

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

จากการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และได้ทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาทในปี 2535 และ 3,000 ล้านบาท ในปี 2546 และ 4,838,709,670 บาท ในปี 2553

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้สัมประสมการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุนและสามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ปัจจุบัน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครั้วการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ 100 เป็นเงิน 1,800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบินเส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง ต่อมาเมื่อวันที่ 8 สิงหาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการจาก

ท่าอากาศยานดอนเมือง โดยทำการบินเฉพาะเส้นทางภายในประเทศ 3 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 สายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 สายการบินไทยสมายล์ อำนาจความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารโดยให้บริการทั้งท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง โดยมีเที่ยวบินระหว่างประเทศและภายในประเทศบริการจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 20 เส้นทาง และเที่ยวบินภายในประเทศบริการจากท่าอากาศยานดอนเมือง 3 เส้นทาง

## วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

**The First Choice Carrier with Touches of Thai**

การบินไทย มุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกใช้บริการเป็นอันดับแรก ด้วยการสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า ให้นึกถึงความคาดหวัง และสร้างความผูกพันที่ยั่งยืนระหว่างบริษัท กับลูกค้า โดยการสร้างประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและประทับใจด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทยให้แก่ลูกค้าทุกคนอย่างต่อเนื่อง ด้วยบริการที่ดีเลิศและสม่ำเสมอ (Consistency of Service Excellence) ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ

## พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัท ประกอบด้วย พันธกิจต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และการบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนจากการลงทุนที่สูงให้แก่ผู้ถือหุ้น
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับพนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

## คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัท สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)
- 2) ให้การบริการระดับโลก (World Class Services)
- 3) สร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation)

## กลยุทธ์

ในปี 2557 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บริษัทฯ) ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันลดลง มีจำนวนเส้นทางบินที่มีผลประกอบการขาดทุนมากกว่าที่มีกำไร ผู้บินมีแบบเครื่องบินหลากหลายทำให้มีต้นทุนในการบำรุงรักษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม การบริหารจัดการต้นทุนในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบินในภูมิภาคมีความรุนแรง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทฯ ประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และยังไม่สามารถฟื้นตัว คณะกรรมการและฝ่ายบริหารของบริษัทฯ จึงได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนปฏิรูปองค์กรระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558-2560) โดยมีเป้าหมายในการลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันเพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างเติบโตและยั่งยืน

## ขั้นตอนการปฏิรูปบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ระหว่างปี 2558 - 2560



**แผนปฏิรูประยะที่ 1 (พ.ศ. 2558)**

แผนปฏิรูประยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปี 2558 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ 21 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว 6 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน
2. กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน
3. กลยุทธ์การพาณิชย์
4. กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน
5. กลยุทธ์การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. กลยุทธ์การบริหารจัดการบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้เร่งดำเนินการตามแผนปฏิรูป ระยะที่ 1 โดยปิดสถานะและลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ปลดประจำการเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูงเกินอายุเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพื่อลดแบบและชนิดของเครื่องบินให้น้อยลง รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปิดสถานะและลดเที่ยวบิน เร่งขยายเครื่องบินที่ปลดระวาง จัดทำตัวชี้ผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อจะให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

