณฑ์ รวมถึงกระบวนการดำเนินงานที่มีความคล่องตัวขึ้นเพื่อให้สามารถแข่งขันได้และสร้างรายได้เพื่อหล่อเลี้ยงองค์กร

กลุ่มธุรกิจดิจิทัล จะเป็นกลุ่มธุรกิจที่จะเป็นกำลังสำคัญให้กับองค์กรและประเทศ ในการผลักดันการนำเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามามีบทบาทในการพัฒนาเศรษฐกิจและคุณภาพชีวิตประชาชนตามนโยบายรัฐ ด้วยการเป็นหน่วยงานหลักที่จะให้บริการดิจิทัลโซลูชันอย่างครบวงจรให้กับหน่วยงานภาครัฐต่าง ๆ ทั้งในส่วนของกรออกแบบ พัฒนา จัดทำ ติดตั้ง และบริหารจัดการบริการดิจิทัลให้กับหน่วยงานรัฐและเอกชน รวมถึงสร้างรายได้ องค์กรให้เติบโตทดแทนบริการโทรคมนาคมอื่นที่เริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว

4.1.2 กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์กรมีความชัดเจน และหน่วยธุรกิจ/สายงานต่างๆ ภายในองค์กร สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุวิสัยทัศน์ได้

กระบวนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้ยึดหลักการดำเนินการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ตามระบบการประเมินผลใหม่ ด้านการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ (SEAM หมวด 2) โดยครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ เพื่อนำแผนยุทธศาสตร์มาจัดทำแผนปฏิบัติการและถ่ายทอดลงสู่ระดับปฏิบัติงานตามลำดับ ทั้งนี้ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง จึงนำมาบูรณาการกับแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM รวมทั้งจัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO – ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) อีกด้วย โดยมีการระบุขั้นตอนที่สำคัญ ผลลัพธ์ หน่วยงานที่รับผิดชอบ และกรอบเวลาในการดำเนินงานของแต่ละกระบวนการไว้ ตามรายละเอียด ดังนี้

4.2 วิสัยทัศน์ (Vision)

ด้วยทิศทางการดำเนินธุรกิจและนโยบายที่ได้รับมอบหมาย บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรไว้ ดังนี้

“องค์กรแห่งชาติที่เชื่อมต่อเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมเพื่อคนไทยทุกคน”

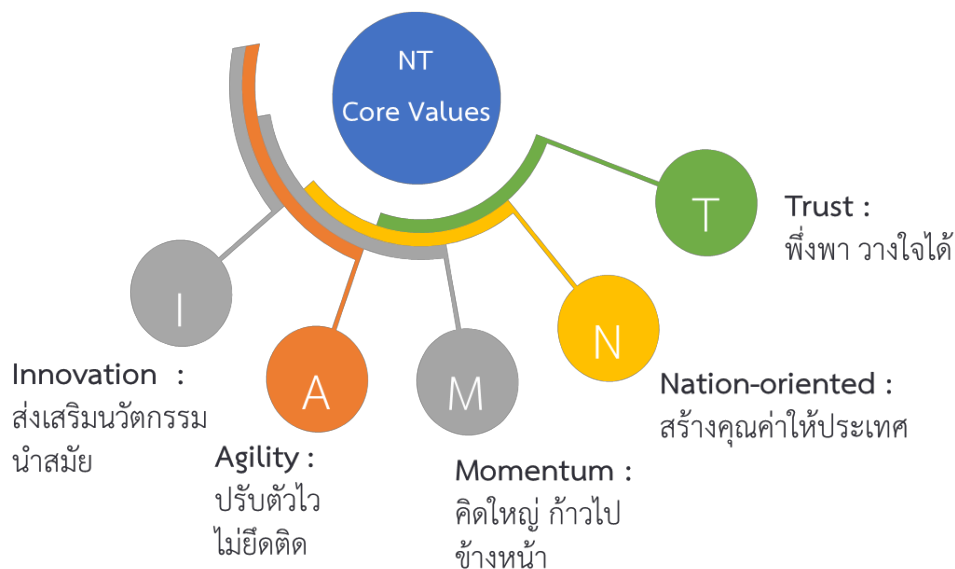
4.3 พันธกิจ (Mission)

วิสัยทัศน์ขององค์กร บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้กำหนดพันธกิจหรือภารกิจที่สำคัญ 5 ประการ เพื่อให้การขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ออกมาเป็นรูปธรรมไว้ดังนี้

1. ตอบสนองนโยบายภาครัฐด้วยบริการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลตามมาตรฐานสากลอย่างทั่วถึง
2. ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม
3. ยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน
4. พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
5. พัฒนาการจัดการองค์กรและบุคลากร มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล

4.4 ค่านิยมหลัก (Core Value)

ค่านิยมหลักของ NT คือ “I AM NT” มุ่งเน้นการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายหลังการควบรวม และยังเป็นค่านิยมที่จะส่งเสริมเป็นวัฒนธรรมองค์กร



ภาพที่ 4-4 NT Core Values

4.5 ข้อมูลปัจจัยนำเข้าระดับกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ SWOT Analysis

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้นำข้อมูลปัจจัยนำเข้า ทั้งจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ในแต่ละด้าน ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เพื่อนำมาใช้ในการวิเคราะห์หา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร ด้วยเครื่องมือการวิเคราะห์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
 - McKinsey 7S Model
 - ผลการดำเนินงานในอดีต
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
 - PESTEL Analysis
 - Five Forces Model

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

PESTEL Analysis

เป็นการวิเคราะห์ PESTEL Analysis เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกเพื่อหาสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งด้านดีที่เป็นโอกาส (Opportunity) และด้านไม่ดีที่เป็นอุปสรรคของธุรกิจ (Threat) เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการจัดทำ SWOT Analysis ต่อไป ทั้งนี้ คาดว่าสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด -19 ร่วมกับสถานการณ์ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียกับยูเครน จะยังคงเป็นปัจจัยหลักสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมขององค์กร

P (Political) ปัจจัยด้านการเมืองและนโยบายของภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร

1. นโยบายไทยแลนด์ 4.0

เป็นความมุ่งมั่นของนายกรัฐมนตรี ที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” โดยมีฐานคิดหลัก คือ เปลี่ยนจากการผลิตสินค้า “โภคภัณฑ์” ไปสู่สินค้าเชิง “นวัตกรรม” เปลี่ยนจากการขับเคลื่อนประเทศด้วยภาคอุตสาหกรรมไปสู่การขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยี ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม เปลี่ยนจากการเน้นภาคการผลิตสินค้าไปสู่การเน้นภาคบริการมากขึ้น เป็นการเปลี่ยนวิธีการทำที่มีลักษณะสำคัญ คือ เปลี่ยนจากการเกษตรแบบดั้งเดิมในปัจจุบันไปสู่การเกษตรสมัยใหม่ ที่เน้นการบริหารจัดการและเทคโนโลยี (Smart Farming) และเป็นเกษตรกรแบบเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เปลี่ยนจาก Traditional SMEs หรือ SMEs ที่มีอยู่ ซึ่งรัฐต้องให้ความช่วยเหลืออยู่ตลอดเวลา ไปสู่การเป็น Smart Enterprises และ Startups บริษัทเกิดใหม่ที่มีศักยภาพสูง เปลี่ยนจาก Traditional Services ซึ่งมีการสร้างมูลค่าค่อนข้างต่ำ ไปสู่ High Value Services และเปลี่ยนจากแรงงานทักษะต่ำ ไปสู่แรงงานที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญ และทักษะสูง

เพื่อให้เกิดผลจริง จึงต้องมีการพัฒนาวิทยาการ ความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี

และการวิจัยและพัฒนาแล้วต่อยอดในกลุ่มเทคโนโลยีและอุตสาหกรรมเป้าหมาย ดังนี้ (1) กลุ่มอาหาร เกษตร และ เทคโนโลยีชีวภาพ เช่น สร้างเส้นทางธุรกิจใหม่ (New Startups) ด้านเทคโนโลยีการเกษตร เทคโนโลยีอาหาร เป็นต้น (2) กลุ่มสาธารณสุข สุขภาพ และ เทคโนโลยีทางการแพทย์ เช่น พัฒนาเทคโนโลยีสุขภาพ เทคโนโลยีการแพทย์ สปา เป็นต้น (3) กลุ่มเครื่องมือ อุปกรณ์อัจฉริยะ หุ่นยนต์ และระบบเครื่องกลที่ใช้ระบบอิเล็กทรอนิกส์ควบคุม เช่น เทคโนโลยีหุ่นยนต์ เป็นต้น (4) กลุ่มดิจิทัล เทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตที่เชื่อมต่อและบังคับอุปกรณ์ต่างๆ ปัญญาประดิษฐ์และเทคโนโลยีสมองกลฝังตัว เช่น เทคโนโลยีด้านการเงิน อุปกรณ์เชื่อมต่อออนไลน์โดยไม่ต้องใช้คน เทคโนโลยีการศึกษา อี-มาร์เก็ตเพลส อี-คอมเมิร์ซ เป็นต้น และ (5) กลุ่มอุตสาหกรรมสร้างสรรค์ วัฒนธรรม และบริการที่มีมูลค่าสูง เช่น เทคโนโลยีการออกแบบ ธุรกิจไลฟ์สไตล์ เทคโนโลยีการท่องเที่ยว การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการ เป็นต้น เป็นการยกระดับนวัตกรรม (Innovation Driven Proposition) ของทุกภาคส่วนในประเทศ

2. ยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ.2561 – 2580)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน มีเป้าหมายการพัฒนาที่มุ่งเน้นการยกระดับศักยภาพของประเทศในหลากหลายมิติ บนพื้นฐานแนวคิด 3 ประการ ได้แก่ 1) “ต่อยอดอดีต” โดยมองกลับไปที่รากเหง้าทางเศรษฐกิจ อัตลักษณ์ วัฒนธรรม ประเพณี วิถีชีวิต และจุดเด่นทางทรัพยากรธรรมชาติที่หลากหลาย รวมทั้งความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบของประเทศในด้านอื่น ๆ นำมาประยุกต์ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อให้สอดคล้องกับบริบทของเศรษฐกิจและสังคมโลกสมัยใหม่ (2) “ปรับปัจจุบัน” เพื่อปูทางสู่อนาคต ผ่านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศในมิติต่าง ๆ ทั้งโครงข่ายระบบคมนาคมและขนส่ง โครงสร้างพื้นฐานวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี และดิจิทัล และการปรับสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมและบริการอนาคต และ (3) “สร้างคุณค่าใหม่ในอนาคต” ด้วยการเพิ่มศักยภาพของผู้ประกอบการ พัฒนาคนรุ่นใหม่

รวมถึงปรับปรุงแบบธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของตลาด ผสมผสานกับยุทธศาสตร์ที่รองรับอนาคตบนพื้นฐานของการต่อยอดอดีตและปรับปรุงปัจจุบัน พร้อมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนจากภาครัฐ ให้ประเทศไทยสามารถสร้างฐานรายได้และการจ้างงานใหม่ ขยายโอกาสทางการค้าและการลงทุนในเวทีโลก ควบคู่ไปกับการยกระดับรายได้และการกินดีอยู่ดี รวมถึงการเพิ่มขึ้นของคนชั้นกลางและลดความเหลื่อมล้ำของคนในประเทศได้ในคราวเดียวกัน

โดยประเด็นยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ที่เกี่ยวข้องคือ ข้อ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื่อมไทย เชื่อมโลก ครอบคลุมถึงโครงสร้างพื้นฐานทางกายภาพในด้านโครงข่ายคมนาคม พื้นที่และเมือง รวมถึงเทคโนโลยี ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานทางเศรษฐกิจ โดย (1) เชื่อมโยงโครงข่ายคมนาคมไร้รอยต่อ (2) สร้างและพัฒนาเขตเศรษฐกิจพิเศษ (3) เพิ่มพื้นที่และเมืองเศรษฐกิจ (4) พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสมัยใหม่ และ (5) รักษาและเสริมสร้างเสถียรภาพทางเศรษฐกิจมหภาค

3. นโยบายและแผนระดับชาติว่าด้วยการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม

กำหนดทิศทางการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลโดยมุ่งเน้นให้ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีทีโดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet) กระจายอย่างทั่วถึงเสมือนบริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานทั่วไป ประชาชนมีความรอบรู้เข้าถึง สามารถพัฒนาและใช้ประโยชน์จากสารสนเทศได้อย่างรู้เท่าทัน อุตสาหกรรมไอซีทีมีบทบาทเพิ่มขึ้นต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ประชาชนมีโอกาสในการสร้างรายได้และคุณภาพชีวิตดีขึ้น และไอซีที มีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สำหรับปัจจุบัน รัฐบาลได้ตระหนักถึงอิทธิพลของเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม ซึ่งเป็นทั้งโอกาสและความท้าทายของประเทศไทยที่จะปรับปรุงทิศทางการดำเนินงานของประเทศไทยด้วยการใช้ประโยชน์สูงสุดจากเทคโนโลยีดิจิทัล โดยความท้าทายและโอกาสของประเทศไทยด้านเศรษฐกิจและสังคม ความท้าทายจากพลวัตของเทคโนโลยีดิจิทัล และสถานการณ์การพัฒนาด้านดิจิทัลของประเทศไทยในปัจจุบัน

4. กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย 6 ด้าน

เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาดิจิทัลของประเทศไทย ตามวิสัยทัศน์และแนวทางการพัฒนาตามภูมิทัศน์ดิจิทัลซึ่งประกอบด้วย

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ

เป็นการสร้างให้เกิดโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลที่ทันสมัย ประชาชนทุกคนสามารถเข้าถึงและใช้ประโยชน์ได้ ซึ่งการเข้าถึงบริการจะสามารถทำได้ทุกที่ ทุกเวลา อย่างมีคุณภาพ โดยเทคโนโลยีที่ใช้ความเร็วที่รองรับความต้องการ และราคาค่าบริการที่ต้องจ่ายจะต้องไม่เป็นอุปสรรคในการเข้าถึงบริการ ในอนาคตโครงสร้างพื้นฐานอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์จะกลายเป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานอย่างแท้จริงเช่นเดียวกับ ถนน ไฟฟ้า น้ำประปา ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับทุกสรรพสิ่ง

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการเร่งส่งเสริมเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Economy Acceleration) โดยมุ่งเน้นการสร้างระบบนิเวศสำหรับธุรกิจดิจิทัล (Digital Business Ecosystem) ควบคู่กับการพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน

ดิจิทัล และการใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีดิจิทัลในเชิงธุรกิจ และกระตุ้นให้ภาคเอกชนเกิดความตระหนักถึงความสำคัญ และจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้และปรับปรุง แนวทางการทำธุรกิจด้วยการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (SMEs) รวมถึงธุรกิจใหม่ (Startup)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : สร้างสังคมคุณภาพด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล

เป็นการสร้างสังคมดิจิทัลที่มีคุณภาพ (Digital Society) มุ่งหวังที่จะลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนที่เกิดจากการเข้าถึงไม่ถึงโครงสร้างพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล

เป็นการมุ่งเน้นการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในกระบวนการทำงาน และการให้บริการภาครัฐเพื่อให้เกิดการปฏิรูปกระบวนการทำงานและขั้นตอนการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ ถูกต้อง รวดเร็ว อำนวยความสะดวกให้ผู้ใช้บริการ สร้างบริการของรัฐบาลที่มีธรรมาภิบาล และสามารถให้บริการประชาชนแบบเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียวผ่านระบบเชื่อมโยงข้อมูลอัตโนมัติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

มุ่งเน้นการพัฒนากำลังคนดิจิทัล (Digital Workforce) ขึ้นมารองรับการทำงาน ในระบบเศรษฐกิจดิจิทัล โดยเน้นทั้งกลุ่มคนทำงานที่จะเป็นกำลังสำคัญในการสร้างผลิตภาพ การผลิต (Productivity) ในระบบเศรษฐกิจ และกลุ่มคนที่เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านดิจิทัล

ยุทธศาสตร์ที่ 6 : สร้างความเชื่อมั่นในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล

มุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงปลอดภัย และความเชื่อมั่นในการทำธุรกรรมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลให้กับผู้ประกอบการ ผู้ทำงานและผู้ใช้บริการ ซึ่งถือได้ว่าเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยขับเคลื่อนประเทศสู่ยุคเศรษฐกิจดิจิทัล และเป็นบทบาทหน้าที่หลักของภาครัฐในการอำนวยความสะดวกให้กับทุกภาคส่วน โดยภารกิจสำคัญของยุทธศาสตร์นี้จะครอบคลุมเรื่องมาตรฐาน (Standard) การคุ้มครองความเป็นส่วนตัวและข้อมูลส่วนบุคคล (Privacy) การรักษาความมั่นคงปลอดภัย (Cyber Security)

5. แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ชาติในประเด็นโครงสร้างพื้นฐานระบบโลจิสติกส์และดิจิทัล

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล ทั้งในส่วนของโครงข่ายสื่อสารหลักภายในประเทศและโครงข่ายบรอดแบนด์ความเร็วสูงให้ครอบคลุมทั่วประเทศ มีเสถียรภาพและสอดคล้องกับแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านดิจิทัล สนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศ นำไปสู่การยกระดับเศรษฐกิจของประเทศ และการเป็นศูนย์กลางด้านดิจิทัลของภูมิภาคอาเซียนในอนาคต สนับสนุนให้เกิดการบูรณาการการใช้งานโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวกด้านดิจิทัลร่วมกัน รวมทั้งสนับสนุนให้มีการพัฒนาระบบนิเวศปรับปรุงกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปสู่การพัฒนาอุตสาหกรรมเทคโนโลยีดิจิทัลที่มีศักยภาพและเป็นอุตสาหกรรมแห่งอนาคตสำหรับกิจการที่ใช้เทคโนโลยีขั้นสูง ตลอดจนกำหนดมาตรการ แนวปฏิบัติในการคุ้มครองสิทธิและข้อมูลส่วนบุคคล จัดให้มีมาตรการเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ที่เหมาะสมและสอดคล้องตามมาตรฐานสากล เพื่อรองรับการเติบโตของการใช้งานเทคโนโลยีดิจิทัลในอนาคต

6. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560 – 2564)

แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 เป็นแผนหลักระยะ 5 ปี ที่เป็นกรอบในการจัดทำแผนของหน่วยงานต่างๆ ในทุกระดับโดยในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอนาคตของประเทศไทยปี 2579 ภายใต้วิสัยทัศน์ตามกรอบยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี ซึ่งประกอบด้วย 10 ยุทธศาสตร์ คือ

- ยุทธศาสตร์ที่ 1 การเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพทุนมนุษย์
 - ยุทธศาสตร์ที่ 2 การสร้างความเป็นธรรมลดความเหลื่อมล้ำในสังคม
 - ยุทธศาสตร์ที่ 3 การสร้างความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและแข่งขันได้อย่างยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 4 การเติบโตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 5 การเสริมสร้างความมั่นคงแห่งชาติเพื่อการพัฒนาประเทศ สู่ความมั่งคั่ง และยั่งยืน
 - ยุทธศาสตร์ที่ 6 การบริหารจัดการในภาครัฐ การป้องกันการทุจริตประพฤติมิชอบและธรรมาภิบาลในสังคมไทย
 - ยุทธศาสตร์ที่ 7 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานและระบบโลจิสติกส์
 - ยุทธศาสตร์ที่ 8 การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยี วิจัย และนวัตกรรม
 - ยุทธศาสตร์ที่ 9 การพัฒนาภาค เมือง และพื้นที่เศรษฐกิจ
 - ยุทธศาสตร์ที่ 10 ความร่วมมือระหว่างประเทศเพื่อการพัฒนา
- ช่วงปีสุดท้ายของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ที่ได้แปลงยุทธศาสตร์ระยะยาวไปสู่การปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

7. แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อสังคม

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลประสิทธิภาพสูง ให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ขับเคลื่อนเศรษฐกิจด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล ปรับเปลี่ยนภาครัฐสู่การเป็นรัฐบาลดิจิทัล และการพัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ยุคเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล

8. นโยบายรัฐบาลหลัก 12 ด้าน และนโยบายเร่งด่วน 12 ข้อ ที่ต้องเร่งดำเนินการเพื่อตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล และการมุ่งสู่การเป็นประเทศอัจฉริยะ

9. กรอบยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจสาขาสื่อสาร

ในการสร้างความมั่นคงด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม และธุรกิจสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยดำเนินการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานในด้านการสื่อสารโทรคมนาคมให้ครอบคลุมทั่วประเทศในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรม เพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล ปรับปรุงมาตรฐานบริการให้สอดคล้องกับตลาด ทิศทางตามยุทธศาสตร์ประเทศและเป็นมาตรฐานสากล พัฒนาบริการที่เกี่ยวข้องเพื่อส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ/ผู้ใช้บริการมีการสร้างรายได้ผ่านอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง และนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมมาใช้ในการจัดการองค์กรและตอบสนองพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าให้มากขึ้น โดยเน้นพัฒนาบริการผ่านระบบอินเทอร์เน็ต รวมถึงการบริหารจัดการโลจิสติกส์ให้สอดคล้องกับการค้าออนไลน์ที่เติบโตอย่างรวดเร็ว

10. แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจเป็นการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และหลักการสำคัญของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (SDGs) ไทยแลนด์ 4.0 แผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) และนำสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนายุทธศาสตร์

แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ ประกอบด้วย 5 ยุทธศาสตร์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : กำหนดบทบาทรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนยุทธศาสตร์ชาติโดยกำหนดบทบาทและทิศทางการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจให้ชัดเจนและแยกบทบาทระหว่างผู้กำกับดูแล ผู้กำหนดนโยบายและผู้ให้บริการออกจากกันอย่างชัดเจน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : เร่งการลงทุนที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของประเทศ โดยการจัดให้มีแผนการลงทุนของรัฐวิสาหกิจราย 5 ปีที่สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และส่งเสริมให้รัฐวิสาหกิจใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการลงทุน พร้อมทั้งสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจจัดหาเงินทุนจากแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมกับโครงการลงทุน และการระดมทุนจากแหล่งเงินทุนทางเลือกอื่นๆ เช่น การส่งเสริมให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ (PPPs) หรือ การระดมทุนผ่านกองทุนรวม โครงสร้างพื้นฐานเพื่ออนาคตประเทศไทย เป็นต้น

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : เสริมสร้างความแข็งแกร่งทางการเงิน เพื่อให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจการเงินที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างยั่งยืน นอกจากนี้ จะจัดให้มีกลไกในการขดเชยให้แก่รัฐวิสาหกิจที่ได้ดำเนินการตามนโยบายของรัฐภายในกรอบระยะเวลาที่เหมาะสม ซึ่งจะช่วยเพิ่มความแข็งแกร่งทางการเงินให้กับรัฐวิสาหกิจที่ดำเนินการตามนโยบายรัฐบาล

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สนับสนุนการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี โดยเฉพาะการมุ่งสร้างนวัตกรรมและนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องคล้อยกับไทยแลนด์ 4.0 และแผนดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ประชาชนและลดต้นทุนการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ส่งเสริมระบบธรรมาภิบาลให้มีความโปร่งใสและมีคุณธรรม มีกลไกส่งเสริมและสนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจปรับปรุงกระบวนการบริหารจัดการ เพื่อเป็นองค์กรคุณธรรม มีกลไกกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ บริหารความเสี่ยงและประเมินผลที่เพียงพอเหมาะสม มีโครงสร้างองค์กรและกระบวนการทำงานสมัยใหม่ พัฒนาศักยภาพบุคลากรควบคู่กับการมีคุณธรรม กำหนดระบบแรงจูงใจการดำเนินงานที่เหมาะสม คำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สังคม และสิ่งแวดล้อมเป็นสำคัญ

E (Economic) ปัจจัยด้านเศรษฐกิจและการเงินในประเทศที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจขององค์กร

- ประเมินการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของโลกปี 2564 – 2565 เป็น V shape ตัวเลขการเติบโตของเศรษฐกิจ (GDP) ปริมาณการค้าโลก การส่งออกสินค้าและบริการ ฯลฯ
- กิจกรรมทางเศรษฐกิจ และ การที่ผู้บริโภคกลับมาใช้จ่ายใช้สอยในระดับที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วหลังจากที่หยุดการใช้จ่ายใช้สอยในช่วงระยะเวลาก่อนหน้าจากวิกฤตโควิด-19 (Pent-up demand) ที่กลับมาฟื้นตัวในช่วงครึ่งหลังปี 2564 จากการกระจาย Vaccine
- โครงสร้างตลาดแรงงาน อัตราการจ้างงาน อัตราการว่างงานระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว อัตราการขยายตัวของหนี้ภาคครัวเรือน
- อำนาจในการซื้อของประชาชน (Purchasing Power)
- อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ต้นทุนทางการเงิน
- มาตรการการจัดหาและการกระจายวัคซีน
- มาตรการเงิน / การคลัง
- มาตรการการให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ผ่านสถาบันการเงิน

S (Social) ปัจจัยด้านสังคม วิถี ความเป็นอยู่สะท้อนพฤติกรรมผู้บริโภคในแต่ละตลาด

- รูปแบบการใช้ชีวิต (Life Style) ในรูปแบบใหม่ (New Normal) ของประชาชนที่เปลี่ยนไปในช่วงการระบาดของโควิด-19 และจะกลายเป็นการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของการใช้ชีวิตอย่างถาวรในอนาคตด้วยการพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่
- การปรับแนวคิด วิสัยทัศน์ วิธีการจัดการ ตลอดจนพฤติกรรมทั้งในด้านอาหาร การแต่งกาย การรักษาสุขภาพ การศึกษาเล่าเรียน การสื่อสาร การทำธุรกิจ ฯลฯ ซึ่งสิ่งใหม่ๆ เหล่านี้ได้กลายเป็นความปกติใหม่ จนในที่สุดเมื่อเวลาผ่านไป ก็จะทำให้เกิดความคุ้นชินจนกลายเป็นส่วนหนึ่งของวิถีชีวิตปกติของผู้คนในสังคม อาทิ
 - การทำงานออนไลน์ Work from Home หน่วยงานหรือบริษัทต่างๆ ในช่วงที่โควิด-19 ระบาดอยู่ เพื่อลดความแออัด
 - การเรียนออนไลน์ โรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนออนไลน์ได้ ก็เริ่มวางแผนตารางเรียนออนไลน์ให้ เด็กๆ ได้เรียนรู้ผ่านโปรแกรมต่าง ๆ เช่น Google Meet, Zoom, Microsoft Team พูดคุยสนทนากับคุณครูด้วยการใช้แวตกรรมมาเป็นตัวช่วย
 - การใช้ธุรกรรมออนไลน์มากขึ้นรับเงิน โอนเงิน จ่ายเงิน ผ่านช่องทางแอปพลิเคชัน เป็นอีกช่องทางที่นิยมกันมากขึ้น เนื่องจากประชาชนต้องการเช็คยอดเงินที่ได้รับจากมาตรการช่วยเหลือ จึงต้องเปิดบัญชีเพื่อใช้งาน Mobile Application รวมถึงการชำระสินค้าบริการเพื่อลดระยะเวลาเดินทางไปใช้บริการกับธนาคารที่สาขา เป็นต้น
- พฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า การตอบรับของกระแสสังคม อาทิ

- การซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ที่กระจายสู่ทุกกลุ่มสินค้าและมีแนวโน้มเติบโตสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- การใช้ Social Media Video Messaging เป็นเครื่องมือยุคดิจิทัลในการค้นหา-เลือกซื้อสินค้า
- ผู้บริโภคเปิดใจลองสินค้าใหม่เช่นเดียวกับการเปลี่ยนแบรนด์ที่ตัวเองชอบ และกลับมาเป็นลูกค้าธุรกิจที่คุ้มค่า และน่าเชื่อถือ

T (Technology) ปัจจัยด้านเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจองค์กร

- **แนวโน้มเทคโนโลยีปี 2565** Artificial Intelligence/Machine Learning (AI/ML) 5G , Intelligent Automation, Network Virtualization, DevOps (Development Operations)
- **เทคโนโลยี 5G** ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่ออุปกรณ์ไร้สายจำนวนมาก และเมื่อใช้ร่วมงานกับการลงทุนในเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence : AI) และอินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง (Internet of Things : IoT) จะยิ่งช่วยต่อยอดให้ธุรกิจและบริการมีความรวดเร็วและสร้างความสะดวกสบายให้กับผู้บริโภคในโลกยุคดิจิทัลได้อย่างมหาศาล โดยใช้สถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 เป็นแรงผลักดัน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมดูแลสุขภาพ อุตสาหกรรมบริการทางการเงิน อุตสาหกรรมสาธารณูปโภคอัจฉริยะ อุตสาหกรรมผู้บริโภค และการใช้สื่อ และอุตสาหกรรมการผลิต
- **เทคโนโลยีดาวเทียม** ด้วยวิวัฒนาการและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดาวเทียมในปัจจุบัน ทำให้การให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมสามารถขยายการให้บริการในลักษณะ Global Service ทำให้บริการอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทุกพื้นที่หรือภูมิภาค ด้วยการใช้กลุ่มดาวเทียมขนาดเล็กหลายร้อยดวงให้อยู่ในตำแหน่งวงโคจรระยะต่ำ (low-earth-orbit : LEO) สูงจากพื้นโลก 500-2,000 กิโลเมตร ดาวเทียมแต่ละดวงจะสื่อสารระหว่างกันเป็นเครือข่ายและส่งสัญญาณไปยังสถานีบริการภาคพื้นดิน (Satellite Station Network) ที่กระจายอยู่ทั่วโลก ทำให้ผู้ใช้บริการทุกมุมโลกใช้งานอินเทอร์เน็ตได้ทันทีหลังติดตั้งอุปกรณ์รับสัญญาณโครงข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม จะเข้ามามีบทบาทสนับสนุนการวางโครงข่าย 5G และโครงข่ายอินเทอร์เน็ตแบบสายสัญญาณมากกว่าการให้บริการอินเทอร์เน็ตสำหรับผู้บริโภคโดยตรง เนื่องจากผู้ให้บริการอินเทอร์เน็ตประจำที่ และผู้ให้บริการโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ของไทยต่างลงทุนพัฒนาโครงข่ายการให้บริการต่อเนื่อง รวมถึงโครงข่ายอินเทอร์เน็ตของภาครัฐทั้งเน็ตประชารัฐและเน็ตชายขอบที่สนับสนุนให้หมู่บ้านพื้นที่ห่างไกลมีโอกาสเข้าถึงบริการอินเทอร์เน็ตได้ในราคาประหยัด โครงข่ายอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมจึงมีแนวโน้มถูกนำมาใช้ขยายพื้นที่บริการให้ครอบคลุมมากขึ้น รวมถึงเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้งานอินเทอร์เน็ตของไทย

E (Environment) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อกิจกรรมในการดำเนินธุรกิจ

- ภัยธรรมชาติ น้ำท่วม แผ่นดินไหว ไฟป่า หมอกควัน ซึ่งต้องมีแผนการดำเนินงานในภาวะฉุกเฉินเพื่อให้หน่วยงานสามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง
- สถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโควิด-19 ที่ยังมีการระบาดที่รุนแรงต่อเนื่องจากปี 2563 ถือเป็นปัจจัยแวดล้อมที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อทุกภาคส่วนในโลกนี้ การระบาดของไวรัสโควิด-19 ไม่ได้เกิดขึ้นลำพัง แต่ซ้อนทับกับกระแสสำคัญที่เกิดขึ้นเบื้องหลังอยู่แล้ว อย่าง “Megatrends” อันประกอบไปด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคมสูงวัย สังคมเมือง ความขัดแย้งของประเทศมหาอำนาจ และปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ นอกจากนี้ กระแสสังคม โครงสร้างพื้นฐาน ความต้องการของผู้บริโภค ตลอดจนวัฏจักรเศรษฐกิจ ต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ชีวิต
- ความขัดแย้งระหว่างรัสเซียกับยูเครน ซึ่งประเทศไทยอาจได้รับผลกระทบหลักๆ จากราคาสินค้าโภคภัณฑ์และพลังงานที่สูงขึ้น รวมทั้งราคาของสินทรัพย์ในตลาดการเงินที่มีความผันผวนสูง ปัญหาเงินเฟ้อที่รุนแรงซึ่งไม่แตกต่างจากภาวะที่เกิดขึ้นทั่วโลกและหากสงครามยืดเยื้อบานปลาย อาจได้รับผลกระทบทางอ้อมจากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโดยเฉพาะจำนวนนักท่องเที่ยวรัสเซียที่จะส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวของไทยโดยตรง

L (Legal) ปัจจัยด้านกฎหมายที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจองค์กร

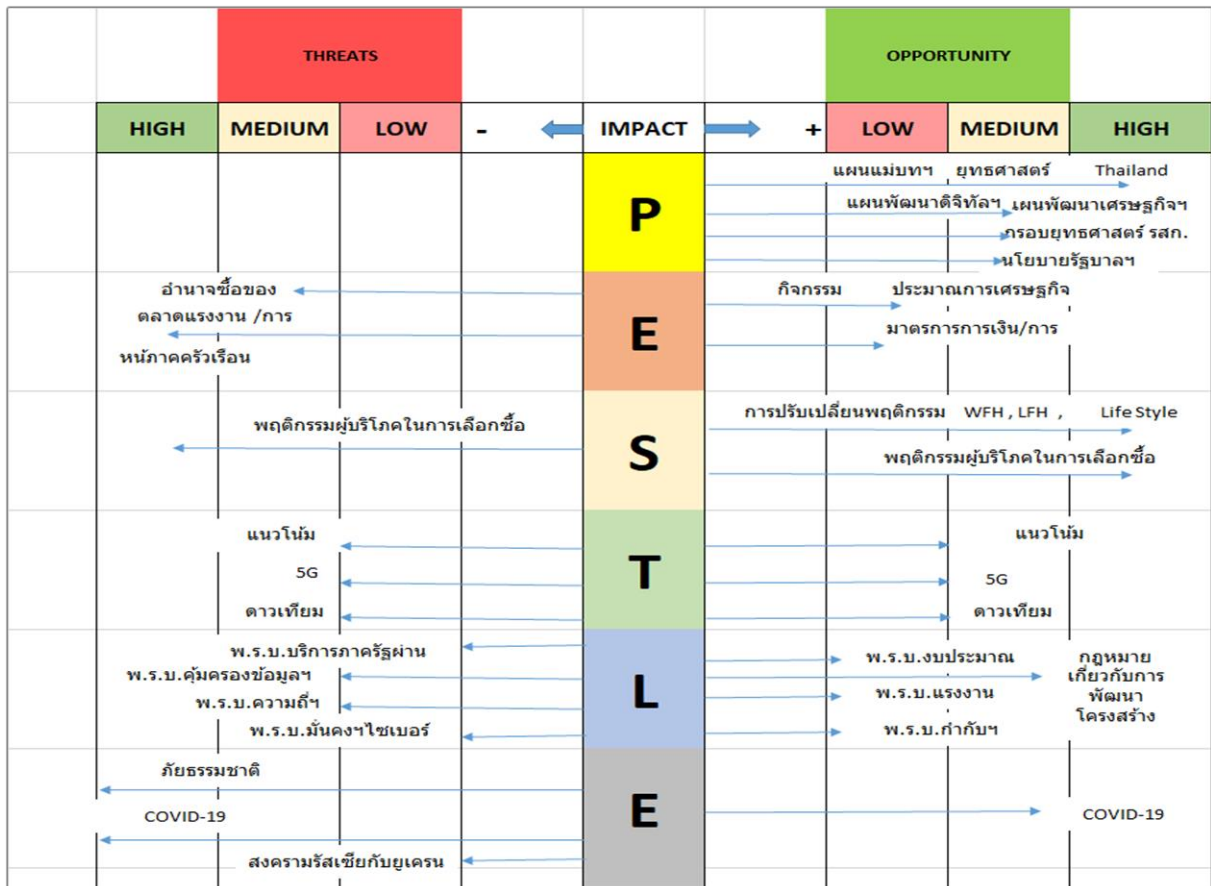
- พระราชบัญญัติวิธีการงบประมาณ พ.ศ.2561
- พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ.2543 ปรับปรุง พ.ศ.2563
- พระราชบัญญัติการพัฒนาการกำกับดูแลและบริหารรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติการบริหารงานและการให้บริการภาครัฐผ่านระบบดิจิทัล พ.ศ. 2562
- พระราชบัญญัติการรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ พ.ศ. 2562
- กฎหมายเกี่ยวกับธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ กฎหมายเกี่ยวกับลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ อาทิ พระราชบัญญัติว่าด้วยธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ (ฉบับที่4) พ.ศ. 2562
- กฎหมายเกี่ยวกับการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน (กฎหมายลำดับรองของรัฐธรรมนูญ มาตรา 78) เพื่อก่อให้เกิดการส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศ อันได้แก่ โครงข่ายโทรคมนาคม เทคโนโลยีสารสนเทศ สารสนเทศทรัพยากรมนุษย์และโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศสำคัญอื่นๆ อันเป็นปัจจัยพื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและชุมชนโดยอาศัยกลไกของรัฐ ซึ่งรองรับเจตนารมณ์สำคัญประการหนึ่งของแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ มาตรา 78 ในการกระจายสารสนเทศให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

- พระราชบัญญัติคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 เพื่อก่อให้เกิดการรับรองสิทธิและให้ความคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล
- พระราชบัญญัติองค์กรจัดสรรคลื่นความถี่และกำกับการประกอบกิจการวิทยุกระจายเสียงวิทยุโทรทัศน์และกิจการโทรคมนาคม (ฉบับที่3) พ.ศ. 2562
- พระราชกำหนดว่าด้วยการประชุมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ พ.ศ. 2563

ผลกระทบต่อองค์กร

- รูปแบบการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

P	E	S	T	E	L
Political	Economic	Social	Technologica	Environment	Legal
P: Political # นโยบายหลักของภาครัฐ ให้ความสำคัญกับการการขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนโดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัล โดยมุ่งเน้นให้ประเทศไทยมีโครงสร้างพื้นฐานด้านไอซีทีโดยเฉพาะอย่างยิ่งอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง (Broadband Internet) กระจายอย่างทั่วถึงในราคาที่เหมาะสมและเป็นธรรมเสมือนบริการสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานทั่วไป เพื่อเป็นรากฐานในการพัฒนาเศรษฐกิจดิจิทัล และลดความเหลื่อมล้ำทางโอกาสของประชาชนในการเข้าถึงโครงสร้างพื้นฐาน	E: Economic # การฟื้นตัวทางเศรษฐกิจของโลกปี 64-65 เป็น V shape ตัวเลขการเติบโตของเศรษฐกิจ (GDP) ปริมาณการค้าโลก การส่งออกสินค้าและบริการ มีทิศทางที่ดีขึ้นหลังโควิด-19 เริ่มคลี่คลาย # กิจกรรมทางเศรษฐกิจ และการที่ผู้บริโภคกลับมาใช้จ่ายใช้สอยในระดับที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วหลังจากที่หยุดการใช้จ่ายใช้สอยในช่วงก่อนหน้าจากวิกฤตโควิด-19 (Pent-up demand) ที่กลับมา ฟื้นตัวช่วงครึ่งหลังปี64 จากการกระจาย Vaccine # การพัฒนา EEC และ Smart City ของภาครัฐ	S: Social # รูปแบบการใช้ชีวิต (Lifestyle) ในรูปแบบใหม่ (New Normal) ของประชาชนที่เปลี่ยนไปหลังโควิด-19 # ลูกค้ามีความหลากหลาย ความต้องการและความคาดหวังที่มากขึ้น # การทำงานออนไลน์ Work from Home การเรียนออนไลน์ และการทำธุรกรรมออนไลน์เป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน # พฤติกรรมผู้บริโภคในการเลือกซื้อสินค้า การตอบรับของกระแสสังคม			
+ โอกาสในการลงทุนขยายโครงข่าย โครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล / ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลขับเคลื่อนการพัฒนาประเทศ	+ ขยายโอกาสทางธุรกิจ และศักยภาพของ NT สำหรับการพัฒนาจังหวัด และพื้นที่ รวมถึงรองรับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจ	+ สนับสนุนต่อโครงการ และแผนงานสำคัญของ NT อาทิ การขยายโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม การนำสายสื่อสารลงใต้ดิน			
- การแข่งขันที่รุนแรง การควมรวม ธุรกิจที่แตกอาจเป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจในพื้นที่เฉพาะ	- ปัญหาวิกฤตพลังงาน เงินเฟ้อ การว่างงาน หนี้ภาคครัวเรือนและอำนาจการซื้อของประชาชน	- การตอบสนองความต้องการ หรือความคาดหวังของผู้ใช้บริการ			
T: Technological # แนวโน้มเทคโนโลยีปี 2565 AI / ML / 5G, Intelligent Automation, Network Virtualization, DevOps (Development Operations) # เทคโนโลยี 5G ที่สามารถรองรับการเชื่อมต่ออุปกรณ์ไร้สายจำนวนมาก และใช้ร่วมกับ AI และ IoT # เทคโนโลยีดาวเทียมการให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมสามารถขยายการให้บริการในลักษณะ global service ทำให้บริการอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทุกพื้นที่หรือภูมิภาค	E: Environmental # การระบาดของไวรัสโควิด-19 ที่ซ้อนทับกับกระแส “Megatrends” ซึ่งประกอบด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี สังคมสูงวัย สังคมเมือง ความขัดแย้งของประเศมหาอำนาจ และปัญหาทางสภาพภูมิอากาศ ต่างเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อการใช้ชีวิต # สงครามรัสเซียกับยูเครน ที่ยืดเยื้อทำให้ประเทศไทยได้รับผลกระทบจากราคาสินค้าโภคภัณฑ์และพลังงานที่สูงขึ้น รวมทั้งความผันผวนของตลาดเงิน ปัญหาเงินเฟ้อที่รุนแรง	L: Legal # ข้อจำกัดของผู้ให้บริการรายใหญ่ภาครัฐที่ถูกควบคุมจากกฎหมายที่หลากหลายของภาครัฐ รวมถึงคำสั่ง และประกาศขององค์กรกำกับดูแลที่หลากหลาย # แนวโน้มการให้ภาคเอกชนเข้าร่วมดำเนินการกับภาครัฐมากขึ้นในรูปแบบร่วมลงทุน การเป็นพันธมิตรธุรกิจ			
+ การพัฒนาธุรกิจที่ต่อเนื่องผ่านเทคโนโลยีใหม่ อาทิ 5G / IoT / Satellite / AI etc.	+ สร้างความเชื่อมั่นในภาพลักษณ์ขององค์กร และการยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในช่วงวิกฤต	+ การร่วมดำเนินธุรกิจในรูปแบบร่วมลงทุน หรือเป็นพันธมิตรกับภาครัฐ			
- ผู้ใช้บริการมีทางเลือกมากขึ้น การแข่งขันที่รุนแรงในตลาดบริการสื่อสาร	- ต้นทุนในการดำเนินงานช่วงวิกฤตเพิ่มสูงขึ้น	- การสูญเสียลูกค้าจากการแข่งขันที่รุนแรง ความไม่คล่องตัวในการดำเนินธุรกิจจาก			



ตาราง 4-2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก PESTEL 66-70

Five Forces Models

เครื่องมือการวิเคราะห์ทางการตลาดที่ Michael E. Potter คิดค้นขึ้นมา ซึ่งมีส่วนสำคัญในการวิเคราะห์ แรงกดดันจากปัจจัยภายนอก 5 ข้อ ที่ส่งผลกระทบต่อสถานการณ์การแข่งขันทางธุรกิจของ บมจ.โทรคมนาคม แห่งชาติ ได้แก่

THREAT	
T1: สถานะการแข่งขันที่รุนแรง	1) สถานะการแข่งขันในธุรกิจโทรคมนาคมและธุรกิจดิจิทัลมีการเกิดขึ้นของ ผู้ให้บริการทั้งในและต่างประเทศจำนวนมากขึ้น ทำให้มีการแข่งขันด้านราคา 2) การจัดตั้งกองทุนรวมโครงสร้างพื้นฐานทำให้เกิด Sharing Infrastructure เพิ่มขึ้น 3) การบริโภคภายในประเทศที่ลดลง เนื่องจากภาวะเศรษฐกิจทำให้ผู้ประกอบการ ชะลอการปรับเพิ่มค่าบริการและมีการปรับลดอัตราค่าบริการเพื่อหลีกเลี่ยงการ สูญเสียลูกค้า 4) สถานะตลาดการให้บริการด้านโทรคมนาคมเข้าสู่สภาวะอิ่มตัว ทำให้ยากต่อ การขยายฐานลูกค้า

THREAT	
T2: การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมลูกค้า	1) การเข้ามาของเทคโนโลยี 5G, Low earth orbit ทำให้ผู้ประกอบการต้องลงทุนใหม่จำนวนมาก และต้องปรับกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการผู้ใช้บริการ
	2) การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบให้กำลังซื้อของลูกค้ากลุ่ม SME ปรับตัวลดลง เนื่องจากการเจ้าของกิจการต้องการลดต้นทุน และบางแห่งปิดกิจการ
T3: สินค้าทดแทน	1) ผู้บริโภคมีทางเลือกใช้สินค้าทดแทนอย่างอื่นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (Social Network), บริการ OTT (Over the TOP) อาทิ วิดีโอออนไลน์ และการ LIVE ถ่ายทอดสดผ่านทาง Facebook live
	2) การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี ทำให้เกิดภาระค่าใช้จ่ายที่ยังต้องให้บริการลูกค้าที่ใช้เทคโนโลยีเดิมไว้ ซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้ที่คุ้มทุน
T4: นโยบายภาครัฐ	1) นโยบายการนำสายลงดินของหน่วยงานเจ้าของสิทธิ์ในพื้นที่ปิด อาจทำให้เกิดการผูกขาดและเข้าถึงลูกค้าได้ยาก สำหรับในพื้นที่เปิดอาจทำให้ต้นทุนสูงขึ้น
	2) คลื่นความถี่และใบอนุญาตจะหมดอายุในปี 2568 ซึ่ง กสทช. ยังไม่มีความชัดเจนเรื่องของการจัดสรรคลื่นความถี่ เพื่อดำเนินธุรกิจ Trunked mobile
	3) ภาครัฐออกนโยบายสนับสนุนเน้นเรื่องการระบาดของโควิด-19 มากกว่าด้านอื่นๆ
T5: อำนาจต่อรองจากภายนอก	1) ธุรกิจ Digital มีจำนวน Partner ที่เชี่ยวชาญตรงกับความต้องการของลูกค้ามีน้อย ธุรกิจ Mobile ไม่มีอำนาจต่อรองราคาเครื่องลูกข่าย (ผู้แทนจำหน่ายเครื่องลูกข่ายในประเทศไทยมีจำนวนน้อยราย) รายได้หลักของธุรกิจระหว่างประเทศ เกิดจากลูกค้ารายใหญ่เพียงไม่กี่ราย (ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง)

ตาราง 4-3 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก FIVE Forces Models

การวิเคราะห์คู่แข่ง

แนวโน้มอุตสาหกรรมโทรคมนาคมปี 2565

ต้นปี 2565 คาดว่าการแพร่ระบาดอย่างรวดเร็วของไวรัสโควิด-19 สายพันธุ์โอมิครอนจะส่งผลให้กิจกรรมเศรษฐกิจช่วงต้นปีมีแนวโน้มชะลอตัวบ้างแต่ผลกระทบโดยภาพรวมคาดว่าจะไม่รุนแรงเหมือนปีที่ผ่านมา ซึ่งประมาณการว่าเศรษฐกิจไทยปี 2565 จะขยายตัวได้ในกรอบ 3.0% – 4.5% โดยในส่วนของอุตสาหกรรมโทรคมนาคม คาดว่าตลาดบริการบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ต (Fixed Broadband) จะยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนผู้ใช้บรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตที่มีจำนวนกว่า 12.75 ล้านราย ในขณะที่จำนวนครัวเรือนมีอยู่ประมาณ 27.7 ล้านครัวเรือน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าความต้องการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตยังมีอยู่อีกมาก จึงเป็นเหตุผลให้ผู้ให้บริการรายใหญ่ทั้ง กลุ่มทรู กลุ่มเอไอเอส กลุ่มจีสมิน และ บมจ.เอ็นที ต่างแข่งขันกันเพื่อหากลยุทธ์

ดึงดูดฐานลูกค้า สำหรับตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ที่ความชัดเจนของการควมรวมกิจการระหว่าง TRUE และ DTAC จนทำให้เหลือคู่แข่งรายใหญ่เพียง 2 ราย อาจทำให้มีการแข่งขันทางธุรกิจน้อยลงจนเกิดผลกระทบต่อผู้ใช้บริการได้ และคาดว่าจะระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมจะลดลงด้วย กอปรกับการอึมตัวของตลาดบริการโทรศัพท์เคลื่อนที่ ที่ทำให้รายได้เฉลี่ยต่อเลขหมาย หรือ ARPU อาจทรงตัวหรือเพิ่มขึ้นไม่มาก ทำให้ผู้ให้บริการจำเป็นต้องขยายต่อยอดบริการอื่นๆ บนโครงข่ายแทน นอกจากนี้ ผู้ให้บริการยังมีภาระอื่นๆ อาทิ การลงทุนพัฒนาโครงข่าย 5G อย่างต่อเนื่อง และภาระค่าใช้จ่ายจากการประมูลคลื่นความถี่ที่ผ่านมา และในระยะต่อไป นับเป็นปัจจัยกดดันผลประโยชน์ของการของธุรกิจ

อย่างไรก็ตาม ในปี 2565 คาดว่าการขยายโครงข่าย 5G ในพื้นที่เมืองศูนย์กลางเศรษฐกิจจะครอบคลุม 80% ของประชากร และสามารถเพิ่มความเร็วทั้ง 5G และไฟเบอร์อีกด้วย 5G จะเป็นตัวเร่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง Digital infrastructure และขับเคลื่อนการเติบโตทางเศรษฐกิจและสังคมของประเทศด้วย ซึ่งในปี 2564 เทคโนโลยี 5G ขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทยมีมูลค่า 367,101 ล้านบาท คิดเป็น 2.34% ของ GDP และประมาณว่า ปี 2565 จะมีมูลค่ารวมอยู่ที่ 489,572 ล้านบาท ซึ่งน่าจะมีส่วนสำคัญในการผลักดันการใช้งานโมบายบรอดแบนด์อินเทอร์เน็ตให้เพิ่มสูงขึ้นอีกมาก และเป็นจุดเปลี่ยนที่ทำให้ตลาดโทรคมนาคมแบบไร้สายเติบโตขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น ความพร้อมขององค์กร และพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหลังยุคโควิด-19 ผ่านเทคโนโลยี 5G อินเทอร์เน็ตออฟฟิง (IoT) ปัญญาประดิษฐ์ (AI) และเทคโนโลยีบล็อกเชน จะเป็นตัวเร่งให้อุตสาหกรรมดิจิทัลมีความสำคัญมากขึ้น และเป็นแรงกระตุ้นให้ภาคธุรกิจปรับตัวสู่การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเร็วขึ้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนประเทศเข้าสู่ยุค Digital ได้อย่างเต็มรูปแบบ

4.6 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์ SWOT ของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้มาจากการประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกันของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารแต่ละสายงาน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ในการวิเคราะห์และเสนอข้อคิดเห็นคัดเลือก จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ที่สะท้อนความเป็นจริงของบริษัทในสภาวะปัจจุบันมากที่สุด ซึ่งสรุปได้ดังนี้

จุดแข็ง (Strength)

- การมีโครงข่าย Last Mile ที่ครอบคลุมและมี Capacity เพียงพอทุกตำบลทั่วประเทศ รวมทั้งมีสำนักงานบริการลูกค้าอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ ทำให้สามารถให้บริการ Broadband ได้ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ และสามารถให้บริการแก่ผู้ประกอบการในรูปแบบ infra sharing ได้
- มีท่อร้อยสายใต้ดินมากที่สุดในประเทศ และมีต้นทุนที่ต่ำเนื่องจากท่อร้อยสายที่ใช้งานมาเป็นเวลานานเลยจุดคุ้มทุน ทำให้สามารถตอบสนองนโยบายภาครัฐในการนำสายลงดินได้ โดยที่ใช้เงินลงทุนที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น
- การมีโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลที่หลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ทำให้มีศักยภาพสูงในการรองรับโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ
- เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนนโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถให้บริการหน่วยงานภาครัฐเพื่อดำเนินโครงการสำคัญของประเทศได้
- มีความสัมพันธ์อันดีกับ หน่วยงานภาครัฐ และรัฐวิสาหกิจอื่น ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้า หน่วยงานภาครัฐได้มากกว่าคู่แข่งภาคเอกชน

จุดอ่อน (Weaknesses)

- โครงสร้างองค์กรปัจจุบันมีความซ้ำซ้อนยังมีองค์ประกอบของโครงสร้าง CAT และ TOT เดิมอยู่ในโครงสร้างหลัก ทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นเอกภาพและขาดประสิทธิภาพ
- ต้นทุนการให้บริการสูง เช่น ต้นทุนค่าเสื่อมราคา ต้นทุนด้านบุคลากร ในขณะที่ต้องขายในราคาตลาดเพื่อให้อ้างอิงได้ ทำให้ขาดทุนจากการให้บริการ
- กฎ ระเบียบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้ไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้
- บุคลากรภายในองค์กร ยังมีการแบ่งแยก ขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานหลักขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย
- การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรยังไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้

