



แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท (JUMP+ Plan)



บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) (AAV)

ปี พ.ศ. 2569 - 2571

รายงานฉบับนี้ได้ความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 24/02/2569
และเผยแพร่เมื่อวันที่ 31/03/2569

ข้อสงวนสิทธิ์

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดย บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน) ("AAV") โดยใช้ข้อมูล สมมติฐาน และการประมาณการของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสาร ทั้งนี้ แผนงาน โครงการ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการ หรือข้อความใด ๆ ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ได้จัดทำขึ้นเพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่ผู้ที่สนใจเท่านั้น

บริษัทฯ ขอสงวนสิทธิ์ในการเปลี่ยนแปลง แก้ไขหรือปรับปรุง แผนงานโครงการรวมถึงเป้าหมายของแผนงานหรือโครงการที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ ตามที่บริษัทฯ เห็นสมควร และมีได้ให้คำยืนยันหรือรับรองถึงความถูกต้อง ความสมบูรณ์หรือความเที่ยงตรงของข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้และ ไม่รับประกันว่าแผนงาน หรือโครงการตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้จะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือกรอบเวลาที่คาดการณ์ไว้ สำหรับ ข้อเสนอ ความคิดเห็น การคาดการณ์ การประมาณการต่าง ๆ รวมถึงข้อความในลักษณะที่เป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต (Forward-Looking Statement) ที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ เป็นเพียงมุมมองของบริษัทฯ ณ วันที่จัดทำเอกสารเท่านั้น ซึ่งมีความเสี่ยง และความไม่แน่นอน โดยอาจ เปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ตามสภาพเศรษฐกิจ การแข่งขัน ปัจจัยทางธุรกิจ หรือปัจจัยอื่นใดที่เปลี่ยนแปลงไป โดยบริษัทฯ ไม่มีภาระผูกพันที่จะต้อง แจ้งปรับปรุงข้อมูลหรือข้อความดังกล่าวให้ทราบ เว้นแต่คณะกรรมการบริษัทฯ จะมีการอนุมัติปรับเปลี่ยนแผนงาน หรือเป้าหมาย หรือข้อมูล อื่นใด ที่จะทำให้บริษัทฯ มีหน้าที่ต้องเปิดเผยการปรับเปลี่ยนดังกล่าวผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ("ตลท.")

เอกสารฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปิดเผยข้อมูลให้แก่นักลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทั่วไปเท่านั้น โดยไม่มีเจตนาในการชี้ชวน แนะนำ จูงใจ หรือให้ ความเห็นเกี่ยวกับการลงทุนในหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ และไม่อาจตีความได้ว่าเป็นการให้คำแนะนำในการลงทุน การเสนอซื้อ หรือการเสนอขาย หรือการชี้ชวนให้เสนอซื้อหรือเสนอขายหลักทรัพย์ หรือการจูงใจให้ทำธุรกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน ประเทศหรือเขตปกครองพิเศษใดๆ ที่การกระทำดังกล่าวอาจขัดต่อกฎหมายของประเทศหรือเขตปกครองพิเศษนั้น รวมทั้งข้อมูลส่วนหนึ่งส่วนใดใน เอกสารฉบับนี้ไม่ควรถูกใช้เป็นปัจจัยหลักในการตัดสินใจเข้าทำสัญญา ข้อตกลงหรือลงทุนใดๆ ทั้งสิ้น ทั้งนี้บริษัทฯ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ของบริษัทฯ ไม่รับผิดชอบต่อความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรงความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญา หรือความเสียหายอันสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารฉบับนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือ ในข้อมูลดังกล่าว หรือจากผลการดำเนินงานจริงที่อาจออกมาไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

ผู้ลงทุนควรใช้ดุลยพินิจและวิจารณญาณอย่างรอบคอบในการตัดสินใจลงทุน โดยควรศึกษาข้อมูลของบริษัทฯ ที่ได้เปิดเผยต่อสาธารณะอย่าง สม่าเสมอ อาทิ สารสนเทศตามเหตุการณ์ รายงานประจำปี (แบบ 56-1 One Report) งบการเงิน เป็นต้น เพื่อประกอบการพิจารณาตัดสินใจลงทุนด้วยความรอบคอบ และระมัดระวัง

อนึ่ง ตลท. เป็นเพียงผู้ริเริ่มและสนับสนุนโครงการ JUMP+ ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการสร้างเติบโตให้กับบริษัทจดทะเบียนที่เข้าร่วม โครงการดังกล่าวเท่านั้น โดย ตลท. มิได้มีส่วนร่วมหรือเกี่ยวข้องในการจัดทำ อีกทั้งมิได้รับรองความครบถ้วนถูกต้อง ความเป็นไปได้ความสมเหตุสมผล ของเป้าหมาย การคาดการณ์ การประมาณการต่างๆ รวมถึงผลลัพธ์ที่คาดหวัง ตามที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้แต่อย่างใด ดังนั้น การตัดสินใจใช้ข้อมูล ดังกล่าวจึงเป็นดุลยพินิจและวิจารณญาณของผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ ตลท. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานของ ตลท. ไม่รับผิดชอบต่อ ความสูญเสียหรือความเสียหายใดๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเกิดความเสียหายทางตรง ความเสียหายทางอ้อม ความเสียหายจากการผิดสัญญาหรือความเสียหาย อันเป็นผลสืบเนื่อง (รวมถึงแต่ไม่จำกัดเพียงการสูญเสียผลกำไร) จากการนำข้อมูลในเอกสารนี้ไปใช้ หรือจากการเชื่อถือในข้อมูลดังกล่าว หรือจากการ ที่ผลการดำเนินงานจริงไม่เป็นไปตามที่บริษัทฯ คาดการณ์หรือประมาณการไว้

สารบัญ

	หน้า
ภาพรวมบริษัท	1
ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ	2
เป้าหมาย ณ ปี 2571	3
แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การรักษาความเป็นสายการบินผู้นำที่ผู้โดยสารเลือกใช้บริการเป็นสายการบินแรก	3
แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและโครงสร้างการดำเนินงาน	6
แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของพนักงาน	8
ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล	11
แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ	12
แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	13
แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	15
ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ	17
แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก	18
แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	18

บริษัท เอเชีย เอวิเอชั่น จำกัด (มหาชน)

SET100 / SET100FF / SETCLMV / SETESG

บริการ / ขนส่งและโลจิสติกส์

CG Report :

SET ESG Ratings: **AAA**

ระบบต่อต้านคอร์รัปชันที่ผ่านการรับรอง (CAC): -

ภาพรวมธุรกิจ

ประกอบธุรกิจด้านการลงทุนโดยการถือหุ้นในบริษัทอื่น (Holding Company) โดยในปัจจุบัน บริษัทถือหุ้นใน บริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัดเพียงแห่งเดียว สำหรับบริษัท ไทยแอร์เอเชีย จำกัด ประกอบธุรกิจให้บริการสายการบินราคาประหยัด โดยมีรายได้หลักจากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารแบบประจำ (Scheduled Passenger Services) และการให้บริการเสริม (Ancillary Services)

ข้อมูลทางการเงิน	ปี	2568	2567	2566	2565
------------------	----	------	------	------	------

งบกำไรขาดทุน (ลบ.)	รายได้	49,402.03	50,873.71	42,983.01	18,319.94
ค่าใช้จ่าย	43,724.39	44,096.79	40,165.13	26,766.36	
Net Profit	2,336.22	3,477.94	465.82	-8,030.00	

งบแสดงฐานะทางการเงิน (ลบ.)	สินทรัพย์	76,337.68	75,373.32	67,793.88	64,685.52
หนี้สิน	62,781.37	63,993.85	59,381.54	56,731.12	
ส่วนผู้ถือหุ้น	13,556.31	11,379.48	8,412.34	7,954.41	