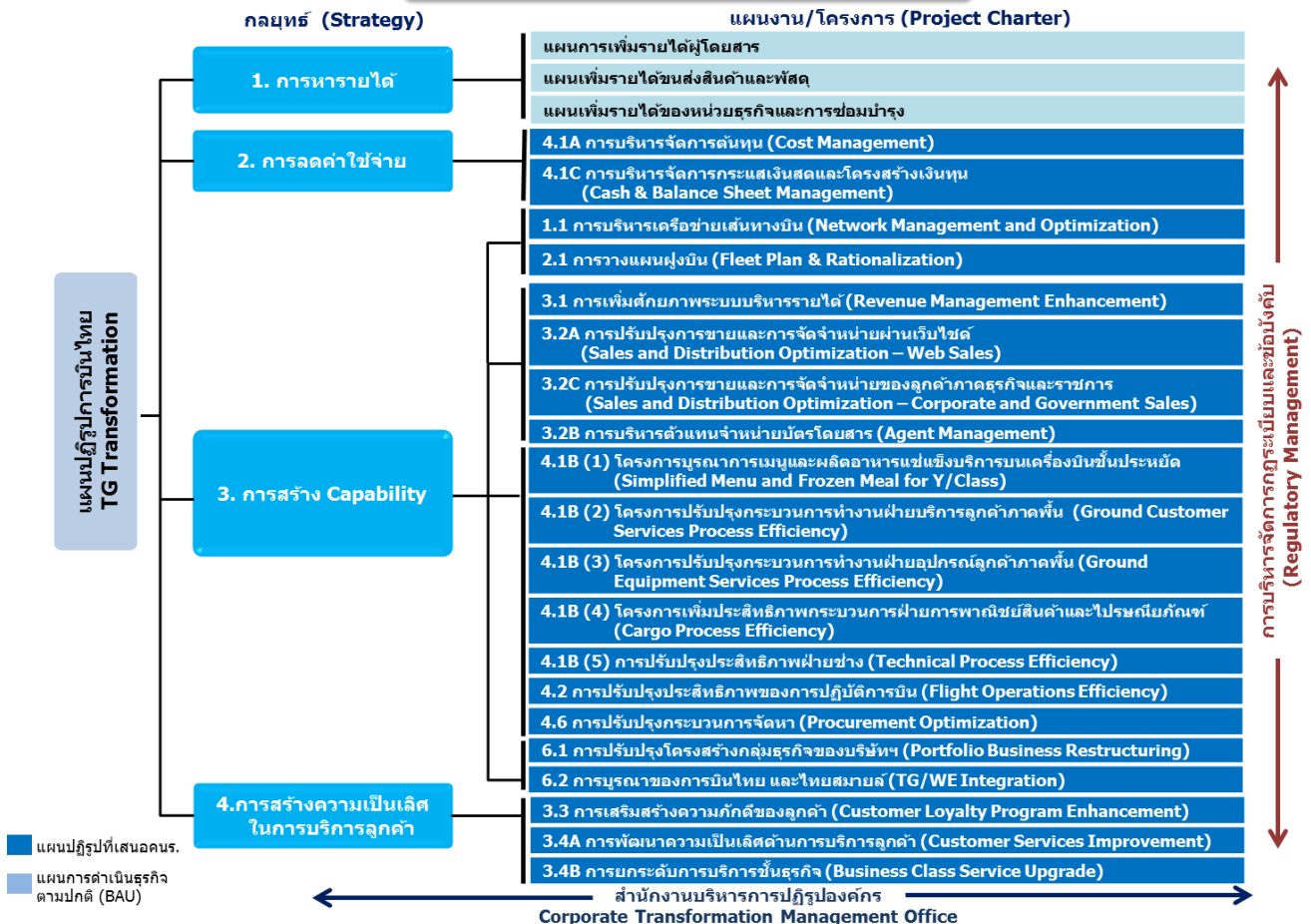
**แผนปฏิรูประยะที่ 2 (พ.ศ. 2559)**

ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยบางแผนงานเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ซึ่ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย การหารายได้ที่ Aggressive การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้าง Capability เพื่อความยั่งยืน และการสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 โดยปรับปรุงระบบหลักที่เป็นรากฐาน (Foundation) ในการดำเนินการของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทฯ ได้แก่ วางระบบบริหารเครือข่ายการบิน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถสร้างเครือข่ายการบินที่ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกลายเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ระบบบริหารการจัดหารายได้ เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการหารายได้ ปรับปรุงระบบการขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งได้ปรับปรุงการบริการ เพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ โดยยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการการทำงานของฝ่ายต่างๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น และลดต้นทุนการดำเนินการ เช่น ปรับปรุงกระบวนการบริการในชั้นประหยัด กระบวนการการทำงานของหน่วยธุรกิจพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ บริหารต้นทุน และกำกับดูแลค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด และมีการกำหนดค่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิรูป และเตรียมคำตอบแทนให้พนักงานของหน่วยงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนปฏิรูปมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด โดยคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กร ผ่านสำนักบริหารการปฏิรูปบริษัทฯ โดยมีการติดตามการดำเนินงานรายสัปดาห์ และคณะกรรมการบริษัทฯ ติดตามผลการดำเนินการทุกเดือน

## แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย



## แผนปฏิรูปการบินไทยปี 2559



### แผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ.2560)

การดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย โดยจะมุ่งเน้นเรื่องการหารายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การซ่อมบำรุงอากาศยาน การให้บริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ อีกทั้งจะต้องเร่งขายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองทั้งอสังหาริมทรัพย์ในประเทศและต่างประเทศ ในการดำเนินการแผนปฏิรูปปี 2560 จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทฯ และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 16 แผนงานหลัก โดยแบ่งเป็นแผนปฏิรูปที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2559 จำนวน 12 แผน และแผนดำเนินการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจำนวน 4 แผน ทั้งนี้กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไร และลดความซับซ้อนของฝูงบิน
2. กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้
3. กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)
4. กลยุทธ์มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ
5. กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
6. กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงิน

- ในปี 2559 บริษัทฯ ได้บริหารจัดการด้านการเงินแบบองค์รวม โดยพิจารณาในด้านการบริหารเงินสด โครงสร้างเงินกู้ยืม ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก
- ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาประกอบกับวงเงินสินเชื่อระยะสั้นที่มีอยู่กับสถาบันการเงินต่างๆ มีการกระจ่ายจำนวนบัญชีที่ใช้งานจริง ๆ เท่านั้น ทำให้เงินสดโดยเฉลี่ยของบริษัทลดลงสามารถนำไปชำระคืนหนี้ระยะสั้นและลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทได้
- บริษัทฯ มีการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมโดยปรับให้สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายหลากหลายสกุลเงินที่มีมากกว่า 50 สกุลเงิน โดยมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยงการก่อหนี้หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเงิน USD เนื่องจากบริษัทฯ มีการชำระค่าใช้จ่ายเป็น USD มากอยู่แล้ว บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบสมดุล (Natural Hedging) คือจัดการให้รายจ่ายหรือการชำระคืนหนี้เป็นสกุลเงินเดียวกันกับรายได้มากที่สุด โดยมีการปรับโครงสร้างเงินกู้ให้เหมาะสมกับกระแสเงินสดคงเหลือของแต่ละสกุลเงิน โดยใช้เครื่องมือทางการเงินได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ตามความเหมาะสมของตลาดโดยพิจารณาสกุลเงินที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทฯ มากที่สุด



- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลง 10% จาก 5.9 พันล้านบาทในปี 2558 เป็น 5.3 พันล้านบาทในปี 2559 ในขณะที่เงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 4% จาก 190 พันล้านบาทเป็น 182 พันล้านบาท หรือต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของบริษัทฯ ลดลง 0.40%
- การวางระบบบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน ดำเนินการเสร็จตามแผน ทำให้จัดทำตารางบิน (TPI) เสร็จ 4 ฤดูล่วงหน้าด้วยระบบใหม่ และวางโครงสร้างตารางเที่ยวบินสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบิน (Bank Structure) ที่สุวรรณภูมิใหม่เพื่อเป็นศูนย์กลาง (Hub) หลักของภูมิภาค
- ในปี 2559 บริษัทฯ ได้เพิ่มเครือข่ายเส้นทางบินและความถี่ ไปยุโรปและตะวันตก (เดहरาน, มอสโกว์, ภูเก็ต-แฟรงค์เฟิร์ต) และเพิ่มความถี่ไป ลอนดอน บรัสเซลส์ ออสโล
- การวางระบบบริหารราคาดำเนินการแล้วเสร็จเช่นกัน ทำให้สามารถเปรียบเทียบราคาขายบัตรโดยสารของบริษัทฯ กับสายการบินคู่แข่ง และปรับปรุงราคาได้อย่างรวดเร็ว และอยู่ระหว่างเร่งฝึกอบรมบุคลากรที่จะดำเนินการระบบบริหารรายได้ใหม่ เพื่อให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้น และใช้ประโยชน์จากระบบบริหารราคาขายได้เต็มที่
- การยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ เป็นไปตามแผน และได้รับการตอบรับจากผู้โดยสารอย่างดี ขณะนี้อยู่ระหว่างทยอยเปลี่ยนการบริการในชั้นธุรกิจให้เป็นไปตามกระบวนการบริการแบบใหม่
- บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB ใหม่ จำนวน 2 ลำ ที่มีความสะดวกสบายและทันสมัย ซึ่งเบื้องต้นได้ทำการทดลองบินเส้นทางกรุงเทพฯ – เชียงใหม่ และกรุงเทพฯ – ภูเก็ต ระหว่างวันที่ 4 – 15 กันยายน 2559 และต่อมาจึงได้นำเข้าประจำเส้นทาง กรุงเทพฯ – โรม กรุงเทพฯ – มิลาน และ กรุงเทพฯ – สิงคโปร์
- บริษัทฯ ได้จัดหาระบบเชื่อมโยงข้อมูลการบริการในเที่ยวบิน การบริการภาคพื้น และฝ่ายช่าง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาการบริการและพิจารณาชดเชยให้ผู้โดยสารที่ประสบปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม สำหรับการขายผ่านเว็บไซต์ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์อย่างต่อเนื่องและมีแผนที่จะนำระบบใหม่มาใช้ในปี 2560
- การปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จที่หน่วยธุรกิจสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินการของหน่วยธุรกิจดังกล่าวลดลงอย่างต่อเนื่อง และจะได้ขยายผลต่อไปยังฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น และฝ่ายอื่นๆ ต่อไป

นอกจากนี้ ในปี 2559 บริษัทฯ ยังได้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านอื่น ๆ ดังนี้