- โครงสร้างตำแหน่งและระดับชั้นงานมีมาก ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานล่าช้า
- ขาดกระบวนการหลักและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (Core & Support Business Process) ในภาพรวมของ NT ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพในการให้บริการลูกค้าในมาตรฐานเดียวกันได้
- ขาดการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้ขาดการสร้างนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ หรือปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองการให้บริการลูกค้า
- จำนวนและทักษะของพนักงานด้านการขายและบริการยังมีความรู้ด้านดิจิทัลและการจัดทำ Solution น้อย ทำให้สัดส่วนรายได้กลุ่มบริการดิจิทัล และ Solution น้อยกว่ากลุ่มบริการ Connectivity

โอกาส (Opportunities)

- ภาครัฐสนับสนุนการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค เป็นโอกาสให้ NT สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อร่วมดำเนินการกับโครงการต่างๆ
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภคตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมทั้งการระบาดของโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคมีการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ (New Normal) ที่พึ่งพาช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสให้ NT นำเสนอบริการด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เป็นโอกาสของ NT ในการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อนโยบายรัฐ NT โดยเข้าไปดำเนินโครงการต่างๆของภาครัฐ
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี 5G เป็นโอกาสให้ NT นำเสนอบริการด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมที่ครอบคลุมพื้นที่กว้างและติดตั้งง่าย เป็นโอกาสให้ NT สร้างรายได้ใหม่จากธุรกิจด้านอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม
- ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสให้ NT ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาบริการด้านสาธารณสุขของประเทศ

อุปสรรค (Threats)

- ภาพลักษณ์ NT มีลักษณะหน่วยงานราชการที่ถูกมองว่าให้บริการล่าช้า ไม่ทันสมัย และด้อยกว่าเอกชน เป็นอุปสรรคให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ยาก
- ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมที่ครอบคลุมพื้นที่กว้าง Low Latency และติดตั้งง่ายสามารถทดแทนบริการอินเทอร์เน็ตบรอดแบนด์เดิมของ NT ได้

- พรบ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (PPP) เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในการร่วมลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เป็นการลดบทบาทของ NT ในการลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมและดิจิทัลให้แก่ภาครัฐ
- พ.ร.บ.การแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถควบรวมธุรกิจได้ เป็นอุปสรรคต่อ NT เนื่องจากทำให้คู่แข่งมีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้นจากการควบรวมกิจการ
- ตลาดการให้บริการด้านโทรศัพท์ประจำที่ เข้าสู่สภาวะอิ่มตัว เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าของ NT



ภาพที่ 4-5 การประเมินสถานการณ์องค์กรด้วย SWOT Analysis

	Description	Evidence Based
Strength	S1 การโทรข่าย Last Mile ที่ครอบคลุมและมี Capacity เพียงพอทุกตำบลทั่วประเทศ รวมทั้งมีสำนักงานบริการลูกค้าอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศไทย ทำให้สามารถให้บริการ Broadband ได้ทุกพื้นที่ทั่วประเทศ และสามารถให้บริการแก่ผู้ประกอบการในรูปแบบ infra sharing ได้	utilitization ของแต่ละตำบล
	S2 มีท่อยี่สายใต้ดินมากที่สุดในประเทศ และมีต้นทุนที่ต่ำเนื่องจากใช้ร้อยสายที่ใช้มานานเป็นเวลานานเลยจุดคุ้มทุน ทำให้สามารถตอบสนองนโยบายการกีดในการนำสายเคเบิลใต้ โดยใช้เงินลงทุนที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการรายอื่น	ร. ข้อมูลโครงข่าย/market share ท่อยี่สาย
	S3 การโทรสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลหลากหลายตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ทำให้มีศักยภาพสูงในการรองรับโครงการภาครัฐขนาดใหญ่ที่สนับสนุนยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ	Market Share ท่อยี่สาย โทรข่ายเินประชาธิฐ GDDCกลีความถึ และเคเบิ้ลใตึน้ำ
	S4 เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุน นโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถให้บริการ หน่วยงานภาครัฐเมื่อดำเนินโครงการสำคัญของประเทศได้	บลี คบ.ครั้งที่ 1/2565 วันที 16 เม.ค. 65 ชัอ 2 ทำใหึ NT ได้รับมอบหมายให้เป็น เครื่องมือของรัฐในการสนับสนุน นโยบายรัฐด้านโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลของประเทศ
	S5 มีความสัมพันธ์อันดีกับ หน่วยงานภาครัฐ และรัฐสภาท้องถิ่น ทำให้สามารถขยายฐานลูกค้าหน่วยงานภาครัฐได้มากกว่าคู่แข่งภาคเอกชน	MOU กับหน่วยงานรัฐ /สัดส่วน market share บริการสื่อสารข้อมูล/ ได้รับเชิญให้เข้าประชุมในหน่วยงานระดับจังหวัด
Weakness	W1 โครงสร้างองค์กรปัจจุบันมีความซ้ำซ้อนยังมีองค์ประกอบของโครงสร้าง CAT และ TOT เดิมอยู่ในโครงสร้างหลัก ทำให้การดำเนินงานยังไม่เป็นเอกภาพและขาดประสิทธิภาพ	โครงสร้าง 1.0
	W2 ต้นทุนการให้บริการสูง เช่น ต้นทุนค่าเช่าหอรัศ ต้นทุนด้านบุคลากร ในขณะทีต้องขายในราคาตลาดเพื่อใหสามารถแข่งขันได้ ทำใหขาดความสามารถในการให้บริการ	สัดส่วนค่าใหจ่ายะหว่างต่อรายได้/สัดส่วนค่าเช่าหอรัศ ค่าจัดจำหน่ยต่อรายได้/ หอรัศ ภายนอก ของกลุ่มธุรกิจ
	W3 กฎระเบียบ มีขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก ขาดความคล่องตัวในการทำงาน ทำให้ ไม่สามารถแข่งขันทางธุรกิจได้	ระเบียนพัสดุ
	W4 บุคลากรภายในองค์กร ยังมีการแบ่งแยก ขาดการร่วมมือในการทำงาน ทำให้การดำเนินงานหลักขององค์กรไม่เป็นไปตามเป้าหมาย	ผลการดำเนินงานไม่เ็นไปตามเป้าหมายในปี 64 ได้เพิ่ม 1.EBITDA 2.รายได้บริการหลักที่ไม่เ็นไปตามเป้าหมาย (ยกเว้นบริการดิจิทัล) 3.จำนวนลูกค้าโทรศัพท์เคลื่อนที่ 4.แผนโครงสร้างโครงข่ายโทรศัพท์เคลื่อนที่ 4G/5G 5.แผนบริหารอัตราค่าส่ง
	W5 การกำหนดแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรยังไม่สามารถเชื่อมโยงไปสู่แผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม ทำให้ไม่สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายได้	รายงานผลการประเมิน SEAM
	W6 โครงสร้างอำนาจและระดับชั้นงานบิดเบี้ยว ทำให้การตัดสินใจและการดำเนินงานล่าช้า	แผนแบบก HR
	W7 ขาดกระบวนการผลิตและสนับสนุนการให้บริการลูกค้า (Core & Support Business Process) ในภาพรวมของ NT ทำให้ไม่สามารถควบคุมคุณภาพในการให้บริการลูกค้าได้ตามมาตรฐานเดียวกันได้	รายงานจากคณะทำงานปรับปรุงกระบวนการภายใน
	W8 ขาดการสร้างบรรยากาศและส่งเสริมให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน ทำให้ขาดการสร้างนวัตกรรมและบริการใหม่ๆ หรือ ปรับปรุงกระบวนการทำงาน เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	บทวิเคราะห์งานวิจัยตลาด
	W9 จำนวนและทักษะของพนักงานด้านการขาย และบริการ ยังมีควมรู้ด้านดิจิทัลและด้านการจัดทำ Solution น้อย ทำให้หีสัดส่วนรายได้กลุ่มบริการดิจิทัลและ Solution น้อยกว่ากลุ่มบริการ connectivity	แผนแบบก HR/รายได้ผประเภตการ NT ปี 64
	Description	Evidence Based
O1	ภาครัฐสนับสนุนการสร้างโครงสร้างพื้นฐานและสาธารณูปโภค เป็นโอกาสให้ NT สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อร่วมดำเนินการกับโครงการต่างๆ	โครงการสำคัญภาครัฐ (โครงการรถไฟฟ้ามหานคร การสร้างถนน อื่นๆ)/กรมอุตสาหกรรมต่างๆ
O2	การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้บริโภคตามความก้าวหน้าของเทคโนโลยี รวมถึงกระแสของโควิด-19 ทำให้ผู้บริโภคมีการดำเนินชีวิตในรูปแบบใหม่ (New Normal) ที่พึ่งพาช่องทางออนไลน์มากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสให้ NT นำเสนอบริการด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	เทคโนโลไกรใช้แบบลิเคชันต่างๆ / สัดส่วนการใช้งาน smartphone
O3	ยุทธศาสตร์ชาติด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และยุทธศาสตร์การพัฒนาสิทธิประโยชน์เพื่อก่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศไทย เป็นโอกาสของ NT ในการดำเนินแผนพัฒนาของด่อนโยบายรัฐ NT โดยเข้าไปดำเนินโครงการด้านต่างๆของภาครัฐ	ยุทธศาสตร์อาล 20 ปี (2561 – 2580) ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน ชัอ 4 โครงสร้างพื้นฐาน เชื้อเพลิง เชื้อโลก ๑ / กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาดิจิทัล-ยุทธศาสตร์ที่ 1 และ 2
O4	ความก้าวหน้าของ เทคโนโลยีดิจิทัลคือและ เทคโนโลยี 5G เป็นโอกาสให้ NT นำเสนอบริการด้านโทรคมนาคมและเทคโนโลยีดิจิทัลรูปแบบใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า	แนวโน้ม Digital Technology และ 5G
O5	ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมที่ครอบคลุมพื้นที่กว้างและติดตั้งง่าย เป็นโอกาสให้ NT สร้างรายได้ใหม่จากธุรกิจด้านอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม	แนวโน้มความก้าวหน้าเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม
O6	ประเทศไทยก้าวเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เป็นโอกาสให้ NT ร่วมกับหน่วยงานภาครัฐในการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อพัฒนาบริการด้านสาธารณสุขของประเทศ	จำนวนผู้สูงอายุของประเทศไทย/ (ข้อมูล สสส.)
Threats	T1 ภาพลักษณ์ NT มีลักษณะหน่วยงานราชการที่ถูกมองว่าให้บริการล่าช้า ไม่ทันสมัย และด้อยกว่าเอกชน เป็นอุปสรรคให้แข่งขันกับคู่แข่งได้ยาก	ผลการสำรวจของลูกค้ำ
	T2 ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียมที่ครอบคลุมพื้นที่กว้าง low latency และติดตั้งง่ายสามารถทดแทนบริการอินเทอร์เน็ตแบบดั้งเดิมของ NT ได้	แนวโน้มความก้าวหน้าเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม
	T3 พรณ. การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (PPP) เพิ่มบทบาทภาคเอกชนในการร่วมลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานด้านต่างๆ เป็นการลดบทบาทของ NT ในการลงทุนสร้างโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมและดิจิทัลให้แก่งานภาครัฐ	พ.ร.มการร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน พ.ศ.2562
	T4 พ.ร.มการแข่งขันทางการค้า พ.ศ. 2560 เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนสามารถควบรวมธุรกิจได้ เป็นอุปสรรคต่อ NT เนื่องจากทำให้คู่แข่งมีความแข็งแกร่งเพิ่มขึ้น จากการควบรวมกิจการ	พ.ร.มการแข่งขังทางการค้า พ.ศ. 2560 อาทิ บาตรา 5
	T5 ตลาดการให้บริการด้านโทรทัศน์ประจำที่เข้าสู่ภาวะอิ่มตัว เป็นอุปสรรคต่อการขยายฐานลูกค้าของ NT	อัตราการเติบโตโทรทัศน์ประจำที่

ภาพที่ 4-6 Evidence-Based SWOT

ในการพิจารณา SWOT องค์กร 25 อันดับนี้ ได้มีการคัดเลือกจาก SWOT POOL จำนวน 40 ข้อ ด้วยวิธีการลงคะแนน โดยผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารสายงาน และผู้บริหารระดับปฏิบัติการ เพื่อจัดลำดับความสำคัญจากมากไปน้อย ที่สะท้อนถึงสถานะขององค์กรในปัจจุบัน

4.7 ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ และความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SC/SA)

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้นำข้อสรุป จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ขององค์กรข้างต้น มาใช้วิเคราะห์ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Advantage: SA) และความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Challenge: SC) ขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) ได้วิเคราะห์มาจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างจุดแข็งที่คัดเลือกมาเป็นอันดับสูง กับประเด็นโอกาสจากปัจจัยภายนอกต่างๆ เรียงลำดับความสำคัญลงมา ซึ่งสรุปได้ดังนี้

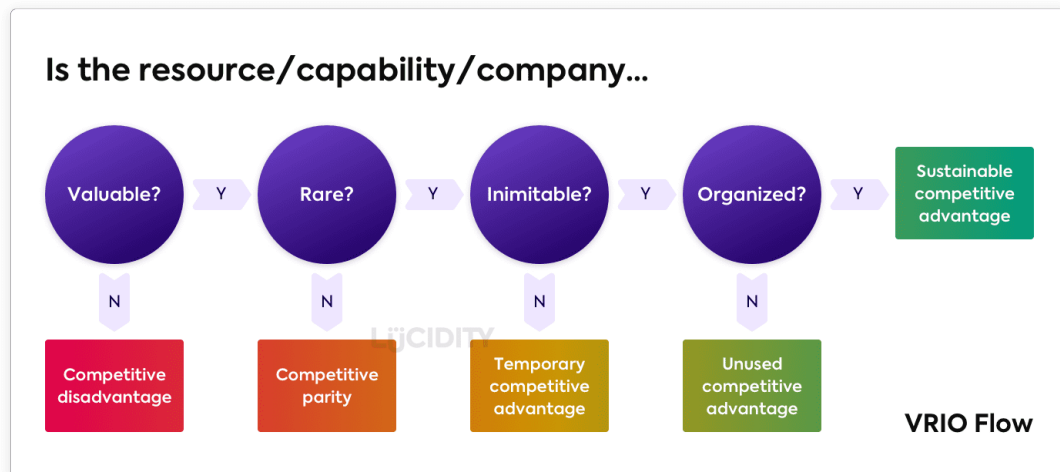
- ✓ SA1 : เป็นรัฐวิสาหกิจที่ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคมและดิจิทัลเพียงแห่งเดียว ซึ่งมีโครงข่ายและสำนักงานบริการลูกค้าครอบคลุมทั่วประเทศ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแก่หน่วยงานภาครัฐ และดำเนินโครงการที่สำคัญของภาครัฐระดับประเทศได้
- ✓ SA2 : เป็นหน่วยงานของรัฐที่ได้รับมอบหมายให้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุน นโยบายรัฐบาลด้านโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัลของประเทศ ทำให้สามารถต่อยอดการให้บริการ Data Analytic เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม

สำหรับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ได้วิเคราะห์มาจากการพิจารณาร่วมกันระหว่างจุดอ่อนขององค์กรที่คัดเลือกมาเป็นอันดับสูงและภัยคุกคามเรียงลำดับความสำคัญลงมา รวมทั้งพิจารณาประเด็นจุดแข็งและโอกาสขององค์กร แต่ยังคงมีการปรับปรุงเพิ่มเติม ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- × SC1 : การมีโครงสร้างองค์กรที่มีความซ้ำซ้อน กระบวนการให้บริการและระบบสนับสนุนไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน รวมทั้งภาพลักษณ์ที่เป็นหน่วยงานราชการทำให้ถูกมองว่าการให้บริการล่าช้า ไม่ทันสมัย ด้อยกว่าเอกชน
- × SC2 : การมีกฎระเบียบ ขั้นตอนการปฏิบัติงานมาก ทำให้ขาดความคล่องตัว อีกทั้ง พ.ร.บ. การแข่งขันทางการค้าและ พรบ.การร่วมลงทุนระหว่างรัฐและเอกชน (PPP) สร้างความแข็งแกร่งและเปิดโอกาสให้เอกชนร่วมพัฒนาโครงสร้างสาธารณูปโภคของภาครัฐได้ ทำให้ NT มีโอกาสลดลงในการรับงานโครงการสาธารณูปโภคภาครัฐ
- × SC3 : ต้นทุนการให้บริการของ NT สูงกว่าคู่แข่ง ทำให้การขยายฐานลูกค้าและการสร้างผลกำไรจากธุรกิจเป็นไปได้ยาก
- × SC4 : ขาดบรรยากาศที่ทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และความร่วมมือในการทำงาน ส่งผลให้ไม่สามารถผลักดันการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หรือแข่งขันกับคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งได้

4.8 ความสามารถหลัก (Core Competency)

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการกำหนดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) โดยนำ VRIO Framework มาใช้วิเคราะห์ความสามารถหลัก ด้วยการพิจารณาทรัพยากรขององค์กรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้ครอบคลุมทุกด้าน รายละเอียดการวิเคราะห์ดังตารางข้างล่างนี้