งบกระแสเงินสด (ลบ.)	กิจกรรมดำเนินงาน	9,704.49	7,463.11	6,239.12	564.02
กิจกรรมลงทุน	-764.24	-842.27	-926.33	-589.72	
กิจกรรมจัดหาเงิน	-6,645.46	-5,663.39	-4,820.85	-4,530.71	

อัตราส่วนการเงิน	กำไรต่อหุ้น (บาท)	0.18	0.27	0.04	-0.69
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	12.51	17.31	10.74	-34.07	
อัตรากำไรสุทธิ (%)	4.73	6.84	1.08	-44.84	
D/E Ratio (เท่า)	4.63	5.62	7.06	7.13	
ROE (%)	18.74	35.15	5.69	-57.04	
ROA (%)	7.48	9.47	4.25	-12.43	

แผนการเพิ่มมูลค่าบริษัท

แผนธุรกิจ เป้าหมาย ณ ปี 2571

EBITDA	17,000 ล้านบาท
--------	----------------

แผนกลยุทธ์	Growth	Profitability & Efficiency	Stability
1. แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การรักษาความเป็นสายการบินผู้นำที่ผู้โดยสารเลือกใช้บริการเป็นสายการบินแรก			
2. แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและโครงสร้างการดำเนินงาน			
3. แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสุขภาพของพนักงาน			

แผนด้านธรรมาภิบาล

1. แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ
2. แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
3. แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบพทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และ กลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

1. แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก
2. แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

หมายเหตุ : เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นโดยบริษัทจดทะเบียน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเผยแพร่ข้อมูลของบริษัทจดทะเบียนแก่ผู้ลงทุนเพื่อประกอบการตัดสินใจลงทุนเท่านั้น บริษัท จดทะเบียนไม่ได้ให้คำแนะนำเกี่ยวกับการลงทุนใดๆ ในหลักทรัพย์ของบริษัทจดทะเบียน โดยก่อนการตัดสินใจลงทุนผู้ลงทุนควรศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมและควรขอรับคำปรึกษาจากผู้ประกอบวิชาชีพที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ บริษัทจดทะเบียนไม่ต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือสูญหายจากการนำข้อมูลที่ปรากฏนี้ไปใช้ในทุกระณและบริษัทจดทะเบียน สงวนสิทธิ์ในการแก้ไขข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้โดยไม่ต้องแจ้งให้ทราบล่วงหน้า รวมทั้งห้ามไม่ให้ผู้ใด นำเอกสารหรือข้อมูลที่ปรากฏในเอกสารฉบับนี้ไปทำซ้ำ ดัดแปลง หรือเผยแพร่ เว้นแต่จะได้รับอนุญาตจากบริษัทจดทะเบียนก่อน หากผู้ลงทุนมีข้อสงสัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัท สามารถศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมได้จากรายงานหรือ สารสนเทศที่บริษัทได้เผยแพร่ผ่านช่องทางของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และ/หรือตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ส่วนที่ 1

แผนธุรกิจ

ส่วนที่ 1 แผนธุรกิจ

เป้าหมาย ณ ปี 2571

หัวข้อ	YE/2566	YE/2567	YE/2568	เป้าหมายปี 2571
EBITDA (ล้านบาท)	7,810.25	10,876.40	10,559.73	17,000

บริษัทตั้งเป้าหมาย EBITDA ในปี 2571 ที่ประมาณ 17,000 ล้านบาท บนสมมติฐานการเติบโตของรายได้จากทั้งธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักและการศึกษาธุรกิจใหม่ เช่น ธุรกิจบริการภาคพื้นดินที่สนามบิน รวมทั้งการบริหารจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและซ่อมอากาศยาน การเจรจาค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับสนามบิน การปรับโครงสร้างช่องทางการจำหน่าย ฯลฯ ทั้งนี้ เป้าหมายดังกล่าวขึ้นอยู่กับสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทยเป็นสำคัญ รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจของประเทศไทยและภูมิภาค โดยถูกประเมินและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทก่อนเกิดความขัดแย้งในตะวันออกกลางในช่วงปลายเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา

แผนการเติบโต/เพิ่มมูลค่าทางธุรกิจ

แผนกลยุทธ์ที่ 1 : การรักษาความเป็นสายการบินผู้นำที่ผู้โดยสารเลือกใช้บริการเป็นสายการบินแรก

บริษัทมุ่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการเป็นสายการบินชั้นนำในตลาดภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับการรักษาความเชื่อมั่นของลูกค้าและการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีอย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านราคา การให้บริการ และคุณภาพประสบการณ์ของผู้โดยสารตลอดเส้นทางการเดินทาง (Customer Journey) เพื่อสร้างความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว และรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในอุตสาหกรรมการบินที่มีการแข่งขันสูง

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- การเติบโต
- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- ความมั่นคงทางการเงิน

เป้าหมาย

รักษาและเสริมสร้างความเป็นสายการบินที่ผู้โดยสารเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรกในตลาดการบินภายในประเทศ พร้อมเพิ่มความภักดีของลูกค้าและความแข็งแกร่งของแบรนด์ ผ่านการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ตอบโจทย์ความต้องการของผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
EBITDA (ล้านบาท)	10,876.40	10,559.73	-	-	17000

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
ส่วนแบ่งการตลาดผู้โดยสารภายในประเทศ	ร้อยละ 41	-	-	ร้อยละ 45
สัดส่วนยอดขายผ่านช่องทางของบริษัท	ร้อยละ 37	-	-	ร้อยละ 55
คะแนนความพึงพอใจของผู้โดยสาร	58	-	-	ไม่ต่ำกว่า 55

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
อัตราการตรงต่อเวลาของการปฏิบัติการบิน	ร้อยละ 77	-	-	ร้อยละ 85

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญที่ 1: การยกระดับกลยุทธ์ด้านราคาและการนำเสนอข้อเสนอเฉพาะบุคคล

บริษัทมีแผนพัฒนาโครงสร้างราคาค่าบริการและรูปแบบการนำเสนอผลิตภัณฑ์ให้มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสารแต่ละกลุ่มมากยิ่งขึ้น โดยอาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้าและพฤติกรรมการเดินทาง เพื่อออกแบบข้อเสนอที่เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทั้งในด้านราคา บริการเสริม และรูปแบบแพ็คเกจการเดินทาง ทั้งนี้ แนวทางดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความสามารถในการแข่งขันด้านราคา ควบคู่กับการเพิ่มโอกาสในการสร้างรายได้จากบริการเสริม

แผนงานที่สำคัญที่ 2: การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า

บริษัทมีแผนยกระดับคุณภาพประสบการณ์ของผู้โดยสารในทุกจุดสัมผัสของการเดินทาง เพื่อสร้างความพึงพอใจและความผูกพันกับลูกค้าในระยะยาว โดยจะมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการให้บริการบนเที่ยวบิน การสื่อสารกับผู้โดยสาร และการอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารที่ต้องการความช่วยเหลือพิเศษ ทั้งนี้ การพัฒนาประสบการณ์ผู้โดยสารดังกล่าวจะช่วยเสริมสร้างภาพลักษณ์ของแบรนด์และเพิ่มความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อการใช้บริการของบริษัท