#### • การพัฒนาและปรับปรุงการบริการในทุกจุดสัมผัสตาม Service Ring

บริษัทฯ มุ่งบูรณาการการบริการในทุกจุดสัมผัสสู่ความเป็นเลิศอย่างครบวงจร เพื่อให้การบริการในทุกจุดบริการตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการเดินทางของผู้โดยสารเป็นไปอย่างราบรื่น ไร้รอยต่อ สร้างประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับผู้โดยสาร นอกจากนี้ ยังมีองค์ความรู้การให้บริการลูกค้าของทุกจุดบริการ ที่สามารถใช้เป็นมาตรฐานการให้บริการ รวมถึงมีกลไกเชื่อมต่อการประสานงานของทุกจุดบริการเพื่อไขข้อข้องใจ และแก้ปัญหาให้กับผู้โดยสารได้ตรงประเด็น รวดเร็ว ทุกที่ทุกเวลา และเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารในยุคดิจิทัล โดยบริษัทฯ ได้เพิ่มช่องทางการจ่ายเงินใน Website ให้มากขึ้น เพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองที่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ (จะขยายต่อไปยังโรงแรมโนโวเทล) เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-check-in) และตั้งแต่เดือนกรกฎาคม

2559 มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 และ A350-900

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมโนทัศน์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management รวมถึงการสร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับ ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

- **New Business Class Service**

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปบริษัทฯ ด้านการปรับปรุงการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ โดยเป็นการปรับทั้งระบบ บุคลากร อาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นฐานแนวคิดที่ทำให้การบริการแตกต่าง มีต้นทุนที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2559 ในเที่ยวบินกรุงเทพฯ-นาริตะ-กรุงเทพฯ และได้พิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการมาโดยตลอด ในปัจจุบัน สามารถดำเนินการได้ในเที่ยวบินยุโรป ญี่ปุ่น ตะวันออกกลาง ออสเตรเลีย และนิวซีแลนด์

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินเช่าแบบโบอิง 777-200 จำนวน 2 ลำ

ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการขายเครื่องบินและส่งมอบเรียบร้อยแล้วจำนวน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 1 ลำ สำหรับเครื่องบินที่คณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติขายแล้ว และอยู่ในขั้นตอนการจัดทำข้อตกลงและสัญญาซื้อขาย ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ

นอกจากนี้ ยังมีเครื่องบินที่รอการขาย 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ แอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ แอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำแบบโบอิง 747-400 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินขนส่งสินค้าแบบ โบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ และรวมถึงเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติให้ทำการขายในปี 2558 แต่ผู้ซื้อขอยกเลิกการซื้อขาย อีกจำนวน 8 ลำ คือ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 4 ลำ ขณะนี้อยู่ระหว่างการดำเนินการขายใหม่

- **โครงการร่วมใจจากองค์กร (MSP)**

บริษัทฯ มีโครงการร่วมใจจากองค์กร MSP สำหรับพนักงานทุกระดับ ที่มีอายุครบ 48 ปีบริบูรณ์และอายุงานครบ 15 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ไม่รวมนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินโดยมีพนักงานผ่านการอนุมัติให้ออกตามโครงการจำนวนทั้งสิ้น 280 คน ดังนี้



ครั้งที่ 1 วันที่ 1 มิถุนายน 2559	จำนวน	11	คน
ครั้งที่ 2 วันที่ 1 กรกฎาคม 2559	จำนวน	269	คน

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับรางวัลในด้านต่างๆ อาทิ

#### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จาก TTG Travel Awards 2016
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จากสกายแทร็กซ์ 2 รางวัล ได้แก่
  - รางวัลอันดับที่ 1 ประเภทสายการบินที่มีการปรับปรุงคุณภาพการบริการดีขึ้นมากที่สุด (World's Most Improved Airline)
  - รางวัลอันดับที่ 1 ประเภทสายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยม (World's Best Airline Lounge Spa)
- การจัดอันดับจากสกายแทร็กซ์ ให้เป็น 1 ใน 3 ของสายการบิน ที่ให้บริการยอดเยี่ยม 3 ประเภท ได้แก่
  - สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering)
  - สายการบินที่มีพนักงานให้บริการยอดเยี่ยมของเอเชีย (Best Airline Staff Service in Asia)
  - สายการบินที่ให้บริการภาคพื้นดินสนามบินยอดเยี่ยม (World's Best Airport Services)
- รางวัล "2016 People's Choice Awards Thailand Voted by Chinese Tourists" ประเภท สายการบินที่นักท่องเที่ยวจีนชื่นชอบที่สุดประจำปี 2559 (Top Choice Award - Airline Category) จากการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย
- รางวัล Best Check-in Service Award-Waiting Time in Check-in Queue –Airlines จากท่าอากาศยานนานาชาติฮ่องกง

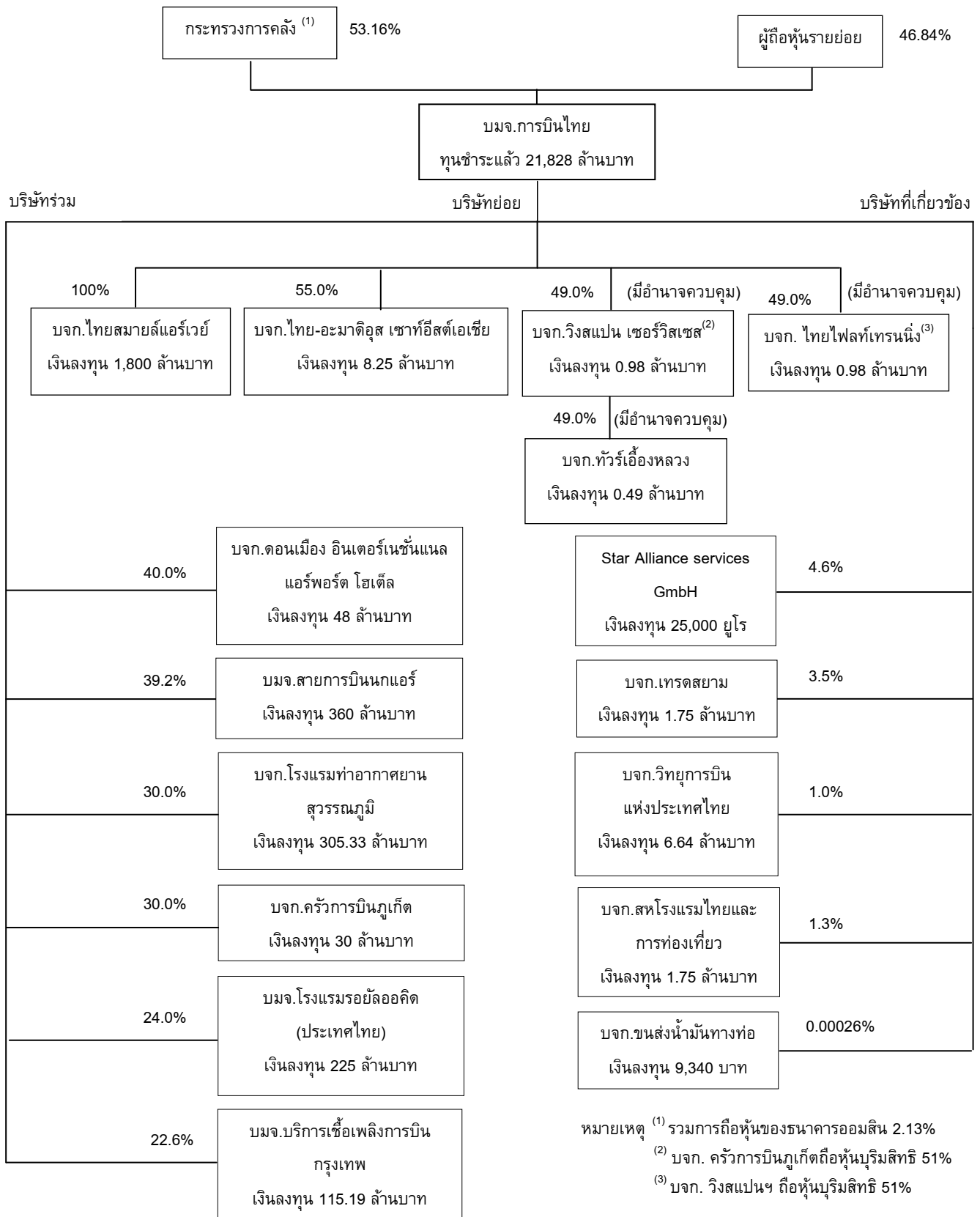
#### รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