ภาพที่ 4-7 VRIO Framework

CC (Core Competency) เกณฑ์การวิเคราะห์ ความสามารถหลักขององค์กร

Features / Resources	คุณค่าของทรัพยากร ที่มีทำให้องค์กร ได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากร เช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียน ทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถ นำทรัพยากร ดังกล่าวมาใช้ ประโยชน์ได้	RECOMMENDATIONS
มีความสามารถในการให้บริการที่ ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	สามารถสร้างรายได้ให้ องค์กรได้	คู่แข่งสามารถดำเนินการได้เทียบเท่า			มีความเท่าเทียมกัน
มีความสามารถของบุคลากรที่มี ศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ	สามารถสร้างรายได้ให้ องค์กร	คู่แข่งสามารถสรรหาบุคลากรที่มี ศักยภาพทัดเทียมได้			มีความเท่าเทียมกัน
มีสถานะทางการเงิน	มีทุนสำรองเพียงพอต่อ การบริหารงานภายในได้ อย่างราบรื่น	เงินทุนสำรองที่แข็งแกร่ง	คู่แข่งสามารถหาแหล่งเงินทุน		มีความได้เปรียบแค่ ชั่วคราว
มีศูนย์บริการที่ให้บริการได้ทั่วประเทศ	สามารถนำศูนย์บริการมา สร้างรายได้ให้องค์กรได้	มีศูนย์บริการที่ครอบคลุมถึงระดับ อำเภอทั่วประเทศ และคู่แข่งไม่ สามารถดำเนินการได้ภายใน 3 – 5 ปี	มีศูนย์บริการที่ครอบคลุมถึง ระดับอำเภอทั่วประเทศ และ คู่แข่งไม่สามารถดำเนินการได้ ต้องใช้เวลานานกว่า 5 ปี		มีความได้เปรียบแค่ ชั่วคราว
มีความสามารถในการให้บริการโครงข่าย โทรคมนาคมระดับปลายทาง	สามารถนำโครงข่ายมา สร้างรายได้ให้องค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถให้บริการ โทรคมนาคมระดับปลายทางที่ ครอบคลุมทุกพื้นที่การให้บริการต้อง ใช้เวลานานกว่า 2 ปี	คู่แข่งไม่สามารถให้บริการ โทรคมนาคมระดับปลายทางที่ ครอบคลุมทุกพื้นที่การให้บริการ ต้องใช้เวลานานกว่า 2 ปี	นำโครงข่าย โทรคมนาคมระดับ ปลายทางมาใช้ ประโยชน์	มีความได้เปรียบอย่าง ยั่งยืน
มีความสามารถในการให้บริการท่อร้อย สายใต้ดิน	สร้างรายได้	คู่แข่งไม่สามารถให้บริการท่อร้อย สายใต้ดินที่ครอบคลุมทุกพื้นที่การ ให้บริการต้องใช้เวลานานกว่า 3-5 ปี	คู่แข่งไม่สามารถให้บริการท่อ ร้อยสายใต้ดินที่ครอบคลุมทุก พื้นที่การให้บริการต้องใช้เวลา มากกว่า 5 ปี	นำท่อร้อยสาย ใต้ดินมาใช้ประโยชน์	มีความได้เปรียบอย่าง ยั่งยืน

ตาราง 4-8 เกณฑ์การวิเคราะห์ความสามารถหลักของ บมจ.โทรคมแห่งชาติ

CC (Core Competency) :

ความสามารถในการบริหารจัดการโครงข่ายโทรคมนาคมขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อดำเนินงานตามโครงการของรัฐ

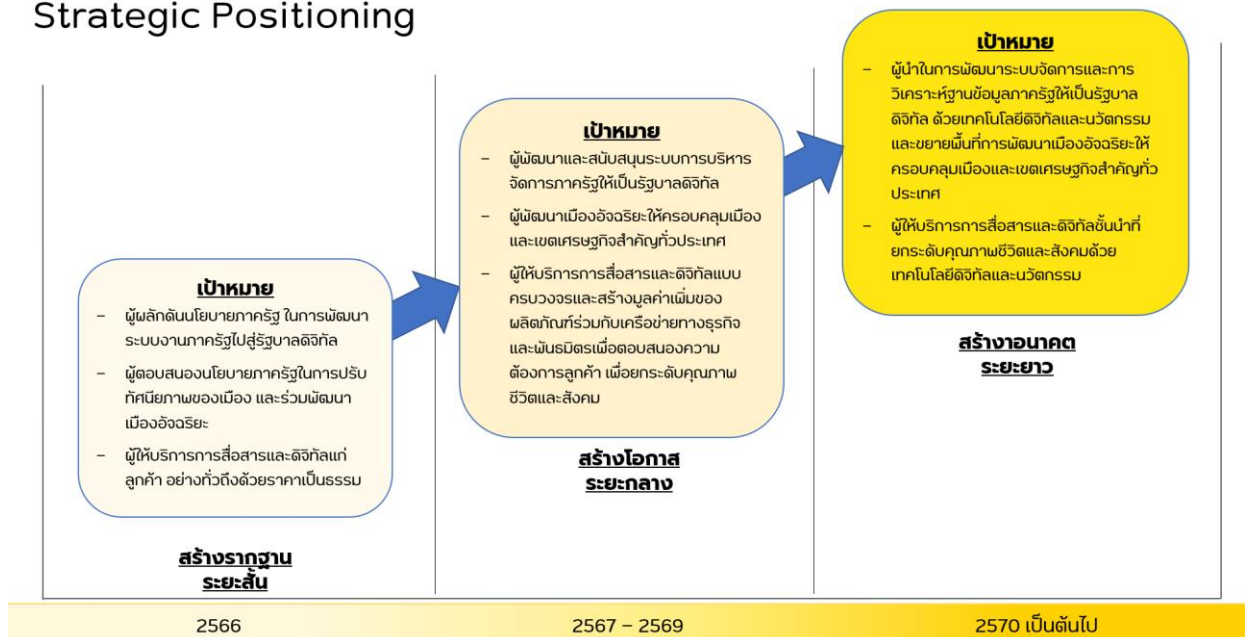
Features / Resources	คุณค่าของทรัพยากรที่มีทำให้องค์กรได้เปรียบคู่แข่ง	คู่แข่งไม่สามารถหาทรัพยากรเช่นเดียวกับองค์กรได้	คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนทรัพยากรขององค์กรได้	องค์กรสามารถนำทรัพยากรดังกล่าวมาใช้ประโยชน์ได้	RECOMMENDATIONS
มีความสามารถในการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	✓	✗			มีความเท่าเทียมกัน
มีความสามารถของบุคลากรที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจ	✓	✗			มีความเท่าเทียมกัน
มีสถานะทางการเงิน	✓	✓	✗		มีความได้เปรียบแค่ชั่วคราว
มีศูนย์บริการที่ให้บริการได้ทั่วประเทศ	✓	✓	✗		มีความได้เปรียบแค่ชั่วคราว
มีความสามารถให้บริการโครงข่ายโทรคมนาคมระดับปลายทาง	✓	✓	✓	✓	มีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน
มีความสามารถในการให้บริการที่ร้อยละสูง	✓	✓	✓	✓	มีความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

ตาราง 4-9 ความสามารถหลักของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ

จากการวิเคราะห์ตาม VRIO Framework สรุปได้ว่าความสามารถหลัก บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ คือ ความสามารถในการบริหารจัดการโครงข่ายโทรคมนาคมขนาดใหญ่ครอบคลุมทั่วประเทศเพื่อดำเนินงานตามโครงการของรัฐ

4.9 ตำแหน่งเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Positioning)

Strategic Positioning



ภาพที่ 4-8 ทิศทางและตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ระยะสั้น ระยะกลาง ระยะยาว

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้มีการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ขององค์กร ในระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อเป็น การผลักดันแนวทางการดำเนินธุรกิจ และบทบาทองค์กรให้เกิดการบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กรที่กำหนด โดยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ สรุปดังนี้

■ **ระยะสั้น (ปีที่บรรลุ 2566): (ช่วงสร้างรากฐาน)**

บทบาทองค์กร:

- ผู้ผลักดันนโยบายภาครัฐ ในการพัฒนาระบบงานภาครัฐไปสู่รัฐบาลดิจิทัล
- ผู้ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการปรับทัศนียภาพของเมือง และร่วมพัฒนาเมืองอัจฉริยะ
- ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแก่ลูกค้า อย่างทั่วถึงด้วยราคาเป็นธรรม

■ **ระยะกลาง (ปีที่บรรลุ 2569): (สร้างโอกาส)**

บทบาทองค์กร:

- ผู้พัฒนาและสนับสนุนระบบการบริหารจัดการภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล
- ผู้พัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ครอบคลุมเมืองและเขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ
- ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลแบบครบวงจรและสร้างมูลค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์ร่วมกับเครือข่ายทางธุรกิจและพันธมิตรเพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้า เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคม

■ **ระยะยาว (ปีที่บรรลุ 2570 เป็นต้นไป): (ช่วงสร้างอนาคต)**

บทบาทองค์กร:

- ผู้นำในการพัฒนาระบบจัดการและการวิเคราะห์ฐานข้อมูลภาครัฐให้เป็นรัฐบาลดิจิทัล ด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม และขยายพื้นที่การพัฒนาเมืองอัจฉริยะให้ครอบคลุมเมืองและเขตเศรษฐกิจสำคัญทั่วประเทศ
- ผู้ให้บริการการสื่อสารและดิจิทัลชั้นนำที่ยกระดับคุณภาพชีวิตและสังคมด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม

4.13 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) และเป้าประสงค์ (Goal)

วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้พิจารณาจาก Mission (พันธกิจ) ขององค์กร ที่เกิดจากการวิเคราะห์ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร เพื่อให้ได้ วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives: SO) ที่สามารถ ตอบความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้ครบถ้วน จำนวน 6 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ได้แก่

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	Mission	SO
1. ผู้ถือหุ้น	- ยกระดับความสามารถทางการแข่งขัน และแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน	1. บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ(SO5)
2. ชุมชน สังคม และสิ่งแวดล้อม	- ยกระดับคุณภาพชีวิตชุมชนด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม	2. พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG) (SO4)
3. ลูกค้า (รายย่อย องค์กร ผู้ประกอบการ)	- พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า	3. สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ (SO3) 4. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง (SO2)
4. คณะกรรมการ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ/ผู้บริหาร/พนักงาน	- พัฒนาการจัดการองค์กรและบุคลากร มุ่งสู่การเป็นองค์กรที่มีสมรรถนะสูงและมีธรรมาภิบาล	5. บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล อย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน (SO6)
5. หน่วยงานภาครัฐ/กำกับดูแล	- ตอบสนองนโยบายภาครัฐด้วยบริการสื่อสารและเทคโนโลยีดิจิทัลตามมาตรฐานสากลอย่างทั่วถึง	6. ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน (SO1)

ตาราง 4-14 วัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์

SO1: ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน โดยมุ่งตอบสนองการดำเนินงานตามนโยบายของภาครัฐในโครงการต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลของประเทศ ประกอบกับเสริมสร้างรายได้ให้กับองค์กรผ่านนโยบายดังกล่าว

SO2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง โดยมุ่งเน้นในด้านการให้บริการโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมแก่ผู้ประกอบการด้านโทรคมนาคมรายอื่น ในสถานะความเป็นกลาง เพื่อไม่ให้เกิดการเข้าซ้อนในการลงทุน

SO3: สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรม เพื่อพัฒนาธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ให้มีมูลค่าเพิ่มมากยิ่งขึ้น และพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเพิ่มมากยิ่งขึ้น และรองรับการแข่งขันที่สูงขึ้นในอนาคต

SO4: พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG) โดยมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจที่ใช้หลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับระบบเศรษฐกิจ สามารถการเติบโตไปควบคู่กับสังคมและสิ่งแวดล้อมได้อย่างยั่งยืน

SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นด้านการลดค่าใช้จ่ายที่มีสัดส่วนที่สูงในการดำเนินธุรกิจ

SO6: บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล อย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน โดยมุ่งเน้นการจัดการองค์กรให้มีความคล่องตัว พร้อมทั้งการบริหารจัดการบุคลากรให้มีความเหมาะสมกับภาวะปัจจุบัน

โดยมีเป้าประสงค์ (Goal) ตามแต่ละวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ดังนี้

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	เป้าประสงค์ (Goal)
SO1: ตอบสนองนโยบายภาครัฐในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน	รายได้จากการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 6,695 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)
SO2: พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง	รายได้โครงสร้างพื้นฐานจากโครงการไม่น้อยกว่า 678 ล้านบาท ภายในปี 2570
SO3: สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ	รายได้จากการให้บริการนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ไม่น้อยกว่า 6,611 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)
SO4: พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG)	สัดส่วนจำนวนรถ EV ต่อรถทั้งหมด ไม่น้อยกว่า 10% ภายในปี 2570
SO5: บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ	ค่าใช้จ่ายพนักงานไม่เกิน 8,471 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวม ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ)
SO6: บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคล อย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน	1. มีระบบดิจิทัลสำหรับกระบวนการหลักและกระบวนการสนับสนุน ภายในปี 2570 2. สัดส่วนบุคลากรด้านดิจิทัลต่อพนักงานทั้งหมด ไม่น้อยกว่า 30% ภายในปี 2569

ตาราง 4-15 วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ และเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

4.14 ตรวจสอบความสมดุลและสอดคล้องระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) กับความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC) ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA) และความสามารถหลัก (CC)

การเชื่อมโยง SO กับ SC SA CC

วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (Strategic Objectives)	ความได้เปรียบเชิงยุทธศาสตร์ (SA)		ความท้าทายเชิงยุทธศาสตร์ (SC)				ความสามารถหลัก(CC)
	SA1	SA2	SC1	SC2	SC3	SC4	
SO1 : ตอบสนองนโยบายภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน	✓	✓					✓
SO2 : พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง	✓						✓
SO3 : สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ	✓	✓					✓
SO4 : พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG)					✓		
SO5 : บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานธุรกิจ					✓		
SO6 : บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการแข่งขัน			✓	✓		✓	

ตาราง 4-16 วัตถุประสงค์ทางยุทธศาสตร์ (SO) และ SA/SC/CC

4.15 ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactics)

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กร โดยมุ่งเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ และวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อผลักดันองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ที่วางไว้ในระยะยาว โดยวิเคราะห์ตามรูปแบบ TOWs Matrix ซึ่งพิจารณาจาก SWOT 25 อันดับ และนำมาพิจารณาร่วมกันระหว่าง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค ทำให้ได้กลยุทธ์ 4 รูปแบบ ตามการจับคู่ระหว่างปัจจัยภายใน (Internal Factors) และ ปัจจัยภายนอก (External Factors) ดังนี้

- กลยุทธ์เชิงรุก (S กับ O) จับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strength) กับ โอกาส (Opportunity)
- กลยุทธ์เชิงแก้ไข (W กับ O) จับคู่ระหว่างจุดอ่อน (Weakness) กับ โอกาส (Opportunity)
- กลยุทธ์เชิงรับ (S กับ T) จับคู่ระหว่างจุดแข็ง (Strength) กับ อุปสรรค (Threat)
- กลยุทธ์เชิงป้องกัน (W กับ T) จับคู่ระหว่างจุดอ่อน (Weakness) กับ อุปสรรค (Threat)

จากการวิเคราะห์ข้างต้น ได้กำหนดยุทธศาสตร์ทั้งหมด 10 ด้าน ประกอบด้วย

- 1.) ดำเนินโครงการสำคัญของประเทศตอบสนองนโยบายของรัฐ โดยให้ความร่วมมือ สนับสนุนและผลักดันนโยบายของรัฐ ในการบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคม และพัฒนาสังคมดิจิทัล
- 2.) ยกระดับการดำเนินงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม โดยเป็นผู้สนับสนุนและผลักดันนโยบายภาครัฐในการพัฒนาระบบงานภาครัฐไปสู่รัฐบาลดิจิทัล

- 3.) ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล โดยสนับสนุนและผลักดันให้มีการใช้โครงสร้างพื้นฐานร่วมกัน เพื่อลดความซ้ำซ้อนของการลงทุน
- 4.) สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ โดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และต่อยอดเป็นผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยมุ่งเน้นในด้านระบบสาธารณูปโภคในด้านต่างๆ และสนับสนุนในการใช้งานงานระบบและผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาเอง
- 5.) พัฒนารูขี้อย่างใหม่ด้านการสื่อสารและดิจิทัล โดยการพัฒนาและนำเทคโนโลยีใหม่ ซึ่งปัจจุบัน ได้แก่ เทคโนโลยี 5G และดาวเทียม
- 6.) พัฒนารูขี้อย่างใหม่ด้านอื่น จากการที่มีทรัพย์สิน ที่ดินและอาคาร ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เศรษฐกิจหลายแห่ง สามารถต่อยอดในการพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ เพื่อสร้างรายได้ต่อไป
- 7.) พัฒนาการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม เพื่อเป็นการดำเนินงานตามนโยบายของรัฐ ในการพัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG) โดยต้องคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม และการใช้พลังงานสะอาด เพื่อลดมลภาวะแก่สิ่งแวดล้อมและสังคม
- 8.) บริหารต้นทุนโครงการ ผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ การลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร
- 9.) จัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัว โดยการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาปรับปรุงกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งสู่การเป็นองค์กรดิจิทัล
- 10.) บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพ โดยการจัดสรรบุคลากรให้เหมาะสมกับการดำเนินงาน และการดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยกำหนดกรอบอัตรากำลังที่เหมาะสม และสรรหาบุคลากรที่ขาดแคลนในด้านต่างๆ