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การยกระดับกลยุทธ์ด้านราคาและการนำเสนอข้อเสนอเฉพาะบุคคล	2569	<ul style="list-style-type: none"> โครงสร้างราคาค่าบริการของบริษัทสามารถรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันในตลาดการบินและสะท้อนความเป็นผู้นำของไทยแอร์เอเชียได้ บริษัทสามารถนำข้อมูลผู้โดยสารมาใช้ในการแบ่งกลุ่มลูกค้าและออกแบบข้อเสนอที่เหมาะสมได้อย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น ด้วยเครื่องมือต่างๆ รวมถึง AI โดยยังให้ความสำคัญกับกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปกป้องข้อมูลส่วนบุคคล
	2570	<ul style="list-style-type: none"> อัตราการขายและการตอบรับข้อเสนอเฉพาะบุคคลผ่านช่องทางจำหน่ายของบริษัทมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น รายได้จากบริการเสริมเพิ่มขึ้นจากการขยายรูปแบบผลิตภัณฑ์และการนำเสนอที่เหมาะสมกับผู้โดยสารแต่ละกลุ่ม
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ปรับปรุงแบบจำลองด้านราคาให้ทันสมัย รวมถึงการเพิ่มพารามิเตอร์ที่เกี่ยวข้องและเหมาะสม พร้อมทั้งสามารถคาดการณ์แนวโน้มราคาได้แม่นยำขึ้น
การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารและการสร้างความผูกพันกับลูกค้า	2569	<ul style="list-style-type: none"> ยกระดับคุณภาพการให้บริการตลอดการดำเนินงานทั้งในสนามบิน และบนอากาศยานให้สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า คงความเป็นสายการบินที่ตรงเวลาที่สุดในประเทศ
	2570	<ul style="list-style-type: none"> สามารถเพิ่มระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารโดยรวมได้

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการแข่งขันด้านราคาในอุตสาหกรรมการบินที่รุนแรง

• ลักษณะความเสี่ยง

อุตสาหกรรมการบินมีการแข่งขันด้านราคาสูง โดยสายการบินคู่แข่งอาจใช้กลยุทธ์การลดราคา การจัดโปรโมชั่น หรือการนำเสนอแพ็คเกจบริการในราคาที่แข่งขันได้ เพื่อดึงดูดผู้โดยสารในตลาดเดียวกัน ส่งผลให้บริษัทอาจต้องเผชิญแรงกดดันในการปรับโครงสร้างราคาเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลกระทบต่อรายได้ต่อผู้โดยสาร (Yield) และความสามารถในการทำกำไรของบริษัท รวมทั้งอาจทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทลดลง หากไม่สามารถรักษาสมดุลระหว่างการกำหนดราคาที่เหมาะสมได้และการรักษาคุณภาพรายได้

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทติดตามแนวโน้มการแข่งขันด้านราคาและพฤติกรรมการจองตั๋วโดยสารอย่างใกล้ชิด พร้อมพัฒนาแนวทางการกำหนดราคาที่ใช้ข้อมูลเชิงวิเคราะห์ (Data-driven pricing) เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจด้านราคาอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัทมุ่งพัฒนารูปแบบแพ็คเกจบริการและข้อเสนอที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้โดยสาร เพื่อลดการพึ่งพาการแข่งขันด้านราคาที่จะส่งผลกระทบต่อรายได้ในระยะยาว

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากความไม่พร้อมของข้อมูลลูกค้า ระบบวิเคราะห์ และเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนาข้อเสนอเฉพาะบุคคล

• ลักษณะความเสี่ยง

การพัฒนาและนำเสนอข้อเสนอเฉพาะบุคคลให้มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องอาศัยข้อมูลลูกค้าที่ครบถ้วน ถูกต้อง และเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ตลอดจนเครื่องมือวิเคราะห์ข้อมูลและขีดความสามารถของบุคลากรที่เพียงพอ อย่างไรก็ตาม หากข้อมูลลูกค้ายังไม่สมบูรณ์หรือกระจุกตัวอยู่ในหลายระบบ รวมถึงระบบวิเคราะห์และเครื่องมือที่เกี่ยวข้องยังไม่พร้อมเพียงพอ อาจทำให้บริษัทไม่สามารถนำข้อมูลมาใช้เพื่อแบ่งกลุ่มลูกค้า วิเคราะห์ความต้องการ และออกแบบข้อเสนอที่เหมาะสมกับผู้โดยสารแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ บริการ หรือแพ็คเกจที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสารแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม ทำให้ประสิทธิผลของกลยุทธ์ด้านการตลาดและการขายลดลง พลาดโอกาสในการเพิ่มรายได้จากบริการเสริม และอาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในระยะยาว

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านข้อมูลลูกค้าและระบบวิเคราะห์ข้อมูลให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น พร้อมยกระดับแนวทางการบริหารจัดการข้อมูลให้เป็นระบบและสอดคล้องกับกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการนำข้อมูลมาใช้ในการออกแบบข้อเสนอทางการตลาดได้อย่างเหมาะสม นอกจากนี้ บริษัทดำเนินการทดสอบ ปรับปรุง และประเมินผลรูปแบบข้อเสนอใหม่อย่างต่อเนื่องก่อนนำไปใช้ในวงกว้าง รวมทั้งเสริมสร้างขีดความสามารถของบุคลากรที่เกี่ยวข้องในการใช้ข้อมูลและเครื่องมือวิเคราะห์อย่างมีประสิทธิภาพ

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงจากการที่การปรับปรุงประสบการณ์ผู้โดยสารอาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของผู้โดยสาร

• ลักษณะความเสี่ยง

การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม จำเป็นต้องอาศัยความเข้าใจในความต้องการและความคาดหวังของผู้โดยสารในแต่ละจุดสัมผัสของการเดินทาง ตลอดจนการออกแบบและดำเนินมาตรการปรับปรุงที่ตอบโจทย์ผู้โดยสารได้อย่างเหมาะสม อย่างไรก็ตาม หากแนวทางหรือมาตรการที่บริษัทนำมาปรับปรุงยังไม่สอดคล้องกับความต้องการหรือความคาดหวังของผู้โดยสารอย่างแท้จริง หรือไม่สามารถส่งมอบผลลัพธ์ได้อย่างสม่ำเสมอ อาจทำให้การยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของผู้โดยสารไม่เพิ่มขึ้นตามที่คาดหวัง กระทบต่อความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ของบริษัทในสายตามือโดยสาร และลดความสามารถของบริษัทในการสร้างความแตกต่างด้านคุณภาพการให้บริการเมื่อเทียบกับสายการบินคู่แข่ง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทติดตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้โดยสารอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาวิเคราะห์และใช้ประกอบการออกแบบมาตรการยกระดับประสบการณ์ผู้โดยสารให้สอดคล้องกับความต้องการมากยิ่งขึ้น พร้อมทั้งทดสอบ ประเมินผล และปรับปรุงแนวทางการดำเนินงานในจุดสัมผัสสำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถส่งมอบประสบการณ์ที่ตอบโจทย์ผู้โดยสารได้อย่างเหมาะสมและสม่ำเสมอ

แผนกลยุทธ์ที่ 2 : การยกระดับประสิทธิภาพองค์กรและโครงสร้างการดำเนินงาน

บริษัทมุ่งยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานและเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการทบทวนและปรับปรุงกระบวนการทำงาน โครงสร้างบทบาทหน้าที่ มาตรฐานการปฏิบัติงาน (Standard Operating Procedures: SOPs) และการใช้ทรัพยากรในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด โดยมุ่งเน้นการลดความซ้ำซ้อนของงานระหว่างหน่วยงาน ลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น เพิ่มความชัดเจนในการปฏิบัติงาน และสร้างความคล่องตัวในการทำงานร่วมกัน เพื่อรองรับทั้งบริบทการดำเนินงานในปัจจุบันและการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

- เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
EBITDA (ล้านบาท)	10,876.40	10,559.73	-	-	17,000

- เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
ต้นทุนต่อที่นั่งต่อกิโลเมตร (ไม่รวมต้นทุนเชื้อเพลิง) (บาท/ที่นั่ง/กิโลเมตร)	1.19	-	-	1.15

แผนงานที่สำคัญ

1) การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและการปฏิบัติการ

บริษัทมีแผนเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการและควบคุมต้นทุนในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร โดยมุ่งเน้นการปรับปรุงเส้นทางบินและขั้นตอนการบินให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การใช้ทรัพยากรด้านวัสดุสิ้นเปลือง งานบำรุงรักษาอากาศยาน สินค้าคงคลัง และกำลังคนอย่างเหมาะสม รวมถึงการพัฒนาศักยภาพบุคลากรและการฝึกอบรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและช่วยลดต้นทุนเชิงโครงสร้างในระยะยาว

2) การทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) และเสริมสร้างวินัยในการดำเนินงาน

บริษัทมีแผนทบทวนและปรับปรุง SOPs ในแผนงานสำคัญ เพื่อให้แนวทางการทำงานมีความชัดเจน สอดคล้องกับการปฏิบัติจริง และรองรับบริบทธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป ควบคู่กับการส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดมั่นในมาตรฐาน ความรับผิดชอบ และวินัยในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดความต่อเนื่องในการยกระดับประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและการปฏิบัติการ	2569	<ul style="list-style-type: none"> เริ่มดำเนินโครงการเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนในส่วนงานหลัก เช่น การปฏิบัติการบิน วัสดุสิ้นเปลือง งานซ่อมบำรุง การบริหารอะไหล่อากาศยานและสินค้าคงคลัง ฯลฯ ทบทวนการใช้ทรัพยากรในกระบวนการสำคัญ เพื่อระบุจุดที่มีต้นทุนซ้ำซ้อนหรือใช้ทรัพยากรไม่เต็มประสิทธิภาพ ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานที่ส่งผลต่อต้นทุนและประสิทธิภาพการให้บริการในระยะสั้น
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ขยายผลโครงการเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและการปฏิบัติการให้ครอบคลุมหน่วยงานหลักมากขึ้น

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ติดตามและประเมินผลลัพธ์ของมาตรการที่ดำเนินการไปแล้ว เพื่อให้เกิดผลเชิงโครงสร้างอย่างต่อเนื่อง ยกระดับการดำเนินงานให้รองรับการเติบโตของธุรกิจ ควบคู่กับการรักษาประสิทธิภาพต้นทุนอย่างยั่งยืน ผลักดันให้การเพิ่มประสิทธิภาพต้นทุนและการปฏิบัติการเป็นส่วนหนึ่งของแนวทางการบริหารงานปกติขององค์กร
การทบทวนมาตรฐานการปฏิบัติงาน (SOPs) และเสริมสร้างวินัยในการดำเนินงาน	2569	<ul style="list-style-type: none"> ทบทวนและปรับปรุง SOPs ในกระบวนการสำคัญที่มีความไม่ชัดเจนหรือยังไม่สอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริง สื่อสารแนวปฏิบัติที่ปรับปรุงแล้วให้บุคลากรในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องรับทราบ และสามารถนำไปใช้ได้จริง เริ่มส่งเสริมความตระหนักด้านวินัยในการปฏิบัติงานและความสำคัญของการทำงานตามมาตรฐานที่กำหนด
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ขยายการทบทวนและปรับปรุง SOPs ให้ครอบคลุมกระบวนการทำงานสำคัญขององค์กรมากขึ้น ติดตามผลการนำ SOPs ไปใช้จริง และรวบรวมข้อเสนอแนะเพื่อนำมาปรับปรุงให้เหมาะสมยิ่งขึ้น
	2571	<ul style="list-style-type: none"> สร้างระบบการดำเนินงานที่มีมาตรฐานและสามารถปรับปรุงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับประสิทธิภาพองค์กรในระยะยาว

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการขาดบทบาทผู้นำในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

• ลักษณะความเสี่ยง

การยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน การปรับปรุงกระบวนการทำงาน และการเสริมสร้างวินัยในการปฏิบัติงาน จำเป็นต้องอาศัยบทบาทของผู้บริหารระดับหัวหน้าหน่วยงานในการกำกับดูแลและเป็นแบบอย่าง หากผู้บริหารแต่ละหน่วยงานให้ความสำคัญหรือมีแนวทางดำเนินการแตกต่างกัน อาจทำให้การขับเคลื่อนกลยุทธ์ไม่เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้การดำเนินงานในแต่ละหน่วยงานขาดความสอดคล้อง มาตรฐานการทำงานแตกต่างกัน และการปรับปรุงประสิทธิภาพในระดับองค์กรไม่สามารถเกิดผลได้อย่างต่อเนื่อง

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทจะกำหนดบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารในการขับเคลื่อนแผนอย่างชัดเจน พร้อมกำหนดกลไกติดตามผลการดำเนินงานและการปฏิบัติตาม SOP ในระดับหน่วยงาน รวมทั้งจัดให้มีเวทีแลกเปลี่ยนประสบการณ์และแนวปฏิบัติที่ดีระหว่างหน่วยงานอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากการปรับโครงสร้างหรือกำหนดกระบวนการที่กระทบต่อความคล่องตัวขององค์กร

• ลักษณะความเสี่ยง

การกำหนดมาตรฐานการทำงานหรือการปรับโครงสร้างบทบาทหน้าที่ที่เข้มงวดมากเกินไป อาจทำให้การดำเนินงานขาดความยืดหยุ่นในการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในบริบทธุรกิจที่ต้องอาศัยการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรล่าช้า ไม่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ทางธุรกิจได้อย่างทันท่วงที และกระทบต่อประสิทธิภาพในการให้บริการ

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทจะออกแบบ SOPs โครงสร้างบทบาทหน้าที่ และกระบวนการทำงานโดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างมาตรฐานและความยืดหยุ่น พร้อมกำหนดแนวทางการใช้ดุลยพินิจในสถานการณ์ที่จำเป็น และทบทวนความเหมาะสมของกระบวนการทำงานเป็นระยะเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทธุรกิจที่เปลี่ยนแปลง

ความเสี่ยงที่ 3 : ความเสี่ยงจากการไม่สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยได้ตามเป้าหมาย

• ลักษณะความเสี่ยง

กลยุทธ์นี้มีเป้าหมายในการลดความสูญเสียนและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานในหลายมิติ อย่างไรก็ตาม หากการดำเนินการมุ่งเน้นเพียงการลดค่าใช้จ่ายรายจุด หรือเป็นการปรับปรุงในลักษณะเฉพาะหน้า โดยไม่ได้แก้ไขต้นเหตุของความไม่มีประสิทธิภาพเชิงโครงสร้าง อาจทำให้ไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ด้านต้นทุนได้อย่างยั่งยืน

• ผลกระทบความเสี่ยง

อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถบรรลุเป้าหมายการควบคุมต้นทุนต่อหน่วยตามที่กำหนดไว้ และทำให้การปรับปรุงประสิทธิภาพไม่ส่งผลเชิงสาระสำคัญต่อฐานต้นทุนขององค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ อาจกระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในฐานะสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งต้องอาศัยวินัยด้านต้นทุนเป็นปัจจัยพื้นฐานของความสามารถในการทำกำไร