- รางวัลสำนักงานสีเขียว จากกรมส่งเสริมคุณภาพสิ่งแวดล้อม
- รางวัลสถานประกอบการที่ต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศ ประจำปี 2559 จากกระทรวงแรงงาน สำหรับฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และอาคารศูนย์ปฏิบัติการ
- รางวัลสถานที่ดีเด่นที่เอื้อต่อคนพิการ จากกระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงของมนุษย์

#### รางวัลอื่นๆ

- รางวัลปฏิทินดีเด่นรองชนะเลิศ ชนิดปฏิทินแขวน ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ ในชื่อชุด "A Circle of Journey" จากการประกวด ปฏิทินดีเด่นรางวัล "สุริยศศิธร" ครั้งที่ 36 ประจำปี 2559 จัดโดยสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย
- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภทดีเด่น จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

## 1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2559		ปี 2558		ปี 2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	148,060	81.6	152,488	79.2	154,881	76.0
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	18,578	10.3	18,651	9.7	23,601	11.6
รวมรายได้จากกิจการขนส่ง	<b>166,638</b>	<b>91.9</b>	<b>171,139</b>	<b>88.9</b>	<b>178,482</b>	<b>87.6</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	11,674	6.4	11,588	6.0	9,885	4.8
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	<b>178,312</b>	<b>98.3</b>	<b>182,727</b>	<b>94.9</b>	<b>188,367</b>	<b>92.4</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	3,134	1.7	9,864	5.1	15,522	7.6
รวมรายได้	<b>181,446</b>	<b>100.0</b>	<b>192,591</b>	<b>100.0</b>	<b>203,889</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> รายได้การบริการอื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากหน่วยธุรกิจและรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ

<sup>(2)</sup> รายได้อื่น ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ ผลกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และรายได้อื่นๆ

ในฐานะที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม และดำรงสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ ให้บริการเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร โดยแบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ประกอบด้วย กิจการขนส่งทางอากาศ (Core Business) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และกิจการอื่นๆ

กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย บริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน สำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก บริการเครื่องฝึกบินจำลอง และการดำเนินงานของบริษัทย่อยทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

### 1) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ

## 2) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

### ธุรกิจการบริการคลั่งสินค้า (Cargo Handling Services)

ให้บริการจัดการคลั่งสินค้า ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานหาดใหญ่ และท่าอากาศยานภูเก็ต โดยการดำเนินงานจัดการคลั่งสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการเคลื่อนย้ายสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

### ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูก

### ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูก ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พายแอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ และร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน

## 3) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## กิจการขนส่งทางอากาศ

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

- กิจการขนส่งผู้โดยสาร
- กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

### กิจการขนส่งทางอากาศ

### กิจการขนส่งผู้โดยสาร

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

#### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

##### 2.1.1 ฝูงบินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 95 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินฟิชท์ไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 38 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินฟิชท์กลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

#### เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2558
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	2	-
โบอิง 747-400	10	10
โบอิง 777-200ER	6	6
โบอิง 777-300ER	14	14
โบอิง 777-300	6	6
โบอิง 777-200	6	8
แอร์บัส A330-300	17	17
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 737-400	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
รวม	95	95

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาค และเส้นทางบินข้ามทวีป

### 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2559 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการการบินไทย เพื่อสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ โดยดำเนินการปรับเวลา หรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินรอบๆ ประเทศไทย โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงเตรียมการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) อีกด้วย

บริษัทฯ ยังคงความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินรอง โดยบริษัทฯ มีเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไปกลับ ดอนเมือง-ร้อยเอ็ด ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถจัดส่งผู้โดยสารจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่อง และครอบคลุมเมืองในภูมิภาคอย่างทั่วถึง ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ โดยทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 10 เมือง ได้แก่ ฉางชา ฉงชิ่ง ปิ่นก้ง มณฑลเฉิงตู ย่างกุ้ง พุกทศยา พาราณสี ชัยปุระ เสียมราฐ และ ลัคเนา

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ทั้งนี้ ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 78 จุดบิน ใน 32 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 11 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 137 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 378 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงราย กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต และเส้นทางอื่น ได้แก่ กรุงเทพฯ-นราธิวาส



### ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	12,420.8	11,074.5	11,328.4
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	9.7	9.0	9.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	4,183.7	3,684.4	3,226.9
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	5,824.0	5,213.2	4,694.7
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	71.8	70.7	68.7
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	11/11	11/11	10/10
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	515/434	448/413	314/371

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้น้ำมันที่ส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัท ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัท แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัท และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 670 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 537 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 50 จุดบิน ใน 20 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 133 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 17 จุดบิน ใน 12 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 50 จุดบิน ใน 20 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	71,207.6	66,909.6	60,343.2
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.8	54.6	49.9
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	28,785.5	28,675.2	25,340.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	40,063.8	38,465.4	36,573.7
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	71.8	74.5	69.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	50/47	47/47	46/47
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	537/512	506/497	453/507

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการ โดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วม แต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 19 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 245 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ชองกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยะเหมิน และเฉิงตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางชา ฉงชิ่ง

### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบิน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 71 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ เดนปาซาร์ และจาการ์ตา

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง

### เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะเดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 18 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 137 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ การูมาณฑู ย่างกุ้ง เจนไน การาจี่ อิสลามาบัต ลาสฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มันทะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 3 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ มัสกัต และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เตหะราน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2559

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจาก ตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 70 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เสียมราฐ

## เส้นทางข้ามทวีป

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรงไปยังเส้นทางอเมริกาเหนือ บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้ามแปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับบอลลินปอนแอร์เวย์ ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบิน อีวาแอร์เวย์ โดยมีได้วันเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล เท็กซัส และโทรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินเอเซียในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก และซีแอตเทิล