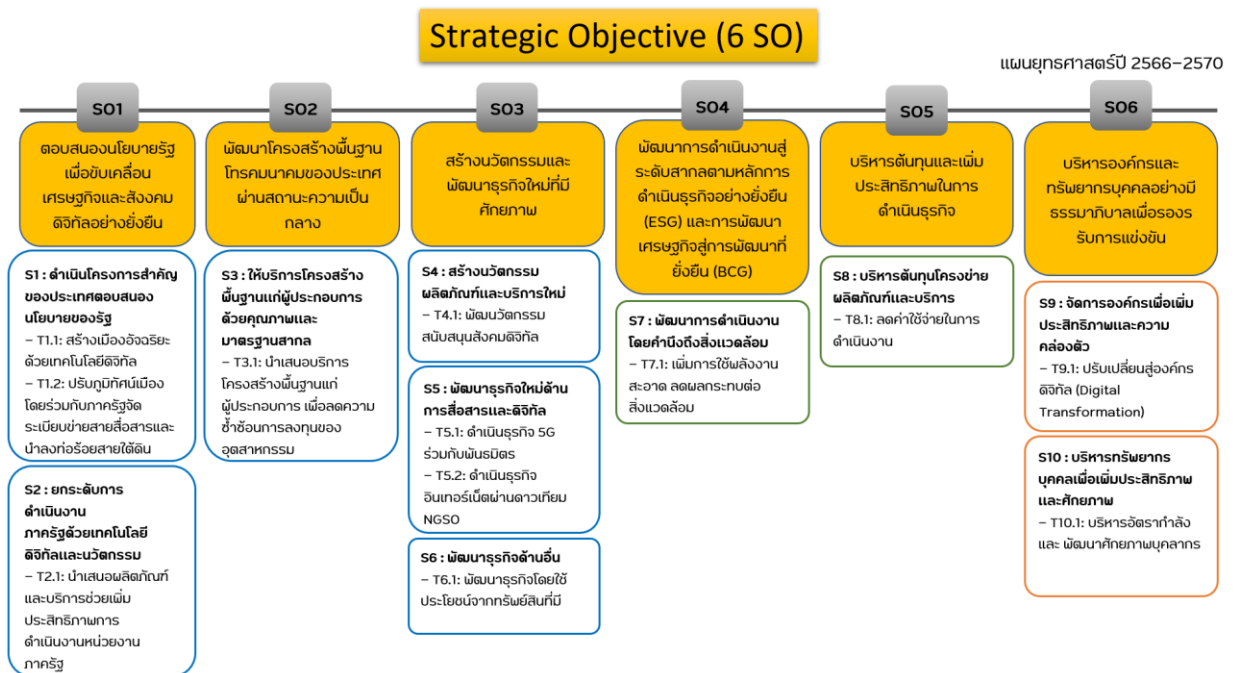
บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการกำหนดกลยุทธ์ ตามยุทธศาสตร์แต่ละด้าน เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายองค์กรในภาพรวม ซึ่งมีรายละเอียดกลยุทธ์ทั้งหมด 12 กลยุทธ์ จำแนกตามยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน ตามตารางข้างล่างนี้

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	การวิเคราะห์จาก TOWs Matrix
S1: ดำเนินโครงการสำคัญของประเทศตอบสนองนโยบายของรัฐ	T1.1: สร้างเมืองอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	S1, S3 + O1, O3
	T1.2: ปรับภูมิทัศน์เมืองโดยร่วมกับภาครัฐจัดระเบียบขยายสายสื่อสารและนำลงท่อร้อยสายใต้ดิน	S2 + O1

ยุทธศาสตร์ (Strategy)	กลยุทธ์ (Tactics)	การวิเคราะห์จาก TOWs Matrix
S2: ยกระดับการดำเนินงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	T2.1: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ	S4, S3 + O3
S3: ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล	T3.1: นำเสนอบริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการเพื่อลดความซับซ้อนการลงทุนของอุตสาหกรรม	S1, S2, S3 + O1, O3
S4: สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่	T4.1: พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนสังคมดิจิทัล	S3 + O2, O6
S5: พัฒนารูปแบบใหม่ด้านการสื่อสารและดิจิทัล	T5.1: ดำเนินธุรกิจ 5G ร่วมกับพันธมิตร T5.2: ดำเนินธุรกิจอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม NGSO	S3 + O4 S3 + O5
S6: พัฒนารูปแบบด้านอื่น	T6.1: พัฒนารูปแบบโดยใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี	S1 + T3
S7: พัฒนาการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	T7.1: เพิ่มการใช้พลังงานสะอาด ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	S4 + O3
S8: บริหารต้นทุนโครงข่าย ผลิตภัณฑ์และบริการ	T8.1: ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	W2 + T1
S9: จัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัว	T9.1 ปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)	W1, W3, W7 + O2
S10: บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพ	T10.1 บริหารอัตรากำลัง และ พัฒนาศักยภาพบุคลากร	W9 + O2

ตาราง 4-17 รายละเอียดกลยุทธ์จำแนกตามยุทธศาสตร์ในแต่ละด้าน

4.16 ความเชื่อมโยงวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และ กลยุทธ์ (Tactics)



ภาพที่ 4-9 ความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และ กลยุทธ์ (Tactic)

4.17 กำหนดแผนงานสำคัญให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) ยุทธศาสตร์ (Strategy) และกลยุทธ์ (Tactic) และสายงานที่สนับสนุนให้องค์กรบรรลุ SO

บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้กำหนดแผนงานสำคัญ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กร สามารถบรรลุได้ตามกลยุทธ์ (Tactic) และสอดคล้องตามวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ ดังนี้

S01

ตอบสนองนโยบายภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: รายได้จากการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 6,695 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)	S1: ดำเนินโครงการสำคัญของประเทศ ตอบสนองนโยบายของรัฐ	T1.1: สร้างเมืองอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล	1. แผนการพัฒนา Solution สำหรับเมืองอัจฉริยะ	ผ. ด.
			1.1 แผนการสร้าง Smart Solution เพื่อตอบสนองนโยบายภาครัฐ	ด.
			1.2 แผนการสร้าง Platform สำหรับเมืองอัจฉริยะ	ผ.
		T1.2: ปรับภูมิทัศน์เมืองโดยร่วมกับภาครัฐจัดระเบียบข่ายสายสื่อสารและนำลงท่อร้อยสายใต้ดิน	2. แผนการให้บริการดิจิทัลทรานส์ฟอร์มเมชันกับหน่วยงานท้องถิ่น	น. ภน. ภก. ผ.
			1. แผนบริหารจัดการสายสื่อสาร และท่อร้อยสายใต้ดิน	คณะทำงานฯ ต.206/2564

S01

ตอบสนองนโยบายภาครัฐเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมดิจิทัลอย่างยั่งยืน

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: รายได้จากการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม ไม่น้อยกว่า 6,695 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)	S2: ยกระดับการดำเนินงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม	T2.1: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ	1. แผนพัฒนา digital platform	ด. ฝ.
			2. แผนการให้บริการ Data Analytics	ด.
			3. แผนพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ)	ฝ.

S02

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานโทรคมนาคมของประเทศผ่านสถานะความเป็นกลาง

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: รายได้โครงสร้างพื้นฐานจากโครงการไม่น้อยกว่า 678 ล้านบาท ภายในปี 2570	S3: ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล	T3.1: นำเสนอบริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนการลงทุนของอุตสาหกรรม	1. แผน Northern ASEAN Digital Hub	คณะทำงาน อ. หัวหน้าคณะ ฐ. ก. ต. ฝ. ด.

S03 สร้างนวัตกรรมและพัฒนาธุรกิจใหม่ที่มีศักยภาพ

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: รายได้จากการให้บริการนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ไม่น้อยกว่า 6,611 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)	S4: สร้างนวัตกรรมสินค้าและบริการใหม่ S5: พัฒนาธุรกิจใหม่ด้านการสื่อสารและดิจิทัล S6: พัฒนาธุรกิจด้านอื่น	T4.1: พัฒนานวัตกรรมสนับสนุนสังคมดิจิทัล	1. แผนพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (นวัตกรรมใหม่)	ฐ.
		T5.1: ดำเนินธุรกิจ 5G ร่วมกับพันธมิตร	1. แผนการให้บริการ 5G Retail (แผนการ migrate ลูกค้า 850 MHz และ 2300 MHz ไปยัง 700 MHz)	ส.
			2. แผนการให้บริการ 5G Solution ลูกค้าองค์กร (แผนสร้าง Platform 5G Connectivity)	ส.
		T5.2: ดำเนินธุรกิจอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม NGSO	1. ร่วมกับพันธมิตรให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม	ก.
		T6.1: พัฒนาธุรกิจโดยใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี	1. แผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	ม.

S04 พัฒนาการดำเนินงานสู่ระดับสากลตามหลักการดำเนินงานอย่างยั่งยืน (ESG) และการพัฒนาเศรษฐกิจสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน (BCG)

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: สัดส่วนจำนวนรถ EV ต่อรถทั้งหมด ไม่น้อยกว่า 10% ภายในปี 2570	S7: พัฒนาการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม	T7.1: เพิ่มการใช้พลังงานสะอาดลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	1. แผนการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle :EV)	ม.

S05 บริหารต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: ค่าใช้จ่ายพนักงานไม่เกิน 8,471 ล้านบาท ภายในปี 2570 (ไม่รวม ค่าใช้จ่าย สวัสดิการ)	S8: บริหารต้นทุนโครงข่าย ผลิตภัณฑ์และบริการ	T8.1: ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	1. แผน Early Retirement 2. แผนบริหารอัตราค่าจ้าง	ก. ย. ก.

S06 บริหารองค์กรและทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อรองรับการแข่งขัน

Goal	Strategy	Tactic	Action Plan	ผู้รับผิดชอบหลัก
G1: มีระบบดิจิทัลสำหรับ กระบวนการหลักและ กระบวนการสนับสนุน ภายในปี 2570	S9: จัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และมีความคล่องตัว	T9.1: ปรับเปลี่ยนองค์กรสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)	1. แผนปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)	ย.
G2: สัดส่วนบุคลากร ด้านดิจิทัลต่อพนักงาน ทั้งหมด ไม่น้อยกว่า 30% ภายในปี 2569	S10: บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพ	T10.1: บริหารอัตราค่าจ้าง และ พัฒนาศักยภาพบุคลากร	1. แผนการสรรหาบุคลากรสาขาที่ขาดแคลน 2. แผนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อ การบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	ก. ก.

ตาราง 4-18 กำหนดแผนงานสำคัญให้สอดคล้องกับ SO

4.18 ตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์

Strategy (S)	เป้าหมาย	ตัวชี้วัด
S1: ดำเนินโครงการสำคัญของประเทศตอบสนองนโยบายของรัฐ - แผนการพัฒนา Solution สำหรับเมืองอัจฉริยะ (2 แผน) - แผนการให้บริการดิจิทัลทรานส์ฟอร์เมชันกับหน่วยงานท้องถิ่น (3 แผน 7.02, 130, 143.3) - แผนบริหารจัดการสายสื่อสาร และท่อร้อยสายใต้ดิน (339)	รายได้จากการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในปี 2566 ไม่น้อยกว่า 619 ล้านบาท (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)	รายได้จากการให้บริการ
S2: ยกระดับการดำเนินงานภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรม - แผนพัฒนา Digital Platform (20) - แผนการให้บริการ Data Analytics - แผนพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (สถาบันการแพทย์ฉุกเฉินแห่งชาติ)	รายได้จากการให้บริการภาครัฐด้วยเทคโนโลยีดิจิทัลและนวัตกรรมในปี 2566 ไม่น้อยกว่า 20 ล้านบาท (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)	รายได้จากการให้บริการ
S3: ให้บริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานสากล - แผน Northern ASEAN Digital Hub (CLM)	การดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ ในปี 2566	ร้อยละความสำเร็จของแผนการดำเนินการสร้างจุดเชื่อมต่อ (Point of Interconnect) ผ่านสถานะความเป็นกลางเพื่อเชื่อมต่อกับระบบเคเบิลใต้น้ำของ NT
S4: สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ - แผนพัฒนานวัตกรรมเชิงพาณิชย์ (นวัตกรรมใหม่)	สร้างนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการหรือธุรกิจใหม่ในปี 2566 จำนวน 1 นวัตกรรม	จำนวนนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ บริการหรือธุรกิจใหม่
S5: พัฒนาธุรกิจใหม่ด้านการสื่อสารและดิจิทัล - แผนการให้บริการ 5G Retail (2,182) - แผนการให้บริการ 5G Solution ลูกค้าองค์กร (222) - แผนร่วมกับพันธมิตรให้บริการอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม (15)	รายได้จากการให้บริการนวัตกรรมและธุรกิจใหม่ไม่น้อยกว่า 2,419 ล้านบาท ภายในปี 2566 (ไม่รวมค่าติดตั้ง One-time Charge)	รายได้จากการให้บริการ
S6: พัฒนาธุรกิจด้านอื่น - แผนพัฒนาอสังหาริมทรัพย์	การดำเนินการตามแผนแล้วเสร็จ ในปี 2566 และแผนผ่านการอนุมัติจากผู้มีอำนาจ	ร้อยละ ความสำเร็จของการจัดทำฐานข้อมูลทรัพย์สิน

S7: พัฒนาการดำเนินงานโดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อม - แผนการใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้า (Electric Vehicle :EV)	จำนวนร้อยละของการเช่ารถพลังงานไฟฟ้า (EV) ได้ร้อยละ 25 ในปี 2566	จำนวนร้อยละของรถพลังงานไฟฟ้า (EV) ที่เช่าทดแทนรถยนต์เครื่องสันดาป
S8: บริหารต้นทุนโครงการผลิตภัณฑ์และบริการ - แผน Early Retirement - แผนบริหารอัตราค่าจ้าง	ค่าใช้จ่ายพนักงานไม่เกิน 12,628.82 ล้านบาท ในปี 2566 (ไม่รวม ค่าใช้จ่ายสวัสดิการ)	ค่าใช้จ่ายพนักงานที่ลดลง
S9: จัดการองค์กรเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความคล่องตัว - แผนปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)	จัดทำสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ปี 2566 จำนวน 1 เรื่อง	จำนวนสถาปัตยกรรมองค์กร (EA) ที่สำเร็จ
S10: บริหารทรัพยากรบุคคลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพ - แผนการสรรหาบุคลากรสาขาที่ขาดแคลน - แผนการปรับปรุงระบบเทคโนโลยีเพื่อการบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล	จำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัลเพิ่มขึ้น จากปี 2565 ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15	ร้อยละจำนวนบุคลากรที่ทำงานด้านดิจิทัล เพิ่มขึ้น

ตาราง 4-19 ตัวชี้วัดในแต่ละยุทธศาสตร์

4.19 การนำกลยุทธ์ไปขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจ

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ ได้จำแนกกลยุทธ์ตามกลุ่มธุรกิจและสายงานสนับสนุนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละกลุ่มธุรกิจ ตามแผนระยะสั้น S (1-2 ปี) กลาง M (3-5 ปี) ยาว L (5 ปี เป็นต้นไป)

การจัดกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับแผนยุทธศาสตร์ปี 2566–2570

กลุ่มธุรกิจ	ระยะสั้น ปี 2566	ระยะกลาง ปี 2567 – 2569	ระยะยาว ปี 2570 เป็นต้นไป
กลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐาน กลุ่มธุรกิจรอดแบบด์ กลุ่มธุรกิจระหว่างประเทศ	T1.1: สร้างเมืองอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล T1.2: ปรับภูมิทัศน์เมืองโดยร่วมกับภาครัฐจัดระเบียบย้ายสายสื่อสารและนำลงท่อร้อยสายใต้ดิน T3.1: นำเสนอบริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนการลงทุนของอุตสาหกรรม	T1.1: สร้างเมืองอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล T1.2: ปรับภูมิทัศน์เมืองโดยร่วมกับภาครัฐจัดระเบียบย้ายสายสื่อสารและนำลงท่อร้อยสายใต้ดิน T3.1: นำเสนอบริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนการลงทุนของอุตสาหกรรม	T1.1: สร้างเมืองอัจฉริยะด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล T3.1: นำเสนอบริการโครงสร้างพื้นฐานแก่ผู้ประกอบการ เพื่อลดความซ้ำซ้อนการลงทุนของอุตสาหกรรม
กลุ่มธุรกิจดิจิทัล	T2.1: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ T4.1: พัฒนาวัดกรรมสนับสนุนสังคมดิจิทัล	T2.1: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ T4.1: พัฒนาวัดกรรมสนับสนุนสังคมดิจิทัล	T2.1: นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานหน่วยงานภาครัฐ T4.1: พัฒนาวัดกรรมสนับสนุนสังคมดิจิทัล
กลุ่มธุรกิจไร้สาย	T5.1: ดำเนินธุรกิจ 5G ร่วมกับพันธมิตร	T5.1: ดำเนินธุรกิจ 5G ร่วมกับพันธมิตร T5.2: ดำเนินธุรกิจอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม NGSO	T5.1: ดำเนินธุรกิจ 5G ร่วมกับพันธมิตร T5.2: ดำเนินธุรกิจอินเทอร์เน็ตผ่านดาวเทียม NGSO
กลุ่มสายงานสนับสนุน สายงาน อ. ม. ต. ก. ย. จ.	T6.1: พัฒนารูปร่างโดยใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี T7.1: เพิ่มการใช้พลังงานสะอาด ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม T8.1: ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน T9.1: ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) T10.1: บริหารอัตราค่าจ้าง และ พัฒนาศักยภาพบุคลากร	T6.1: พัฒนารูปร่างโดยใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินที่มี T7.1: เพิ่มการใช้พลังงานสะอาด ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม T8.1: ลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน T9.1: ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation) T10.1: บริหารอัตราค่าจ้าง และ พัฒนาศักยภาพบุคลากร	T7.1: เพิ่มการใช้พลังงานสะอาด ลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม T9.1: ปรับเปลี่ยนสู่องค์กรดิจิทัล (Digital Transformation)

ภาพที่ 4-10 การนำกลยุทธ์ไปขับเคลื่อนกลุ่มธุรกิจ

4.20 ความสอดคล้องเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Objective) กับยุทธศาสตร์