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

บริษัทกำหนดกรอบการดำเนินงานลดต้นทุนในลักษณะ End-to-end cost efficiency program ที่ครอบคลุมทั้งมิติของต้นทุน กระบวนการทำงาน และโครงสร้างการใช้ทรัพยากร โดยให้ความสำคัญกับการระบุ Cost drivers หลักของแต่ละหน่วยงานและแต่ละกระบวนการที่มีผลต่อหน่วยอย่างแท้จริง พร้อมกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่สะท้อนการลดต้นทุนเชิงโครงสร้าง ไม่ใช่เพียงการประหยัดต้นทุนระยะสั้น ทั้งนี้ จะมีการติดตามผลในระดับผู้บริหารอย่างต่อเนื่องเพื่อให้มั่นใจว่ามาตรการที่ดำเนินการสามารถสร้างผลกระทบทางธุรกิจได้จริง

แผนกลยุทธ์ที่ 3 : การส่งเสริมคุณภาพชีวิตและสุขภาวะของพนักงาน

บริษัทมุ่งส่งเสริมสุขภาวะของพนักงานในทุกมิติ ทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และความมั่นคงทางการเงิน เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนในระยะยาว โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาและยกระดับสวัสดิการของพนักงาน รวมถึงโครงการส่งเสริมสุขภาวะที่ตอบโจทย์ความต้องการของบุคลากรในแต่ละกลุ่ม เพื่อช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ เพิ่มระดับความผูกพันของพนักงาน และสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการขับเคลื่อนการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

แผนงานดังกล่าวจะส่งเสริมและพัฒนาองค์กรในมิติ

- ความสามารถในการทำกำไรและประสิทธิภาพการดำเนินงาน

เป้าหมาย

ยกระดับระดับความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) และความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน พร้อมเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพในระยะยาว

• เป้าหมายทางการเงินระดับองค์กร

หัวข้อ	ข้อมูลล่าสุด		เป้าหมาย		
	YE/2567	YE/2568	2569	2570	2571
EBITDA (ล้านบาท)	10,876.40	10,559.73	-	-	17,000

• เป้าหมายอื่นๆ

หัวข้อ	ปีฐาน	เป้าหมาย		
	YE/2568	2569	2570	2571
ดัชนีชี้วัดความภักดีและความพึงพอใจของพนักงาน	30	-	-	40

แผนงานที่สำคัญ

บริษัทมีแผนยกระดับสวัสดิการและโครงการส่งเสริมสุขภาพของพนักงานให้ครอบคลุมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ และคุณภาพชีวิต ผ่านการพัฒนาระบบสวัสดิการที่มีความยืดหยุ่นและตอบโจทย์ความต้องการที่หลากหลายของพนักงาน เช่น การจัดสรรสวัสดิการแบบยืดหยุ่น การสนับสนุนกิจกรรมด้านสุขภาพ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานด้านสุขภาพภายในองค์กร และการทบทวนแผนสวัสดิการด้านสุขภาพและแรงจูงใจระยะยาว เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรและเพิ่มความสามารถในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
การยกระดับสวัสดิการและโครงการส่งเสริมสุขภาพพนักงาน	2569	<ul style="list-style-type: none"> เริ่มศึกษาดำเนินโครงการสวัสดิการแบบยืดหยุ่น เพื่อให้พนักงานสามารถเลือกใช้สิทธิประโยชน์ด้านสุขภาพและการดูแลตนเองได้ตามความต้องการ ดำเนินกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพในองค์กรที่สามารถดำเนินการได้ทันที เช่น กิจกรรมสุขภาพประจำสัปดาห์ หรือกิจกรรมส่งเสริมโภชนาการในสถานที่ทำงาน ทบทวนและปรับปรุงแผนสวัสดิการด้านการรักษาพยาบาล เพื่อให้ครอบคลุมความต้องการของพนักงานมากยิ่งขึ้น เพิ่มระดับการรับรู้และการเข้าถึงสวัสดิการของพนักงานผ่านการสื่อสารและการส่งเสริมการใช้สิทธิประโยชน์อย่างต่อเนื่อง
	2570	<ul style="list-style-type: none"> เพิ่มทางเลือกของสวัสดิการด้านสุขภาพและกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพให้มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น พัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกด้านสุขภาพภายในองค์กร เช่น พื้นที่หรือกิจกรรมส่งเสริมการออกกำลังกาย ยกระดับความพึงพอใจของพนักงานต่อสวัสดิการและคุณภาพชีวิตในการทำงาน
	2571	<ul style="list-style-type: none"> สร้างระบบสวัสดิการและโครงการส่งเสริมสุขภาพที่มีความยั่งยืนและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามความต้องการของพนักงาน เสริมสร้างภาพลักษณ์องค์กรในฐานะสถานที่ทำงานที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตและสุขภาพของพนักงาน สนับสนุนการเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และเสริมสร้างความสามารถขององค์กรในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพในระยะยาว

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความเสี่ยงจากการลงทุนด้านสวัสดิการที่ไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงองค์กร

• ลักษณะความเสี่ยง

การพัฒนาและเพิ่มสวัสดิการหรือโครงการส่งเสริมสุขภาพอาจใช้งบประมาณจำนวนมาก หากการออกแบบโครงการไม่สอดคล้องกับความต้องการจริงของพนักงาน หรือไม่มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดที่ชัดเจน อาจทำให้โครงการไม่สามารถสร้างผลลัพธ์ด้านความผูกพันหรือคุณภาพชีวิตของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจทำให้ทรัพยากรขององค์กรถูกใช้ไปโดยไม่ก่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ เช่น การเพิ่มความผูกพันของพนักงานหรือการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ ส่งผลให้โครงการด้าน wellbeing ถูกมองว่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่สร้างมูลค่าให้กับองค์กร

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทดำเนินการสำรวจความต้องการของพนักงานก่อนออกแบบสวัสดิการหรือโครงการใหม่ พร้อมกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่ชัดเจน เช่น ระดับความผูกพันของพนักงาน อัตราการใช้สวัสดิการ และความพึงพอใจต่อคุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงทบทวนประสิทธิผลของโครงการอย่างสม่ำเสมอเพื่อปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานและเป้าหมายขององค์กร

ความเสี่ยงที่ 2 : ความเสี่ยงจากความคาดหวังของพนักงานที่เพิ่มขึ้นต่อสวัสดิการ

- **ลักษณะความเสี่ยง**

เมื่อองค์กรเริ่มพัฒนาสวัสดิการหรือโครงการส่งเสริมสุขภาพ พนักงานอาจมีความคาดหวังต่อสวัสดิการหรือสิทธิประโยชน์ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรไม่สามารถพัฒนาหรือปรับปรุงสวัสดิการได้ตามความคาดหวัง อาจเกิดความไม่พึงพอใจ

- **ผลกระทบความเสี่ยง**

อาจส่งผลให้ความพึงพอใจของพนักงานลดลง แม้ว่าสวัสดิการโดยรวมขององค์กรจะดีขึ้นก็ตาม และอาจกระทบต่อภาพลักษณ์ขององค์กรในฐานะสถานที่ทำงานที่ให้ความสำคัญกับสุขภาพ

- **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

บริษัทดำเนินการกำหนดแนวทางการพัฒนาสวัสดิการและโครงการ wellbeing ที่ชัดเจนและสื่อสารกับพนักงานอย่างโปร่งใสเกี่ยวกับขอบเขตของสวัสดิการ พร้อมบริหารความคาดหวังของพนักงานผ่านการสื่อสารอย่างต่อเนื่อง และพัฒนาสวัสดิการตามลำดับความสำคัญและความเหมาะสมขององค์กร