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลุฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินบริสเซล โดยมีบริสเซลเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก วอชิงตัน ดี.ซี. และโทรอนโต บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง แฟรงค์เฟิร์ต ไปยัง มอนทรีออล และโทรอนโต เส้นทางฮ่องกง ไปยัง โทรอนโต และแวนคูเวอร์ เส้นทางลอนดอน ไปยัง โทรอนโต เส้นทางซูริก ไปยังโทรอนโต เส้นทางโตเกียว ไปยัง แวนคูเวอร์ รวมทั้งหมด 14 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา

ทั้งนี้บริษัทฯ มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินเองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม

## เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 12 จุดบินใน 10 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 89 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มินนิค บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง มอสโก เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2559

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งครอบคลุม 46 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

## ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	30,463.4	29,834.3	33,279.9
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	23.9	24.4	27.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	21,646.8	20,182.5	20,192.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	28,708.0	28,187.2	28,993.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	75.4	71.6	69.6
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	12/11	11/11	13/13
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	89/76	84/65	93/83

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

ในภาคพื้นออสเตรเลีย บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ธ ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 44 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช และเส้นทาง ฮองกง-โอ๊คแลนด์

### ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	13,555.7	13,153.3	13,682.7
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	10.6	10.7	11.3
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	7,732.2	7,157.9	6,698.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	10,262.5	9,879.1	9,983.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	75.3	72.5	67.1
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	44/44	42/42	40/38

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี



### 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2559 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจสอบประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจสอบติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey)

การประเมินผลและการกำกับดูแลข้อตกลงระดับการบริการที่ดี นอกจากเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง (Customer Experience) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ (Brand Loyalty) อันเป็นการรักษาลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอีก และยังช่วยให้เกิดการตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยเฉพาะจากผู้บริโภคที่ขอบพูดถึงแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ใดๆ ที่ตนชื่นชอบ (Brand Advocates) ทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สำหรับรายละเอียดของการพัฒนาการบริการลูกค้าในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

#### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ให้มากขึ้น และอยู่ระหว่างดำเนินการให้บริการ Website Live Chat 24 ชั่วโมง 7 วัน เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า รวมทั้งการเช็คอินผ่าน SMS การเช็คอินโดยใช้ 2D Barcode และการส่งพิมพ์บัตรโดยสารขึ้นเครื่องบินตั้งแต่ที่บ้าน (Home Print Boarding Pass) นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองที่โรงแรมโนโวเทล สุวรรณภูมิ (จะขยายต่อไปในโรงแรมในเครือโนโวเทล) ส่วนที่ท่าอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-check-in) ซึ่งลูกค้าสามารถนำอี-บอร์ดดิ้งพาสไปเป็นส่วนลด 15% เพื่อซื้อสินค้าที่ร้าน THAI Shop ของการบินไทย

#### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคลมากขึ้น ทั้งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการและการนำเสนอให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจมากขึ้น อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารสำหรับไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาล นอกจากนี้ ได้ปรับรายการอาหารเส้นทางภายในประเทศเป็น Hot Snack และเส้นทางอินโดจีนเป็น Hot Light Meal

## อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

#### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

บริษัทฯ อยู่ระหว่างการดำเนินการปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ และแบบโบอิง 777-200ER จำนวน 6 ลำ ให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเก้าอี้โดยสารชั้นธุรกิจจะสามารถปรับเอนนอนราบได้ 180 องศา นอกจากนี้ยังได้เพิ่มรูปแบบเก้าอี้โดยสารชั้นประหยัด พรีเมียมบนเครื่องบินแบบโบอิง 777-200ER เพื่อเป็นทางเลือกให้กับผู้โดยสารอีกด้วย โดยคาดว่าจะดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จทั้ง 6 ลำภายในปี 2562

#### 1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย รวมทั้งเกมส์ ข้อมูล และภาพเส้นทางบิน นอกจากนี้ ยังพัฒนาและปรับปรุงซอฟต์แวร์ (Software) รองรับจำนวนเนื้อหา (Content) ที่เพิ่มขึ้น อาทิ e-Menu และ e-Shopping เป็นต้น

### 2. การติดตั้งอุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ให้บริการอินเทอร์เน็ต (Thai Sky Connect) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้น โดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง โดยในปี 2559 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 15 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 2 ลำ และเพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง บนเครื่อง A380-800 และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่อง A380-800 และ A350-900

สำหรับเครื่องบินใหม่ที่จะได้รับมอบ มีการติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศ (In-flight Connectivity : IFC) ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยในปี 2560 บริษัทฯ จะได้รับมอบเครื่องบินอีก 7 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้ ยังมีแผนที่จะติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศบนเครื่องบินของบริษัทฯ ให้ครบทุกลำ

#### 2.1.4 การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบิน ตลอดระยะเวลากว่า 5 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัยของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย: กพท. (The Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ

จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ในปี 2559 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากลทั้งสิ้น 88 ครั้ง ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมที่จะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ในกระบวนการทบทวนการออกใบรับรองการเดินอากาศ (AOC Re-certification) ซึ่งดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ให้เป็นไปตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนด มาตรฐานการบินใหม่ที่ กพท. ร่วมกับ Civil Aviation Authority International: CAAi พัฒนาขึ้นเพื่อให้ประเทศไทยสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern : SSC) ตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program : USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

บริษัทฯ ได้เน้นการรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and Recommended Practices: SARPs) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) และระบบบริหารการกำกับการปฏิบัติตามข้อบังคับการบิน (Compliance Management System: CMS) เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการมาตรฐานเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ในปี 2558 ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยไปยังระดับสูงสุด (Best in Class) โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการรักษามาตรฐาน (Compliance Culture) และวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) ตลอดจนพัฒนาขีดความสามารถการบริหารคุณภาพและการบริหารความปลอดภัย (Safety and Quality Management) และตัวชี้วัดความปลอดภัย (Safety Performance Indicator) ด้วยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการบริหารจัดการ (Information Technology Solution System) ด้วยเหตุนี้ ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต Third Country Operators (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถคงการปฏิบัติการบินเข้ายุโรป ตั้งแต่วันที่ 15 ธันวาคม 2558 ต่อไป ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate : AOC) ของประเทศไทย

ปัจจุบันบริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่น และทุ่มเททรัพยากรเพื่อพัฒนาความปลอดภัยการบินโดยใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศช่วยสนับสนุนการบริหารความปลอดภัยและลดความเสี่ยง เข้ามาควบคุมและวิเคราะห์งานด้านความปลอดภัยทั้งหมด 4 ระบบ ได้แก่

1. Safety Reporting & Information System คือ ระบบบันทึกรายงานด้านความปลอดภัยที่อนุญาตให้พนักงานกว่าสองหมื่นคนมีส่วนร่วมบันทึกรายงานฯ ผ่านอุปกรณ์หลากหลายชนิด อาทิ Desktop Computer, Laptop Computer, Tablet, Mobile สามารถทำงาน Online/Offline และส่งข้อมูลกลับมายัง ศูนย์ข้อมูลผ่านเครือข่าย Internet จากนั้นจะทำการประมวลผลแสดงค่าออกมาใน Dashboard ส่งตรงถึงฝ่ายบริหาร
2. Flight Data Monitoring & Animation Program คือ โปรแกรมที่ใช้เฝ้าสังเกต ติดตามและบันทึกการ ปฏิบัติการบินเพื่อประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติการบินในสนามบินต่างๆ