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัล กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ บมจ.โทรคมนาคม แห่งชาติ						
 ยุทธศาสตร์ชาติ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ด้านการสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 6 : ด้านการปรับสมดุล และพัฒนาระบบ การบริหารจัดการ ภาครัฐ	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ด้านการสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ด้านการสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 5 : ด้านการสร้างการ เติบโตบนคุณภาพ ชีวิตที่เป็นมิตรต่อ สิ่งแวดล้อม	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ด้านการสร้าง ความสามารถ ในการแข่งขัน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ด้านการสร้าง ความสามารถในการ แข่งขัน ยุทธศาสตร์ที่ 3 : ด้านการพัฒนา และเสริมสร้าง ศักยภาพทรัพยากร มนุษย์
 แผนแม่บทภายใต้ ยุทธศาสตร์ชาติ	แผนแม่บท 6. พื้นที่และเมือง นวัตกรรม แผนแม่บท 7. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล แผนแม่บท 9. เขตเศรษฐกิจพิเศษ	แผนแม่บท 7. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล	แผนแม่บท 20. การบริการ ประชาชน และ ประสิทธิภาพ ภาครัฐ แผนแม่บท 23. การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรม	แผนแม่บท 6. พื้นที่และเมือง นวัตกรรม แผนแม่บท 7. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์ และดิจิทัล	แผนแม่บท 18. การเติบโตอย่าง ยั่งยืน	แผนแม่บท 7. โครงสร้างพื้นฐาน ระบบโลจิสติกส์และ ดิจิทัล แผนแม่บท 8. ผู้ประกอบการและ วิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ยุคใหม่ แผนแม่บท 18. การเติบโตอย่าง ยั่งยืน
 (ร่าง) แผนพัฒนา ฉบับที่ 13 (ฉบับ นำเสนอรัฐสภา)	หมวดหมู่ที่ 8 ไทยมีพื้นที่และ เมืองอัจฉริยะที่ นวัตกรรม เติบโตได้อย่าง ยั่งยืน หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ ทันสมัย มี ประสิทธิภาพ และตอบโจทย์ ประชาชน	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตู การค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์ที่ สำคัญของภูมิภาค	หมวดหมู่ที่ 5 ไทยเป็นประตู การค้าการลงทุน และยุทธศาสตร์ ทางโลจิสติกส์ที่ สำคัญของภูมิภาค หมวดหมู่ที่ 6 ไทยเป็นฐานการ ผลิตรายการ อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะที่สำคัญ ของโลก หมวดหมู่ที่ 7 ไทยมีวิสาหกิจ ขนาดกลางและ ขนาดย่อมที่ แข็งแรง มีศักยภาพ สูง และสามารถ แข่งขันได้	หมวดหมู่ที่ 10 ไทยมีเศรษฐกิจ หมุนเวียนและ สังคมคาร์บอนต่ำ	หมวดหมู่ที่ 12 ไทยมีกำลังคน สมรรถนะสูง มุ่งเรียนรู้อย่าง ต่อเนื่อง ตอบโจทย์ การพัฒนาแห่ง อนาคต	หมวดหมู่ที่ 13 ไทยมีภาครัฐที่ ทันสมัย มีประสิทธิภาพ และ ตอบโจทย์ประชาชน
	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริการ	ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนากิจการ	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การบริหาร			ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนการ

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัล กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ บมจ.โทรคมนาคม แห่งชาติ						
แผนแม่บทกิจการ โทรคมนาคม 62- 66	โทรคมนาคม พื้นฐานโดยทั่วถึง และบริการเพื่อ สังคม	โทรคมนาคมและ ส่งเสริมการ แข่งขันโดยเสรี อย่างเป็นธรรม	ทรัพยากร โทรคมนาคมอย่าง มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ 6 สนับสนุนการ ขับเคลื่อนการ พัฒนาดิจิทัลเพื่อ เศรษฐกิจและ สังคม ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริการ โทรคมนาคม พื้นฐานโดยทั่วถึง และบริการเพื่อ สังคม			ขับเคลื่อนการพัฒนา ดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจ และสังคม
 กระทรวงดิจิทัล แผนยุทธศาสตร์ฯ 66-70	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อน เศรษฐกิจยุคใหม่ ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม ดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการ ให้บริการประชาชน ภาคเอกชนและ ภาครัฐ ด้วย เทคโนโลยีและ นวัตกรรมดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อน เศรษฐกิจยุคใหม่ ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม ดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 2 สร้างสังคมแห่ง อนาคตและลด ความเหลื่อมล้ำ ด้วยการใช้ เทคโนโลยีดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อน เศรษฐกิจยุคใหม่ ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม ดิจิทัล ยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมการ ให้บริการประชาชน ภาคเอกชนและ ภาครัฐด้วย เทคโนโลยีและ นวัตกรรมดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ขับเคลื่อน เศรษฐกิจยุคใหม่ ด้วยระบบนิเวศ โครงสร้างพื้นฐาน และนวัตกรรม ดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนากำลังคนให้พร้อมเข้าสู่ ยุคดิจิทัล	
 แผนพัฒนารัฐบาล ดิจิทัลของประเทศ ไทย 63-65	ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยกระดับคุณภาพ การให้บริการแก่ประชาชนด้วย เทคโนโลยีดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 2 อำนวยความสะดวกภาคธุรกิจไทยด้วยเทคโนโลยี ดิจิทัล		ยุทธศาสตร์ที่ 3 ผลักดัน ให้เกิด ธรรมาภิบาล ข้อมูลภาครัฐ ในทุกกระบวนการ ทำงานของรัฐ	
 แผนปฏิบัติการด้าน ปัญญาประดิษฐ์ แห่งชาติเพื่อการพัฒนา ประเทศไทย ระยะ 6 ปี 65-70	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การส่งเสริมให้เกิด การประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีและ ระบบ ปัญญาประดิษฐ์ใน ภาครัฐและ ภาคเอกชน	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน และระบบสนับสนุน ด้าน ปัญญาประดิษฐ์ เพื่อการพัฒนา อย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การพัฒนา เทคโนโลยีและ นวัตกรรมเพื่อ สนับสนุน เทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาโครงสร้าง พื้นฐานและระบบสนับสนุนด้าน ปัญญาประดิษฐ์เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 3 การเพิ่มศักยภาพ บุคลากรและการ พัฒนาการศึกษา ด้านปัญญาประดิษฐ์	

ความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์ชาติ แผนแม่บทภายใต้ยุทธศาสตร์ แผนพัฒนาเศรษฐกิจ แผนพัฒนาดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคมและยุทธศาสตร์กระทรวงดิจิทัล กับวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ของ บมจ.โทรคมนาคม แห่งชาติ						
 โทรคมนาคม แห่งชาติ ยุทธศาสตร์ ปี 66-70	SO1 : ตอบสนอง นโยบายภาครัฐ เพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจและ สังคมดิจิทัลอย่าง ยั่งยืน	SO2 : พัฒนา โครงสร้างพื้นฐาน โทรคมนาคมของ ประเทศผ่าน สถานะความเป็น กลาง	SO3 : สร้าง นวัตกรรมและ พัฒนาธุรกิจใหม่ ที่มีศักยภาพ	SO4 : พัฒนาการ ดำเนินงานสู่ระดับ สากลตามหลักการ ดำเนินธุรกิจอย่าง ยั่งยืน (ESG) และ การพัฒนา เศรษฐกิจสู่การ พัฒนาที่ยั่งยืน (BCG)	SO5 : บริหาร ต้นทุนและเพิ่ม ประสิทธิภาพใน การดำเนินธุรกิจ	SO6 : บริหาร องค์กรและ ทรัพยากรบุคคล อย่างมีธรรมาภิบาล เพื่อรองรับการ แข่งขัน

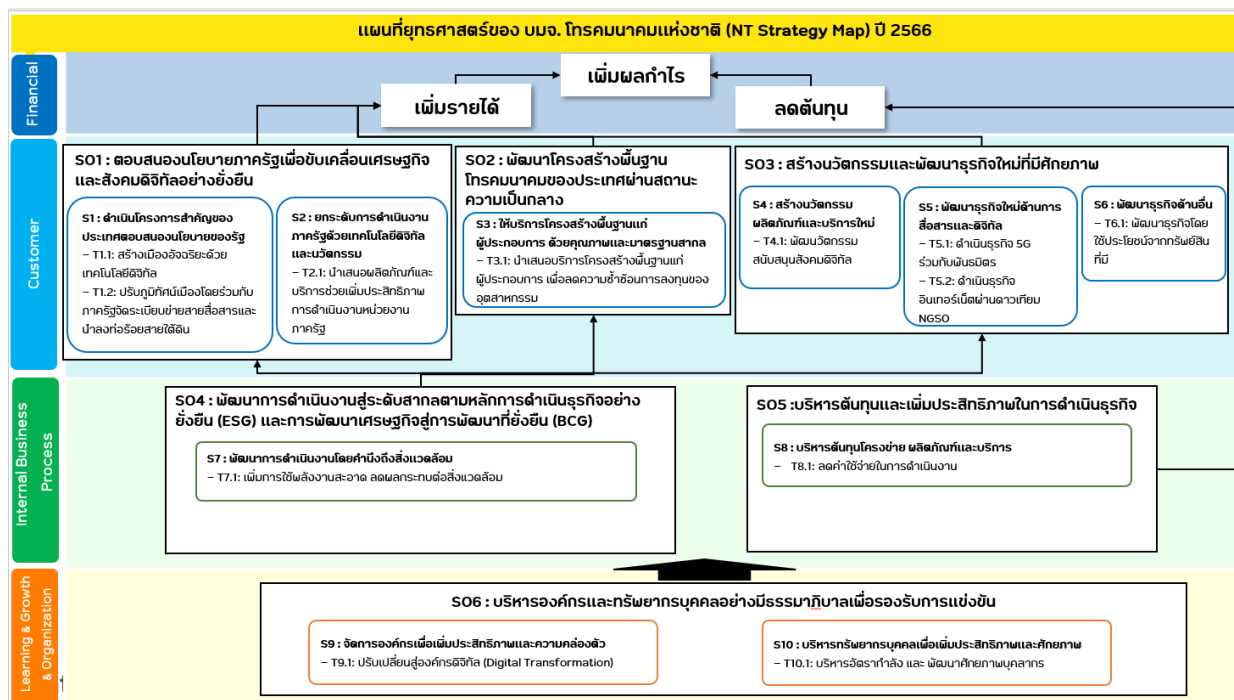
ตารางที่ 4-20 ความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (SO) กับยุทธศาสตร์ชาติและ แผนยุทธศาสตร์ต่างๆ

4.21 ความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570 (ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565)

(วง) แล่งพิจารณา ฉบับที่ 13	ยุทธศาสตร์ที่ 1 สินค้าเกษตร มูลค่าสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 2 การท่องเที่ยว	ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยานยนต์ไฟฟ้า	ยุทธศาสตร์ที่ 4 การแพทย์ / สุขภาพ	ยุทธศาสตร์ที่ 5 การค้า การลงทุน ดิจิทัล	ยุทธศาสตร์ที่ 6 อิเล็กทรอนิกส์ อัจฉริยะ	ยุทธศาสตร์ที่ 7 SME	ยุทธศาสตร์ที่ 8 พื้นที่ / เมืองอัจฉริยะ	ยุทธศาสตร์ที่ 9 ความยั่งยืน	ยุทธศาสตร์ที่ 10 เศรษฐกิจหมุนเวียน / carbon ค่า	ยุทธศาสตร์ที่ 11 กัญชารักษา	ยุทธศาสตร์ที่ 12 กำลังคน สมรรถนะสูง	ยุทธศาสตร์ที่ 13 ภาครัฐที่เปลี่ยน
บมจ.โทรคมนาคม แห่งชาติ		สนับสนุน บริการ ที่ฐาน โทรคมนาคม และดิจิทัล	รัฐวิสาหกิจดูแล		หลัก ลงทุนโครงสร้างพื้นฐานด้าน โทรคมนาคมและดิจิทัล	หลัก ให้บริการ โครงสร้าง เชื่อมโยงกับระบบระหว่าง ประเทศ		หลัก ลงทุนโครงสร้างพื้นฐาน ด้าน โทรคมนาคมและ ดิจิทัล	หลัก ขยายโครงสร้างพื้นฐานด้าน ความยั่งยืน เศรษฐกิจ หมุนเวียน	รัฐวิสาหกิจดูแล	รัฐวิสาหกิจดูแล	สนับสนุน พัฒนากำลังคนด้าน เทคโนโลยี ดิจิทัล	หลัก สนับสนุนภาครัฐในการ เปลี่ยนสู่ดิจิทัล
วัตถุประสงค์เชิง ยุทธศาสตร์ ปี 2566-2570		SO1 : ตอบสนองนโยบาย ภาครัฐเพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล อย่างยั่งยืน	SO2 : พัฒนาการ ด้านยานยนต์ไฟฟ้า ตามหลักการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืน (ESG) และการ พัฒนาเศรษฐกิจพัฒนา ที่ยั่งยืน (BCG)		SO2 : พัฒนาการสร้าง พื้นฐานนวัตกรรมของ ประเทศผ่านสถานะความเป็น กลาง	SO2 : พัฒนาการสร้าง พื้นฐานนวัตกรรมของ ประเทศผ่านสถานะความเป็น กลาง		SO1 : ตอบสนองนโยบาย ภาครัฐเพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล อย่างยั่งยืน	SO1 : ตอบสนองนโยบาย ภาครัฐเพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล อย่างยั่งยืน	SO2 : พัฒนาการ ด้านยานยนต์ไฟฟ้า ตามหลักการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืน (ESG) และการ พัฒนาเศรษฐกิจพัฒนา ที่ยั่งยืน (BCG)	SO2 : พัฒนาการ ด้านยานยนต์ไฟฟ้า ตามหลักการดำเนินธุรกิจ อย่างยั่งยืน (ESG) และการ พัฒนาเศรษฐกิจพัฒนา ที่ยั่งยืน (BCG)	SO2 : บริหารองค์กรและ ทรัพยากรบุคคลอย่างมี ธรรมาภิบาลเพื่อรองรับการ แข่งขัน	SO1 : ตอบสนองนโยบาย ภาครัฐเพื่อขับเคลื่อน เศรษฐกิจและสังคมดิจิทัล อย่างยั่งยืน
ยุทธศาสตร์		S1 : ดำเนินโครงการสำคัญ ของประเทศไทย นโยบายของรัฐ	S1 : พัฒนาการด้านยาน ยนต์ไฟฟ้าให้มีความ ปลอดภัย		S3 : พัฒนาการโครงสร้าง พื้นฐานด้านโทรคมนาคม และดิจิทัล	S3 : พัฒนาการโครงสร้าง พื้นฐานด้านโทรคมนาคม และดิจิทัล		S1 : ดำเนินโครงการสำคัญ ของประเทศไทย นโยบายของรัฐ	S1 : ดำเนินโครงการสำคัญ ของประเทศไทย นโยบายของรัฐ	S2 : พัฒนาการด้านยาน ยนต์ไฟฟ้าให้มีความ ปลอดภัย	S2 : พัฒนาการด้านยาน ยนต์ไฟฟ้าให้มีความ ปลอดภัย	S12 : บริหารจัดการ ทุนและทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ	S2 : บริหารจัดการ ทุนและทรัพยากรบุคคล อย่างมีประสิทธิภาพ
Action Plan		1. แผนพัฒนา Solution สำหรับเมืองอัจฉริยะ 2. แผนการให้บริการ ดิจิทัลตามแผนแม่บท หน่วยงานต้นสังกัด 3. แผนบริการดิจิทัล สู่สาธารณะและภาค ธุรกิจ	แผนการพัฒนาระบบ ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) (Electric Vehicle : EV)		1. แผน Northern ASEAN Digital Hub (CLM) 2. แผนพัฒนาระบบ การให้บริการ 5G Retail (แผนการ migrate จาก 4G 850 MHz และ 2300 MHz ไปใช้ 700 MHz) 3. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity) 4. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity) 5. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity) 6. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity)	1. แผน Northern ASEAN Digital Hub (CLM) 2. แผนการให้บริการ 5G Retail (แผนการ migrate จาก 4G 850 MHz และ 2300 MHz ไปใช้ 700 MHz) 3. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity) 4. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity) 5. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity) 6. แผนการให้บริการ 5G Solution ชุดคำสั่ง (แผนการ Platform 5G Connectivity)		1. แผนพัฒนา Solution สำหรับเมือง อัจฉริยะ 2. แผนการให้บริการ ดิจิทัลตามแผนแม่บท หน่วยงานต้นสังกัด	แผนการให้บริการดิจิทัล สู่สาธารณะและภาค ธุรกิจ	แผนการพัฒนาระบบ ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) (Electric Vehicle : EV)	แผนการพัฒนาระบบ ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) (Electric Vehicle : EV)	แผนการพัฒนาระบบ ยานยนต์ไฟฟ้า (EV) (Electric Vehicle : EV)	1. แผนพัฒนา Digital platform 2. แผนการให้บริการ Data Analytics 3. แผนการให้บริการ ดิจิทัล (Digital Transformation)
Operation plan									1. แผนพัฒนา 2. USO 3. Big rock				

ตารางที่ 4-21 ความสอดคล้องของแผนวิสาหกิจ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติกับแผนพัฒนารัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2566 - 2570
(ประกาศ ณ วันที่ 22 พฤศจิกายน 2565)

4.22 การแปลงยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation) - Strategy Map



ภาพที่ 4-11 Strategy Map ปี 2566

บทที่ 7 การบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง ส่งเสริมการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความยั่งยืน แสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น สร้างความเชื่อมั่นต่อการบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันทางธุรกิจ ตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเป็นธรรม

บริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) จึงบริหารความเสี่ยงให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์กระทรวงการคลัง ว่าด้วยมาตรฐานและหลักเกณฑ์ปฏิบัติการบริหารจัดการความเสี่ยงสำหรับหน่วยงานของรัฐ พ.ศ. 2562 และมีการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามระบบประเมินผลรัฐวิสาหกิจ State Enterprise Assessment Model: SE-AM จัดวางระบบและกระบวนการบริหารความเสี่ยงตามกรอบการบริหารความเสี่ยงตามแนวทาง COSO – ERM 2017 (Enterprise Risk Management-Integrating with Strategy and Performance) โดยให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ หรือแผนการปฏิบัติงานที่นำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมาย ที่ต้องสอดคล้องและสนับสนุนกับการบรรลุพันธกิจ วิสัยทัศน์ และค่านิยมหลัก ผ่านการเชื่อมโยงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ทางธุรกิจเข้ากับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถวางแผนการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร เพื่อมุ่งสู่การสร้างคุณค่าเพิ่ม ให้แก่องค์กรได้ดียิ่งขึ้น โดยมีมุมมองการบริหารจัดการความเสี่ยง เป็น 3 มิติ ที่มีความเกี่ยวเนื่องและเชื่อมโยงกัน คือ

มิติที่ 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ที่มีความเกี่ยวเนื่องและสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงของการดำเนินงานและการดำเนินการตามแผนวิสาหกิจ/แผนธุรกิจ สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงให้เกื้อหนุนองค์กรได้ คือ 1) ธรรมาภิบาลและวัฒนธรรมองค์กร (Governance and Culture) 2) การกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์/เป้าประสงค์เชิงยุทธศาสตร์ (Strategy & Objective Setting) 3) กระบวนการบริหารความเสี่ยง (Performance) 4) การทบทวนการบริหารความเสี่ยง (Review & Revision) และ 5) ข้อมูลสารสนเทศ การสื่อสาร และการรายงาน (Information, Communication & Reporting)

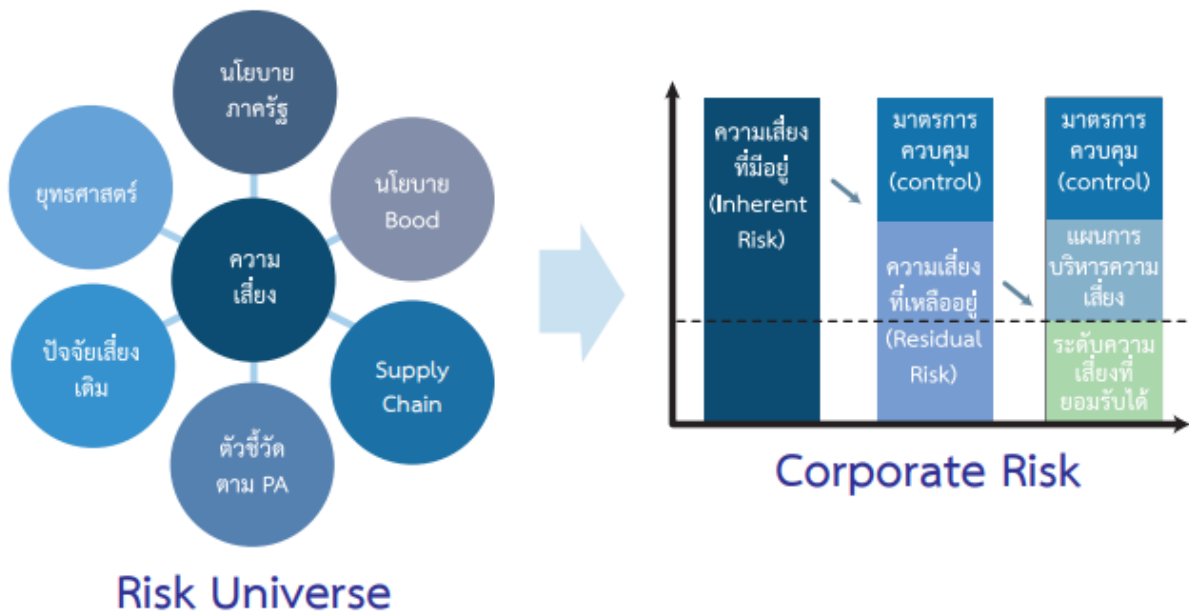
มิติที่ 2 ประกอบด้วย ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk : S) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (Operational Risk : O) ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk : F) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ/ข้อบังคับ (Compliance Risk : C)

มิติที่ 3 ประกอบด้วย ความเสี่ยงระดับองค์กร : ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายกลยุทธ์ตามแผนวิสาหกิจของบริษัท โทรคมนาคมแห่งชาติ จำกัด (มหาชน) ความเสี่ยงระดับสายงาน : ที่มีการระบุความเสี่ยงที่รองรับยุทธศาสตร์องค์กรและแผนงานของสายงาน และระดับฝ่าย : ผ่านการประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (CSA) เพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงในการบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนปฏิบัติงาน หรือ KPI ซึ่งถ่ายทอดมาจากแผนวิสาหกิจของบริษัท หรือ Job Description ของแต่ละหน่วยงาน กระบวนการ

ในเบื้องต้นเริ่มจากการวิเคราะห์ ยุทธศาสตร์และเป้าหมายที่สำคัญขององค์กร จุดอ่อน โอกาส ความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ตัวชี้วัดที่สำคัญขององค์กร ความเสี่ยงเดิมที่ยังเหลืออยู่ นโยบายรัฐบาล นโยบายคณะกรรมการ ตัวชี้วัดที่ สคร. กำหนด Supply chain ต่าง ๆ เพื่อกำหนดปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ทั้งหมด (Risk Universe) ครอบคลุมทั้งปัจจัยภายในและภายนอก รวมทั้งภาวะวิกฤตต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและหาสาเหตุของความเสียหาย ประเมินระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยพิจารณาจากผลกระทบของความเสียหาย และโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยงนั้น ๆ และเลือกวิธีตอบสนองความเสี่ยงที่สอดคล้องตามแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง และระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ซึ่งบริษัทได้มีการกำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยแยกตามวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยง ดังนี้

Objective/Goal	Risk Appetite (RA)	Risk Tolerance (RT)
ด้านกลยุทธ์ - ตัวชี้วัดที่ สคร. กำหนด - ตัวชี้วัดตามแผนวิสาหกิจ	- ตามเป้าหมายที่ตกลงกับ สคร. - ตามเป้าหมายที่กำหนดในแผนวิสาหกิจ	0 0
ด้านการปฏิบัติงาน	ตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ไม่เกิน 10% (กรณีนอกเหนือจากแผนวิสาหกิจ)
ด้านการเงิน	ตามเป้าหมายของแผนงาน/โครงการ	ไม่เกิน 10% (กรณีนอกเหนือจากแผนวิสาหกิจ)
ด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ	ต้องไม่มีการทุจริต	0
ด้านภาพลักษณ์ชื่อเสียง	การเสนอข่าวเรื่องเดียวกันผ่านสื่อต่าง ๆ	ติดต่อกันไม่เกิน 3 วัน
ด้านความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ	ตามมาตรฐานคุณภาพ	ไม่หยุดชะงักเป็นเวลานานที่กระทบต่อชื่อเสียงและความเชื่อมั่นในการให้บริการที่เป็นสาระสำคัญ

ตัวอย่างการระบุปัจจัยเสี่ยง (Risk Identification) ที่ครอบคลุม



ภาพที่ 7-1 การระบุปัจจัยเสี่ยง (ที่มา : SE-AM Book Manual)

7.1 ความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก คือ

1. ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic risk) คือ ความเสี่ยงที่ส่งผลให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ หรือเป็นความเสี่ยงที่กลยุทธ์ที่วางไว้ไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงเนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในได้เปลี่ยนแปลงไป
2. ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation risk) คือ ความเสี่ยงที่จะเกิดผลลัพธ์ในเชิงลบจากกระบวนการดำเนินงานและการปฏิบัติการภายในองค์กร ซึ่งมีสาเหตุได้จากทั้งคนและกระบวนการดำเนินงานขององค์กร
3. ความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial risk) คือ ความเสี่ยงด้านสภาพคล่องทางการเงิน หรือกระแสเงินสดภายในขององค์กร โดยเกิดจากการลงทุน การจัดหาเงิน การรับรายได้ และการจ่ายค่าใช้จ่าย
4. ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ (Compliance risk) คือ ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีอยู่ในปัจจุบัน หรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม

ดังนั้น การวิเคราะห์ ประเมินและบริหารจัดการความเสี่ยงในด้านการดำเนินธุรกิจ จะให้ความสำคัญในส่วน of ความเสี่ยงที่มีผลกระทบสูงมากต่อองค์กร และต้องเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์ เป็นตัวชี้วัดตามบันทึกข้อตกลงขององค์กร นโยบายภาครัฐ เป็นต้น จากการวิเคราะห์ขั้นต้น ความเสี่ยงที่สำคัญ ปัจจุบันอยู่ระหว่างคณะทำงานบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายในวิเคราะห์ความเสี่ยงที่สำคัญของสายงานทั้งในระดับองค์กรและระดับสายงาน ซึ่งคาดว่าจะได้ความเสี่ยงที่สำคัญของ NT ภายในเดือนพฤศจิกายน

7.2 แนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง

โดยภาพรวมแนวทางการบริหารจัดการความเสี่ยง สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก คือ

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Terminate) คือ การหลีกเลี่ยงหรือหยุดการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อไม่ต้องเผชิญความเสี่ยงนั้นอีกต่อไป แต่การบริหารความเสี่ยงด้วยวิธีนี้จะต้องยอมรับข้อบกพร่องที่สำคัญที่สุด คือ การสูญเสียโอกาสที่จะได้รับรายได้ทั้งหมดจากการดำเนินงาน

2. การโอนความเสี่ยง (Transfer) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ โดยการโอนความเสี่ยงทั้งหมดหรือบางส่วนไปให้แก่บุคคลอื่น เช่น การทำประกันต่าง ๆ หรือการกำหนดผลตอบแทนขั้นต่ำ เป็นต้น

3. การลดความเสี่ยง (Treat) คือ การลดโอกาสที่จะเกิดหรือลดผลกระทบ โดยการจัดให้มีระบบการควบคุมหรือมาตรการเชิงรุกอื่น ๆ เช่น การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงวิธีการปฏิบัติงาน กำหนดข้อตกลงในสัญญาต่าง ๆ เพื่อป้องกันและรับรู้ถึงความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันเวลา

4. การยอมรับความเสี่ยง (Take) คือ การไม่ต้องกระทำการสิ่งใดเพื่อรับมือกับความเสี่ยง เนื่องจากเป็น ความเสี่ยงมีโอกาที่จะเกิดได้น้อยครั้ง และมีผลกระทบอยู่ในระดับต่ำ จึงอาจไม่คุ้มค่ากับการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว

ในขั้นตอนต่อมา หลังดำเนินการวิเคราะห์และกำหนดปัจจัยเสี่ยง ที่มีความเชื่อมโยงกับเป้าหมายตามยุทธศาสตร์และตัวชี้วัดที่สำคัญที่สอดคล้องตามแผนวิสาหกิจ จะกระจายให้ทุกสายงานพิจารณาประเมินระดับความรุนแรงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ว่าเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรหรือระดับสายงาน รวมทั้งกำหนดแผนการจัดการความเสี่ยง ก่อนส่งฝ่ายบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน สายงานกลยุทธ์องค์กร รวบรวม สอบทานและจัดทำเป็นแผนบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานของบริษัท เพื่อนำเสนอ Management Committee และ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน (RMC) ให้ความเห็นชอบและอนุมัติก่อนเริ่มปีปฏิทิน 2566 ก่อนนำเสนอคณะกรรมการ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ เพื่อทราบตามลำดับ รวมทั้งมีการติดตามประเมินผล และรายงานผลการบริหารความเสี่ยง ทบทวนและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตลอดปี 2566

บทที่ 8 การติดตามประเมินผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ

บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการติดตามผลการดำเนินงานของบริษัทและประเมินผลความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (NT Strategy Map) การดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ และการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงการประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ นำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เป็นรายไตรมาส เพื่อให้สามารถแก้ไขหรือป้องกันปัญหาได้อย่างทันการณ์ ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจและเป็นผลดีต่อความยั่งยืนในระยะยาว

ตามหลักเกณฑ์การประเมินผลการดำเนินงานรัฐวิสาหกิจ ของ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ กำหนดให้คณะกรรมการ บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ มีบทบาทหน้าที่ในการติดตามดูแลผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการเงินและไม่ใช้การเงินให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างครบถ้วน สม่าเสมอ อย่างน้อยเป็นรายไตรมาส เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการติดตามผลการดำเนินงาน และเพิ่มประสิทธิผลการดำเนินงานของบริษัท ฯ ให้เป็นไปตามเป้าหมาย

8.1 ส่วนที่ 1 การดำเนินงานตามแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map)

ในการติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงานของ Strategy Map บมจ. โทรคมนาคมแห่งชาติ ยังคงถือปฏิบัติตามแนวทางหลักมุมมองสมดุล (Balance Score Card : BSC) ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน Financial ด้าน Customer ด้าน Internal Process และด้าน Learning & Growth โดยได้กำหนดกรอบตัวชี้วัดและน้ำหนักของการประเมินผล ดังนี้

มุมมอง	น้ำหนัก	ค่าปรับน้ำหนัก
Finance	30	+/-10
Customer	20	+/-10
Internal Process	30	+/-10
Learning & Growth	20	-

โดยกำหนดขั้นตอนในการรายงานผลการดำเนินงาน ดังนี้

1) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดกับเป้าหมาย โดยจะพิจารณาจาก

1.1 แนวโน้มผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ถึง สิ้นปี เทียบกับเป้าหมายทั้งปี

1.2 ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย ณ งวดการรายงานผล (ถ้ามี)

2) การคาดการณ์ตัวชี้วัดสำคัญเทียบกับเป้าหมาย/ผลที่ผ่านมา/คู่เทียบหรือคู่แข่ง จะคาดการณ์ผลการดำเนินงานของทุกตัวชี้วัดระดับองค์กรทั้งด้านการเงินและไม่ใช้การเงิน โดยถ้าเป็นตัวชี้วัดด้านการเงินและตัวชี้วัดเชิงปริมาณ จะมีการพิจารณาใช้แบบจำลองทางสถิติในการคาดการณ์ เช่น Time Series Regression Model เพื่อประเมินแนวโน้มผลการดำเนินงาน เทียบกับเป้าหมาย ณ สิ้นปี ว่าอยู่ในระดับใดตาม

เกณฑ์ที่กำหนด ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์/ทบทวนแผนงานและเป้าหมายในกรณีที่มีความแตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานปัจจุบันกับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ไว้

8.2 ส่วนที่ 2 การดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลการดำเนินงานของ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ (สคร.)

รายงานผลการดำเนินงานให้แก่ สคร. จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่ รายครึ่งปี (ภายใน 1 เดือนหลังสิ้นไตรมาสที่ 2) และสิ้นปี (ภายใน 1 เดือนหลังสิ้นปีบัญชี) และมีการรายงานผลการดำเนินงานต่อผู้บริหารระดับสูง (MC) และคณะกรรมการบริษัทเป็นรายเดือน ซึ่งมีการคาดการณ์ผลดำเนินงานทั้งด้านการเงินและไม่ใช้ด้านการเงิน เทียบกับเป้าหมาย ณ สิ้นปี บนสมมติฐานผลการดำเนินงานมีความสม่ำเสมอตลอดทั้งปี ว่าอยู่ในระดับใดตามค่าเกณฑ์ที่กำหนดในบันทึกข้อตกลงฯ

8.3 ส่วนที่ 3 การดำเนินงานตามแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรประจำปี

รายงานผลการดำเนินงานต่อ ผู้บริหารระดับสูง (MC) และคณะกรรมการบริษัท พร้อมทั้งมีการรายงานผลการดำเนินผ่านระบบ Project Planning เป็นรายเดือน ทั้งนี้มีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย ณ งวดการรายงานผล และคาดการณ์ผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมาย ณ สิ้นปี โดยประมาณการจากสมมติฐานผลการดำเนินงานมีความสม่ำเสมอตลอดทั้งปี ว่าอยู่ในระดับใดตามเกณฑ์ที่กำหนด

8.4 ส่วนที่ 4 กรอบเวลาการรายงานผลการดำเนินงานตามประเด็นที่พิจารณา ช่องทาง ระยะเวลา และความถี่ในการรายงานผลการดำเนินงานเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง คณะกรรมการบริษัทและหน่วยงานกำกับดูแล ดังนี้

การรายงานผลเสนอต่อ	ประเด็นพิจารณา	ช่องทาง	ความถี่
ผู้บริหารระดับสูง	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง	รายเดือน
	ผลการดำเนินงานตามบันทึกข้อตกลงประเมินผลฯ (สคร.)		
	ผลการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการสำคัญ	ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง http://1.179.246.102:81/login	รายไตรมาส
	ผลการดำเนินงานตาม Strategy Map	ที่ประชุมผู้บริหารระดับสูง	
คณะกรรมการบริษัท	ผลการดำเนินงานด้านการเงิน	ระบบ PM-MC	รายเดือน
		ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท	รายเดือน

การรายงานผลเสนอ ต่อ	ประเด็นพิจารณา	ช่องทาง	ความถี่
	ผลการดำเนินงานตาม บันทึกข้อตกลงประเมินผลฯ (สคร.)		
	ผลการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการสำคัญ		
	ผลการดำเนินงานตาม Strategy Map		รายไตรมาส
หน่วยงานกำกับดูแล ดศ./สคร.	ผลการดำเนินงานตาม แผนงาน/โครงการสำคัญ	หนังสือรายงานผลการดำเนินงาน	รายเดือน
	ผลการดำเนินงานตาม บันทึกข้อตกลงประเมินผลฯ (สคร.)		รายครึ่งปี

หมายเหตุ : 1) ในกรณีที่ บมจ.โทรคมนาคมแห่งชาติ มีการทบทวน/ปรับปรุง ตัวชี้วัดหรือ แผนงาน/โครงการสำคัญ ซึ่งอาจทำให้การรายงานผลล่าช้า ส่วนงานที่เกี่ยวข้องจะดำเนินการรายงานผลการดำเนินงานตัวชี้วัด หรือแผนงาน ส่วนที่ไม่มีการปรับปรุงตามระยะเวลาที่กำหนด

2) ในกรณีที่แนวโน้มผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหาร/คณะกรรมการบริษัทพิจารณาปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการที่เหมาะสม