ส่วนที่ 2

แผนด้านธรรมาภิบาล

ส่วนที่ 2 แผนด้านธรรมาภิบาล

โครงสร้างและคุณสมบัติของคณะกรรมการ

แผนยกระดับความสามารถ และการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ

แผนกลยุทธ์นี้มุ่งยกระดับศักยภาพและประสิทธิภาพการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ให้สามารถกำกับดูแลและตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โปร่งใส และสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล รวมถึงแนวทางสากล โดยเน้นการพัฒนาองค์ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในประเด็นสำคัญด้านธุรกิจ กฎหมาย และความยั่งยืน ผ่านกระบวนการเรียนรู้ต่อเนื่อง การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ และการประเมินผลเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้คณะกรรมการสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จในระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
บริษัทจัดให้มีที่ปรึกษาภายนอกมาช่วยในการกำหนดแนวทาง และเสนอแนะประเด็นในการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
ทบทวนและปรับปรุงแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นระยะ โดยให้หน่วยงานภายนอกร่วมเสนอแนวทางปรับปรุงและเสนอแนะประเด็นในการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
พัฒนาความรู้และทักษะที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติหน้าที่	-	กรรมการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 ต่อปี	กรรมการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาไม่น้อยกว่าร้อยละ 75 ต่อปี	กรรมการเข้าร่วมอบรมหรือสัมมนาร้อยละ 100 ต่อปี

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
ทบทวนหลักการประเมิน	2569	ได้หลักเกณฑ์การประเมินกรรมการที่เป็นปัจจุบัน มีความชัดเจน และสอดคล้องกับแนวปฏิบัติที่ดี มีเครื่องมือการประเมินที่เป็นมาตรฐานและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
การประเมินกรรมการ	2570	สื่อสารให้กรรมการมีความเข้าใจและมีส่วนร่วมในกระบวนการประเมิน และได้รับผลการประเมินที่ครอบคลุมบทบาท หน้าที่ และความรับผิดชอบของกรรมการอย่างรอบด้าน โดยสามารถระบุจุดแข็ง ประเด็นที่ควรพัฒนา และแนวโน้มที่สำคัญได้อย่างชัดเจน อันเป็นข้อมูลสนับสนุนการตัดสินใจของคณะกรรมการในการกำหนดแนวทางพัฒนา และยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่
วิเคราะห์ช่องว่างและวางแผนพัฒนา	2570	วิเคราะห์ผลการประเมินเพื่อระบุประเด็นสำคัญ จุดที่ควรพัฒนา และจัดทำแผนพัฒนา เพื่อให้เห็นภาพช่องว่างและโอกาสในการพัฒนาของกรรมการแต่ละท่าน โดยแผนพัฒนาดังกล่าวมีความเป็นรูปธรรม และสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ รวมถึงกลยุทธ์ขององค์กร
ขั้นตอนดำเนินการพัฒนา	2571	นำแผนพัฒนาไปปฏิบัติ เช่น การอบรม (Training) การให้คำปรึกษา (Coaching/Mentoring) เพื่อให้กรรมการมีการพัฒนาศักยภาพอย่างเป็นรูปธรรม

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความล่าช้าในการใช้ผลประโยชน์จัดทำแผนพัฒนากรรมการ

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงด้านการบริหารจัดการเวลาและกระบวนการ

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

หากขั้นตอนวิเคราะห์และจัดทำแผนพัฒนาฯ จะกระทบต่อการพัฒนาศักยภาพกรรมการในปีถัดไป

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

สามารถจัดการความเสี่ยงความล่าช้าในการใช้ผลประโยชน์จัดทำแผนพัฒนากรรมการได้โดยการวางแผนล่วงหน้าและกำหนดตารางเวลาที่ชัดเจน พร้อมมอบหมายความรับผิดชอบอย่างชัดเจน รวมทั้งใช้เทคโนโลยีช่วยในการรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อลดผลกระทบจากความล่าช้า ติดตามความคืบหน้าอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : เวลาที่ไม่เพียงพอหรือภาระงานของกรรมการ

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ความเสี่ยงด้านการจัดสรรเวลาและความพร้อมของบุคคล

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

กรรมการอาจเข้าร่วมกิจกรรมอบรมหรือพัฒนาศักยภาพไม่ครบตามเป้า

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

วางตารางอบรมล่วงหน้าอย่างชัดเจน เลือกช่วงเวลาที่เหมาะสม สามารถเลือกรูปแบบการอบรมแบบออนไลน์เพื่อความสะดวกในการเข้าร่วม หรือบางหลักสูตรอาจจัดการอบรมแบบ in-house เพื่อที่จะสามารถกำหนดเวลาการอบรมได้เอง

การกำกับดูแลด้านความรับผิดชอบต่อสังคมและความโปร่งใส

แผนยกระดับการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน

ประเมินความเพียงพอเหมาะสมของระบบการควบคุมการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน และปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติให้เป็นไปตามแนวทางของ CAC

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีนโยบายและแนวปฏิบัติการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การจัดทำนโยบายด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน ครอบคลุมการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจขององค์กร และได้รับการอนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัท ตลอดจนมีแนวปฏิบัติที่ชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การติดตามและประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันและ มีการรายงานผลการตรวจสอบโดยผู้ตรวจสอบภายในแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ในกรณีที่พบการทำผิด มีการระบุแนวทางแก้ไข และ มาตรการป้องกันการเกิดซ้ำอย่างชัดเจน	เสร็จสิ้น	-	-	-
• การทบทวนนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้านทุจริตและคอร์รัปชันต่อคณะกรรมการบริษัทอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง	เสร็จสิ้น	-	-	-

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
ได้รับการรับรอง CAC จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai IOD)	ยังไม่ดำเนินการ	ประกาศเจตนารมณ์	ระหว่างดำเนินการขอ ยื่นรับรอง	ได้รับการรับรอง
จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 37003: Fraud control management systems	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
เตรียมการเข้าร่วม CAC	2569	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการบริษัทได้ประกาศเจตนารมณ์ พนักงานในส่วนเกี่ยวข้องได้รับการอบรม
	2570	<ul style="list-style-type: none"> มีทะเบียนความเสี่ยงของการคอร์รัปชัน ได้ทบทวนและปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติ
	2571	<ul style="list-style-type: none"> ได้รับการรับรองจาก CAC
ฝ่ายตรวจสอบภายในประเมินการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 37003	2569	<ul style="list-style-type: none"> ยื่นคำร้องต่อฝ่ายตรวจสอบภายในให้ทำการประเมินการปฏิบัติงานเทียบกับมาตรฐาน ISO 37003
	2570	<ul style="list-style-type: none"> ฝ่ายตรวจสอบภายในได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติตามมาตรฐาน ISO 37003 หน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้ทบทวนปรับปรุงนโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวข้อง
	2571	<ul style="list-style-type: none"> คณะกรรมการตรวจสอบรับทราบผลการประเมิน

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : อาจเกิดความล่าช้าในการประเมินเพื่อให้การรับรองของ CAC

- ลักษณะความเสี่ยง**

ปัจจัยภายนอก

- ผลกระทบความเสี่ยง**

ได้รับการรับรองล่าช้ากว่าแผนงานที่นำเสนอต่อคณะกรรมการ

- มาตรการจัดการความเสี่ยง**

วางแผนที่จะยื่นเอกสารเพื่อให้ได้รับการรับรองในเดือนที่ 12 หลังจากประกาศเจตนารมณ์ ซึ่งเร็วกว่าเงื่อนไข 18 เดือนของ CAC

ความเสี่ยงที่ 2 : ความพร้อมในการตรวจสอบตามมาตรฐาน ISO 37003 ของฝ่ายตรวจสอบภายใน

- ลักษณะความเสี่ยง**

ISO 37003:2025 เป็นเกณฑ์ซึ่งใหม่มาก ส่งผลให้หน่วยงานตรวจสอบภายในไม่มีประสบการณ์โดยตรงกับมาตรฐานฉบับนี้ ตลอดจนหลักสูตรอบรมก็หายาก