3. Flight Simulator System คือ เครื่องบินจำลองเสมือนจริง ที่บรรจุสถานการณ์จำลองเพื่อให้พนักงานมีโอกาสฝึกซ้อมรับสถานการณ์ฉุกเฉินมีความชำนาญพร้อมรับทุกสถานการณ์จริง เช่น หมอกลงหนา หิมะตก เพลิงไหม้เครื่องยนต์ ชนนก

4. Big Data System คือการเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบต่างๆ เช่น ข้อมูลเส้นทางการบิน ข้อมูลระบบการทำงานของเครื่องบิน ข้อมูลผู้โดยสาร ข้อมูลสภาพอากาศ มาจัดเก็บเพื่อทำ Data Intelligence ซึ่งโครงการนี้เป็น การประสานความร่วมมือระหว่าง การบินไทย สายการบิน Scandinavian Airlines System (SAS) ผู้ผลิตเครื่องบิน ผู้ผลิต Hardware Software ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลที่มีคุณค่าถือเป็นสินทรัพย์มหาศาลนี้มาใช้ประโยชน์ ช่วยในการวิเคราะห์ การประเมินความเสี่ยง (Risk Analysis) และช่วยในการตัดสินใจด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึก สูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความ พร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่าน การทดสอบและประเมินความถนัดในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการ บินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องาน บริการ ควบคู่ไปกับความตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Enhanced Safety Management System ให้กับบุคลากรการบินและ พนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรการบินของบริษัทฯ มีความพร้อมในการปฏิบัติการบินอย่างปลอดภัย และเป็นไปตามข้อกำหนดของ ICAO และบริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Engagement โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ พัฒนาบุคลากรด้านการบิน ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อช่วยพัฒนา องค์กรไปในทิศทางที่บริษัทฯ กำหนด โดยมีเป้าหมายให้เกิดความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการ แก่ผู้โดยสารด้วย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการ ดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อ ความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและ ป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่ เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ ICAO, CAAT, หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของ ประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA), หน่วยงานด้าน ความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), German Civil Aviation Authority (LBA) และมาตรฐานการตรวจประเมิน

ความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน อีกทั้งบริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System: SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล โดยผลการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานการณ์การบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งบริษัทฯ ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2559 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมการบริหารวิกฤติระดับชาติประจำปี 2559 (C-MEX 16) ที่ท่าอากาศยานภูเก็ต การฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX 16) เพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center: CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST Center) สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ และสายการบินพันธมิตร

ด้วยมาตรฐานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2559 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารจัดการเที่ยวบินไปประกอบพิธีอัญเชิญ ประเทศซาอุดีอาระเบีย การบริหารจัดการกรณีเหตุระเบิดที่กรุงบรัสเซลส์ และหลายประเทศในยุโรป ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนแก่ภาครัฐและดูแลผู้โดยสารเดินทางกลับด้วยความปลอดภัย การบริหารจัดการกรณีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัส ZIKA โดยบริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับ คำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด จนสามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล รวมถึงในปีที่ผ่านมา ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนแก่ภาครัฐในการเดินทางของเจ้าหน้าที่ที่มกภัยขณะต่างๆ และการขนส่งอุปกรณ์สิ่งของกู้ภัยบรรเทาทุกข์จากทั่วโลกจำนวนมากในกรณี วิกฤติแผ่นดินไหวที่เนปาล รวมทั้ง กรณีเกิดภัยพิบัติภูเขาไฟระเบิดในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งการบินไทยได้ให้ความช่วยเหลือแก่ผู้โดยสารที่ประสบเหตุ รวมถึงการเดินทางของญาติมิตรของผู้ประสบเหตุเป็นอย่างดี อีกทั้งบริษัทฯ ได้ทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management Plan) เพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น กรณีไม่สามารถใช้สนามบินสุวรรณภูมิได้ตามปกติ กรณีถูกระงับเส้นทางการบิน เป็นต้น เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

ในภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยและมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากล มาประยุกต์ใช้กับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยเสน่ห์ไทย บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษาคุณภาพความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้น เป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาโดยตลอด และบริษัทฯ จะได้นำนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน อย่างต่อเนื่อง



รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่าง ๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับ มีดังนี้

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
<b>TCO</b> Third Country Operator (TCO) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาต ให้ทำการบินสู่ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรปจาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
<b>IOSA</b> (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	26 พฤษภาคม 2561
<b>ISO 9001: 2008</b> (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายช่าง ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่) ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่) ฝ่ายครัวการบิน	6 ตุลาคม 2561 15 กันยายน 2561 30 มิถุนายน 2560 15 ธันวาคม 2560 15 ธันวาคม 2560 8 มีนาคม 2560
<b>ISO 14001: 2004</b> (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่ทำสนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัวการบิน	15 กันยายน 2561 15 กันยายน 2561 1 กันยายน 2561
<b>ISO 50001: 2011</b> (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่ทำสนามบินสุวรรณภูมิ)	20 มิถุนายน 2562



ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
<b>OHSAS 18001: 2007</b> (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)	ฝ่ายครัวการบิน	3 สิงหาคม 2560
<b>HALAL</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบิน ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2560 31 ธันวาคม 2560
<b>HAL-Q</b> (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	16 มิถุนายน 2560 27 เมษายน 2560
<b>HACCP</b> (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2560
<b>GMP</b> (Good Manufacturing Practice ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2560
<b>FAR 145</b> (Federal Aviation Regulations 145) <b>FAA Repair Station</b> (Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่ง ประเทศสหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2561
<b>RSC 13</b> THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่ง ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอู่ตะเภา)	31 ตุลาคม 2560 25 กันยายน 2561 30 ตุลาคม 2561
<b>EASA Part-145</b> (European Aviation Safety Agency - Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบิน ในกลุ่มสหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจ ปีละ 2 ครั้ง

### สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน พ.ศ. 2547 บริษัทฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินการในรูปแบบของบริษัทมหาชน ได้รับความเห็นชอบให้ขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับการลงทุนส่วนเพิ่มในกิจการการขนส่งทางอากาศและกิจการสนับสนุนการบินอื่นๆ ได้ ยกเว้นส่วนกิจการสนับสนุนการบิน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ เนื่องจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้บริหารท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิเป็นผู้ได้รับสัมปทานในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจากภาครัฐ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับจัดหาเครื่องบินต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เมื่อเดือนเมษายน 2550 โดยยื่นขอรับการส่งเสริมตามปีที่มีการรับมอบเครื่องบิน และตามประเภทของเครื่องบิน และได้รับอนุมัติสิทธิบัตรส่งเสริมการลงทุนรวมทั้งสิ้น 25 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 75 ลำ

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงานบางส่วน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการบางส่วนให้แก่บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และ BOI มีประกาศยกเลิกบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตร ดังกล่าวเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557 ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2557 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน บริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งสิ้น 19 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 55 ลำ ที่มีกำหนดรับมอบตั้งแต่ปี 2552 ถึงปี 2561 ดังนี้