- ผลกระทบความเสี่ยง**

คุณภาพและความแม่นยำของการประเมิน

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

วางแผนงานล่วงหน้าร่วมกันกับฝ่ายตรวจสอบภายในตั้งแต่ปี 2569 เพื่อให้ฝ่ายตรวจสอบภายในและคณะกรรมการตรวจสอบมีเวลาในการศึกษาและเตรียมความพร้อมก่อนจะทำการตรวจในปี 2570

การกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยงและความมั่นคง

แผนยกระดับการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ

ปฏิรูปทรัพยากรบุคคลเพื่อยกระดับขีดความสามารถการแข่งขันและสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ ผ่านระบบสืบทอดตำแหน่งที่มีความพร้อมสูง ขับเคลื่อนด้วยข้อมูลเชิงลึกเพื่อสร้างเอกภาพเชิงกลยุทธ์ ควบคู่กับการทำ Job Reengineering ออกแบบบทบาทหน้าที่ใหม่ และเร่งศักยภาพบุคลากรผ่านแผนพัฒนารายบุคคล ให้สอดคล้องกับความท้าทายในอนาคต

เป้าหมาย

หัวข้อ	สถานะปัจจุบัน	เป้าหมาย		
		2569	2570	2571
มีการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่งกรรมการผู้จัดการใหญ่ ผู้บริหาร และกลุ่มบุคลากรในตำแหน่งสำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• ประเมินความเสี่ยงและระบุตำแหน่งสำคัญ (Identify Critical Roles & Risks) เพื่อจัดหมวดหมู่และจัดลำดับความสำคัญของตำแหน่งที่จำเป็นต้องมีแผนสืบทอดตำแหน่ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• กำหนดคุณสมบัติและความสามารถหลัก โดยการทบทวนและปรับปรุง Job Description ทำให้มั่นใจว่าคำบรรยายลักษณะงานมีความชัดเจนและเป็นปัจจุบัน และระบุความสามารถหลักที่จำเป็นสำหรับแต่ละตำแหน่ง	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• ระบุและการประเมินผู้มีศักยภาพภายในองค์กร เพื่อค้นหาและประเมินบุคลากรภายในองค์กรที่มีศักยภาพในการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งสำคัญในอนาคต	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• จัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Development of Individual Development Plans - IDPs)	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
• ติดตามความคืบหน้าของแผนพัฒนารายบุคคลและประเมินประสิทธิผลของแผนสืบทอดตำแหน่งโดยรวม โดยบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญทุกคนเข้าร่วมและผ่านการอบรม/พัฒนาทักษะที่สำคัญ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น
• สื่อสารให้พนักงานเข้าใจถึงความสำคัญของแผนสืบทอดตำแหน่ง และส่งเสริมวัฒนธรรมการพัฒนาอย่างต่อเนื่องทั่วทั้งองค์กร	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น
การมีผู้เชี่ยวชาญประเมิน Human capital ROI (HCROI) เพื่อประเมินประโยชน์ที่บริษัทได้รับจากการพัฒนาบุคลากรในองค์กร	-	อยู่ระหว่างดำเนินการ	อยู่ระหว่างดำเนินการ	เสร็จสิ้น

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
สุขภาวะองค์กรและความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์	2569	• ดำเนินการวิเคราะห์ช่องว่างองค์กร ผ่านแพลตฟอร์มการบริหารทรัพยากรทีม (TRM) ตั้งกล่องอีเมลกลางถึงประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สร้างกระบวนการส่ง feedback ระหว่างหัวหน้าแผนก และจัดทำแผนเพื่อพัฒนาการสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน (Alignment Roadmap)
	2570	• ใช้ระบบ Pulse Checking เพื่อปรับวัฒนธรรมการทำงานให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ใหม่
	2571	• บรรลุเอกภาพในการดำเนินงาน (High Alignment) ที่วัดผลได้ผ่านความผูกพันและผลงาน
การพัฒนากลุ่มพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent Pool) และความพร้อมของกรีสืบทอดตำแหน่งผู้บริหาร	2569	• คัดเลือกและจัดหมวดหมู่กลุ่มผู้มีศักยภาพ (Talent) ตามความสำคัญของธุรกิจ และระบุความเสี่ยงของตำแหน่งงาน
	2570	• เร่งสร้างความพร้อมผ่านโครงการ Mentoring และ Experience-based Learning
	2571	• มีกลุ่ม Talent ที่พร้อมหมุนเวียนและสืบทอดตำแหน่งสำคัญอย่างเป็นระบบ

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความไม่เที่ยงตรงของข้อมูล

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ข้อมูลจากการ Diagnosis หรือการคัดเลือก Talent อาจมีความลำเอียงหรือตัวอย่างไม่ครอบคลุม

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ผิดพลาด และการวางตัวผู้สืบทอดตำแหน่งไม่เหมาะสมกับความเป็นจริง

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

ใช้ระบบการประเมินแบบหลายมิติ (Multi-rater Feedback) และใช้บุคคลที่สามหรือเครื่องมือมาตรฐานสากลในการทำ Diagnosis เพื่อความเป็นกลาง

ความเสี่ยงที่ 2 : ความคาดหวังไม่ตรงกัน

• **ลักษณะความเสี่ยง**

ผู้บริหารและพนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมายการเปลี่ยนผ่านองค์กรที่แตกต่างกัน

• **ผลกระทบความเสี่ยง**

เกิดความสับสนในบทบาทหน้าที่ใหม่ และลดประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนกลยุทธ์

• **มาตรการจัดการความเสี่ยง**

จัดทำระบบ Alignment Resolution ผ่านการทำ Workshop และสื่อสารผลจาก Pulse Checking ให้พนักงานรับทราบและมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหา

ส่วนที่ 3
แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

ส่วนที่ 3 แผนด้านสภาพภูมิอากาศ

แผนการจัดทำบัญชีก๊าซเรือนกระจก

องค์กรมีการจัดทำรายงานปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจกแล้ว

ลิงก์ URL ของเอกสาร : <https://www.aavplc.com/th/sustainability/environment/climate-change-crisis>



เป้าหมาย

หัวข้อ	เป้าหมาย		
	2569	2570	2571
จัดทำรายงาน, ทวนสอบและเผยแพร่ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก (ขอบเขต 1 และ 2)	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น	เสร็จสิ้น

แผนการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

บจ. ไทยแอร์เอเชีย ได้กำหนดเป้าหมายหลักในการบรรลุการปล่อยก๊าซเรือนกระจกสุทธิเป็นศูนย์ (Net Zero Emissions) ภายในปี 2593 ซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายระยะยาวของอุตสาหกรรมการบินภายใต้กรอบขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) และมาตรการลดและชดเชยคาร์บอนสำหรับการบินระหว่างประเทศ (CORSIA) โดยจะใช้กลยุทธ์สำคัญดังนี้:

1. การจัดการฝูงบินและเทคโนโลยี: การนำเทคโนโลยีหรือเครื่องบินรุ่นใหม่ที่มีประสิทธิภาพด้านการใช้เชื้อเพลิงสูงมาใช้
2. ปฏิบัติการการบินที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม (Green Operation): การปรับปรุงขั้นตอนและแนวทางการปฏิบัติการบินเพื่อลดการใช้เชื้อเพลิงในระหว่างปฏิบัติการบนเครื่องบิน
3. การใช้เชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (SAF): การนำเชื้อเพลิงชีวภาพทางเลือกมาใช้ทดแทนน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานฟอสซิล ซึ่งสามารถช่วยลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกได้ในปริมาณสูง
4. การจัดหาคาร์บอนเครดิต: การจัดซื้อคาร์บอนเครดิตที่ได้รับการรับรองมาตรฐานจาก ICAO เพื่อใช้ในการชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจก

การปฏิบัติตามข้อกำหนด CORSIA และวัตถุประสงค์ในการดำเนินการ

1. ภาระผูกพันการชดเชย: ตามข้อกำหนดของ CORSIA เฟสที่ 1 (ปี 2567-2569) สายการบินมีภาระผูกพันที่จะต้องชดเชยปริมาณก๊าซคาร์บอนที่เพิ่มขึ้นจากระดับฐาน (Offsetting Requirement) โดยจะต้องดำเนินการชดเชยให้แล้วเสร็จภายในวันที่ 31 มกราคม ปี 2571 โดยกำหนดการนี้ครอบคลุมการชดเชยสำหรับรอบระยะเวลาปี 2567-2569
2. ความจำเป็นในการใช้ SAF และคาร์บอนเครดิต: ถึงแม้ว่าบริษัทจะดำเนินการกลยุทธ์ด้านการจัดการฝูงบินและเทคโนโลยี รวมถึงปฏิบัติการการบินสีเขียวอยู่แล้ว แต่เนื่องจากปริมาณการชดเชยในเฟสที่ 1 มีจำนวนมากและสำคัญ บริษัทจึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การใช้ SAF และ คาร์บอนเครดิต มาใช้เพื่อเป็นมาตรการชดเชยเพิ่มเติมตามข้อกำหนดของ CORSIA
3. ความสอดคล้องและขอบเขตการปล่อยก๊าซ: การดำเนินการนี้มุ่งเน้นที่การลดและชดเชยการปล่อยก๊าซเรือนกระจกในขอบเขตที่ 1 (Scope 1) ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สำคัญที่สุด เนื่องจากมาจากการเผาไหม้เชื้อเพลิงอากาศยาน (Fuel Burn) โดยตรง
4. การสนับสนุนนโยบายภายในประเทศ: เพื่อให้สอดคล้องกับบันทึกข้อตกลงว่าด้วยความร่วมมือด้านการส่งเสริมการใช้เชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (SAF) ระหว่างสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) และผู้ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศของไทย ซึ่งข้อตกลงนี้เป็นไปในรูปแบบของความสมัครใจ และ SAF ถูกบรรจุเป็นหนึ่งในมาตรการสำคัญในการลดก๊าซเรือนกระจกภายใต้เป้าหมาย NDC ฉบับที่ 2 (Nationally Determined Contribution 2nd Updated) ของประเทศไทย

เป้าหมาย

บริษัทตั้งเป้าหมายลดปริมาณ CO2 จากการใช้ SAF จำนวน 66 ตัน ในช่วงปี 2569 - 2571 โดยเป็นสมมติฐานบนกรอบวงเงิน 2 ล้านบาท ทั้งนี้ ปริมาณที่จะสามารถลดได้จริงขึ้นอยู่กับราคา SAF ที่บริษัทสามารถจัดหาได้ในช่วงเวลาดังกล่าวโดยไม่มีกำหนดเป้าหมายย่อยเป็นรายปีเนื่องจาก

1. ความไม่แน่นอนของ SAF: สถานการณ์ด้านอุปทาน (Supply) และอุปสงค์ (Demand) ของเชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (SAF) ในตลาดโลกยังคงมีความผันผวนสูง ประกอบกับประเทศไทยเพิ่งเริ่มมีการผลิต SAF ได้ในช่วงปี 2568
2. ข้อกำหนดการรับรอง (Certification): SAF ที่จัดซื้อจะต้องผ่านการรับรองมาตรฐานเพื่อนำไปใช้ในการชดเชยภายใต้มาตรการ CORSIA ได้
3. ความไม่แน่นอนของราคาน้ำมัน: ปัจจุบันราคาน้ำมันในตลาดโลกมีความผันผวนสูงและยากต่อการคาดการณ์ อันเป็นผลกระทบจากสถานการณ์สงครามในตะวันออกกลางที่เกิดขึ้นตั้งแต่ปลายเดือนกุมภาพันธ์ 2569 ประกอบกับข้อจำกัดด้านต้นทุนของ SAF ที่โดยเฉลี่ยยังมีราคาสูงกว่าน้ำมันเชื้อเพลิงอากาศยานปกติ (Jet-A1) ถึง 3-4 เท่า

หัวข้อ	ปริมาณการปล่อยก๊าซเรือนกระจก ณ ปีฐาน (tCO ₂ e)	เป้าหมายการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจกเทียบกับปีฐาน (tCO ₂ e)		
	2567	2569	2570	2571
ปริมาณการลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก	501,580	-	-	66

แผนงานที่สำคัญ

แผนงานที่สำคัญ	ปี	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
จัดซื้อและใช้เชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (SAF) ปริมาณรวมอย่างน้อย 26 ตัน ในช่วงปี 2569 - 2571	2571	• สามารถลดปริมาณ CO2 ได้ 66 ตันได้จากการใช้ SAF หรือชดเชย 2,000 ตันจากโครงการคาร์บอนเครดิต ในช่วงปี 2569 - 2571

การบริหารความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ 1 : ความไม่แน่นอนของราคาของ SAF

• ลักษณะความเสี่ยง

ตลาดการซื้อขาย SAF ยังอยู่ในช่วงเริ่มต้นและราคาสามารถผันผวนได้สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อมีการแข่งขันจากเทคโนโลยีคาร์บอนต่ำอื่น ๆ หรือความไม่แน่นอนของราคาวัตถุดิบ ในปัจจุบันประเทศไทยมีผู้ผลิตน้ำมัน SAF เพียง 2 บริษัท โดยเน้นการใช้ไขมันใช้แล้ว (Used cooking oil) เป็นวัตถุดิบในการผลิต ซึ่งยังคงรวบรวมได้ค่อนข้างยากและมีกรรมวิธีในการผลิตที่มีต้นทุนสูง ทำให้ราคา SAF ยังคงมีราคาแพงกว่าน้ำมันอากาศยานปกติ 3-4 เท่า

• ผลกระทบความเสี่ยง

หากราคาของเชื้อเพลิงอากาศยานยั่งยืน (SAF) มีความผันผวนหรือไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ การดำเนินการจัดซื้อดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนของบริษัท

• มาตรการจัดการความเสี่ยง

ความยืดหยุ่นในการจัดหา SAF หรือคาร์บอนเครดิต:

- บริษัทจะตัดสินใจเลือกจัดซื้อ SAF เป็นรายปี โดยจะพิจารณาจากราคา ปริมาณ และคุณภาพของทางเลือกต่างๆ ณ เวลานั้นเป็นหลัก
- บริษัทจะพิจารณาใช้กลยุทธ์การทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (Hedging) เพื่อล็อกราคาซื้อในช่วงที่ราคาต่ำ รวมทั้งจะติดตามและประเมินโครงการคาร์บอนเครดิตที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงที่ 2 : ปริมาณ SAF ไม่เพียงพอ

• ลักษณะความเสี่ยง

ปริมาณ SAF ในตลาดโลกและตลาดภายในประเทศยังคงมีไม่เพียงพอต่อความต้องการของสายการบินในการปฏิบัติตามข้อกำหนด ซึ่งส่วนหนึ่งอาจเกิดจากข้อจำกัดด้านการรับรองมาตรฐาน SAF โดย SAF ที่ผลิตได้ในประเทศ (Local SAF) ยังไม่ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากลที่ ICAO/CORSIA ยอมรับ ทำให้ไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติตามข้อกำหนดได้

- ผลกระทบความเสี่ยง

อาจไม่สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

- มาตรการจัดการความเสี่ยง

ประสานงานและผลักดันมาตรฐานโดยการสื่อสารเชิงรุก รวมทั้งติดตามและรายงานสถานการณ์ความคืบหน้าการจัดการ SAF กับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) อย่างต่อเนื่อง เพื่อปรึกษาหารือและหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน