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
1	1214 (2) / 2552	A330-300	Financial Lease	3
2	1874 (2) / 2552	A330-300	Financial Lease	2
3	1446 (2) / 2554	A330-300	Financial Lease	3
4	1178 (2) / 2555	A330-300	Financial Lease	2
5	1627 (2) / 2555	A330-300	Financial Lease	3
6	2576 (2) / 2555	B777-300ER	Operating Lease	2
7	2577 (2) / 2555	A380-800	Financial Lease	3
8	1220 (2) / 2556	A330-300	Financial Lease	2
9	1221 (2) / 2556	A380-800	Financial Lease	3
10	1590 (2) / 2556	B777-300ER	Operating Lease	6
11	2357 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
12	2358 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	4
13	2360 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
14	2362 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	2
15	2363 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	2
16	2364 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2
17	2365 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	6
18	2366 (2) / 2556	B787-9	Operating Lease	2
19	2367 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2

สิทธิประโยชน์จากการได้รับการส่งเสริมการลงทุน คือ การได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการดำเนินงานด้วยเครื่องบินที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนเป็นระยะเวลา 8 ปี (นับจากวันที่เครื่องบินเริ่มมีรายได้จากการดำเนินงาน) โดยจำนวนเงินที่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนี้รวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุนจัดหาเครื่องบินแต่ละลำในกรณีที่ดำเนินงานขาดทุนในระหว่างเวลาได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล สามารถนำผลขาดทุนประจำปีที่เกิดขึ้นในระหว่างเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 8 ปี ไปหักออกจากกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นภายหลังระยะเวลา 8 ปีนี้ มีกำหนดเวลาไม่เกิน 5 ปีนับแต่วันพ้นกำหนด 8 ปี โดยจะเลือกหักจากกำไรสุทธิของปีใดปีหนึ่งหรือหลายปีก็ได้

บริษัทฯ ได้ยื่นขอใช้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลจากผลประกอบการปี 2553 ถึงสิ้นสุดเดือนมิถุนายน 2559 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,211.19 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนธุรกิจ 5 ปี (2557-2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศแอฟริกาใต้ อินเดีย จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาด ปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลัก โดยเพิ่มเติมเที่ยวบิน และเปลี่ยนแปลงเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

**กลุ่มตลาดที่มีการแข่งขันสูง** เช่น ตลาดสิงคโปร์ ฮองกง และกลุ่มประเทศในอาเซียน บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงความสามารถในการแข่งขัน เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาด โดยเพิ่มความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อเพิ่มผู้โดยสารเชื่อมต่อที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งใช้สายการบินไทยสมายล์ในการรักษาส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางภูมิภาคระยะสั้น

**กลุ่มตลาดที่คู่แข่งมีความเข้มแข็ง** เช่น ตลาดรัสเซีย และสหรัฐอเมริกา บริษัทฯ มุ่งเน้นการเฝ้าระวังปริมาณการขนส่งและผลกำไรขาดทุนอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ โดยใช้เครื่องบินที่เหมาะสมกับความต้องการของตลาด และมีความคล่องตัวในการปรับเปลี่ยนเที่ยวบินโดยต้องมีการติดตามผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

**กลุ่มตลาดใหม่ที่มีศักยภาพที่การบินไทยยังมิได้เปิดบริการ** ได้แก่ (1) เมืองรองในตลาดอินเดีย เช่น โคชิ อัมริสสา (2) เมืองรองในตลาดจีน เช่น หังโจว เซินเจิ้น และฉัวเถา (3) ตลาดใหม่ อาทิ ตลาดในยุโรปตะวันออก เช่น เวียดนาม และ (4) เขตพื้นที่ใหม่ๆ เช่น อิหร่าน ตุรกี อิสราเอล

โดยในการเข้าตลาดเหล่านี้ บริษัทฯ จะศึกษาสภาพตลาด สภาพการแข่งขัน เส้นทางบิน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางบิน เครือข่ายการบิน และฝูงบิน

### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินแบบเต็มคุณภาพ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับความคุ้มค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ โดยมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินนโยบายการตลาด ดังนี้

#### 1. การให้บริการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ (Excellent Services)

เน้นเพิ่มเติมการนำเสนอคุณค่าให้กับลูกค้าทุกจุดสัมผัสของการบริการ (Touch Point) โดยมีแนวทางดังนี้

- **Excellent Check-in** พัฒนาปรับปรุงระบบและขั้นตอนการเช็คอินทางอินเทอร์เน็ต ให้ผู้โดยสารสามารถเช็คอินล่วงหน้าได้ด้วยตนเอง เช่น สามารถเลือกที่นั่ง และพิมพ์บัตรขึ้นเครื่อง (Boarding Pass) ตลอดจนการจัดให้มีห้องรับรองผู้โดยสาร (Lounge) สำหรับผู้โดยสารทุกท่าน
- **Excellent In-Flight Services** พัฒนาปรับปรุงวิธีการและขั้นตอนการให้บริการผู้โดยสารในเที่ยวบิน ให้มีประสิทธิภาพ และสร้างความประทับใจให้ผู้โดยสารเพิ่มมากยิ่งขึ้น อาทิ การให้บริการและบรรยากาศภายในห้องโดยสาร อาหารและเครื่องดื่มในเที่ยวบิน เป็นต้น
- **Excellent Customer Relation** พัฒนาระบบการส่งมอบผลิตภัณฑ์ โดยการสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าในทุกรายละเอียด อาทิ ระบบการจองตั๋ว การเช็คอินผู้โดยสาร ผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสาร นอกจากนี้ยังให้บริการแก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดในทุกกลุ่มเป้าหมาย อาทิ การทำกิจกรรมร่วมกับลูกค้าในช่วงเทศกาลต่างๆ การพัฒนาระบบให้ข้อมูลและการสื่อสารกับลูกค้า เป็นต้น

## 2. การกำหนดราคาขายที่เหมาะสม (Reasonable Price, High Value)

- ปรับโครงสร้างการกำหนดราคาเพื่อให้มีราคาบัตรโดยสารที่หลากหลายเหมาะสมสำหรับแต่ละตลาด เพื่อสร้างโอกาสในการแข่งขันกับสายการบินอื่น (Right Price, Right Market)
- สร้าง Price Value เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าใช้บริการ ตลอดจนมุ่งเน้นการสื่อสารกับผู้โดยสารผ่านทางช่องทาง On-line หรือ Internet เพิ่มเติม

## 3. การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน (Route Network Development)

- เสริมสร้างเครือข่ายการบินให้แข็งแกร่ง ด้วยการเพิ่มความถี่หรือความจุของเที่ยวบินให้เพียงพอับความต้องการของตลาด และพัฒนาการเชื่อมต่อเที่ยวบินในเวลาที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มจำนวนผู้โดยสารทั้งแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) และแบบต่อเที่ยวบิน (Connecting Traffic) จากจุดต้นทางถึงปลายทางให้มากขึ้น เช่น เส้นทางจีน อินเดีย อินโดจีน และภูมิภาค
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับการบินไทยเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อเที่ยวบินอย่างต่อเนื่องและสะดวกแก่ผู้โดยสารเพิ่มขึ้น (Seamless Connectivity) เช่น การเชื่อมต่อเส้นทางบินจากประเทศอินเดียของไทยสมายล์กับเส้นทางบินสู่ประเทศออสเตรเลียของการบินไทย ซึ่งมีผู้โดยสารชาวอินเดียทั้งที่เดินทางด้วยตัวเอง และที่เดินทางเป็นหมู่คณะซึ่งมีความต้องการในการเดินทางเป็นจำนวนมาก เป็นต้น

## 4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งในช่องทางโฆษณาและสื่อสารการตลาด (Strengthen Brand Communication)

- เพิ่มช่องทางการโฆษณาและสื่อสารการตลาดให้มีความเหมาะสม เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้อย่างตรงเป้าหมายและครอบคลุม ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าทั่วไป ลูกค้าองค์กร รวมไปถึงลูกค้าที่ซื้อผ่านช่องทาง On-line
- เพิ่มความถี่ในการติดต่อสื่อสาร และใช้ประโยชน์จากการสื่อสารผ่านช่องทาง On-line เช่น Facebook, LINE Official, Instagram, WEChat ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

## 5. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีความเหมาะสม และตอบสนองต่อสภาพตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Market Strategy Segmentation)

- เส้นทางประเทศจีน: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler) ที่มีกำลังซื้อสูง เพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสื่อและทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ทางการตลาด (Marketing Communication) ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า (Focus Group) เป็นต้น
- เส้นทางประเทศอินเดีย: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler), ลูกค้ากลุ่ม MICE (Meeting, Incentives Convention, Exhibition), ลูกค้าที่ต้องการการจัดงานแต่งงานภายในประเทศ (Wedding) และลูกค้ากลุ่มผู้ใช้แรงงาน (Labor) เป็นต้น
- เส้นทางในประเทศ : รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการทำกลยุทธ์ทางการตลาดและการขายที่มีความน่าดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านทางช่องทางการขายทุกช่องทาง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ประทับใจและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Competitive Edge)

## 6. บรรลุเป้าหมายในการเป็นองค์กรที่มีความแข็งแกร่งและยั่งยืน สร้างผลกำไรสูงสุด (Strong and Sustainable Growth with High Profitability)

- เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นลูกค้า (Customer Oriented)
- เป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive)
- เป็นองค์กรที่มีความคล่องตัวสูง (Dynamic)

### 2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

#### แผนบริหารรายได้

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยการบริหารฝูงบินแนวใหม่ด้วยการใช้เครื่องบินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเส้นทางหลักด้วยการใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ที่ดีกว่า ปรับกำลังการผลิตในบางตลาด และเพิ่มการใช้เครื่องบินให้มากขึ้น
- เพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) โดยแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ในเส้นทางรอบๆ เส้นทางหลัก โดยการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า ดังที่ปรากฏในรายการส่งเสริมการขายจุดบินใหม่ๆ ของบริษัทฯ ในทวีปยุโรป
- เสริมสร้างรายได้จากการขายผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) โดยพัฒนาระบบที่สามารถอำนวยความสะดวกสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารสำหรับตลาดภายในประเทศและต่างประเทศ

#### การหารายได้เสริม

นอกเหนือจากธุรกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่างๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขาย

ผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge) เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่คัดสรรมาอย่างดีจากที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีขีดความสามารถที่จะหารายเสริมที่อื่นๆ ได้นอกจากเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

ธุรกิจการขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยวและการขนส่ง เป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นและอยู่ในความสนใจทั้งจากผู้บริโภคภายในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ วางกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่างๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าที่การบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าว จะทำให้ผู้โดยสารของการบินไทยได้รับประสบการณ์ที่ดีตลอดการเดินทาง และบอกต่อประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์และกับเพื่อนๆ เพื่อจูงใจให้หันกลับมาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

ในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ให้บริการขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก โดยทำการขนส่งเชื่อมโยงเมืองหลักของประเทศไทยไปยังเมืองต่างๆ ทั่วโลกทั้งในแบบเที่ยวบินประจำ และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Positioning) เป็นสายการบินชั้นเยี่ยมระดับโลก (**Premium Service Airline**) ให้บริการในลักษณะครบวงจร (Full Service) มาโดยตลอด บริษัทฯ ยังคงดูแลลูกค้าในทุกกลุ่ม (Segment) เป็นอย่างดี โดยเน้นการตอบสนองแต่ละกลุ่ม และการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังอย่างแท้จริง กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น

- ลูกค้าพรีเมียม ประกอบด้วยลูกค้าชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลตินัม สมาชิกบัตรทอง
- ลูกค้าภาครัฐราชการ (Government)
- ลูกค้ากลุ่มองค์กร (Corporates) และลูกค้านักธุรกิจ / ธุรกิจขนาดย่อม (SME: Small and Medium Enterprise)
- ลูกค้ากลุ่มท่องเที่ยว (Leisure)
- นักเรียน และลูกค้ากลุ่มเยี่ยมเยือนและญาติ (VFR: Visiting Friends and Relatives)
- ลูกค้านิยมกีฬา และกิจกรรมพิเศษ (Special Interest and Life-Style)
- ลูกค้ากลุ่มประชุมสัมมนา นิทรรศการการค้า การท่องเที่ยวที่ได้รับเป็นรางวัล (MICE)
- ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ

ทั้งนี้ บริษัทฯ พร้อมบริการลูกค้าทุกกลุ่ม (All Segments Product Offering) โดยใช้กลยุทธ์ทั้งในเชิงบริหารรายได้ (Revenue Management) ควบคู่กับการบริหารราคาขาย (Pricing) ที่แตกต่างกันไปในแต่ละกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการของแต่ละกลุ่มไม่เหมือนกัน



### การขายแบบเครือข่าย (Network) และกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

โดยบริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มเที่ยวบินที่บินตรงเข้าประเทศไทยให้มากขึ้น เน้นความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ ควบคู่กับการเปิดจุดบินใหม่อย่างระมัดระวัง มีเป้าหมายในการขยายเส้นทางบินเพื่อให้ครอบคลุมจุดบินมากที่สุด ผ่านเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ทั้งแบบการบินตรงในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) และเชื่อมต่อในลักษณะต่อเนื่องไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (Beyond Point) ครอบคลุมระหว่างจุดบินทุกจุดที่บริษัทฯ ให้บริการเอง และการที่บริษัทฯ เป็นส่วนหนึ่งของพันธมิตรการบินที่ใหญ่และมีความเข้มแข็งที่สุด คือ สตาร์อัลไลแอนซ์ ทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการในเส้นทางอื่นเพิ่มเติมโดยเชื่อมต่อกับเส้นทางต่างๆ ของเครือข่ายพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ซึ่งมีสมาชิกทั้งหมด 28 สายการบินให้บริการมากกว่า 18,500 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,330 จุดบินทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (02-356-1111) เป็นด่านแรกของจุดบริการหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการ บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการในส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยมีข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) คือ ต้องให้บริการตอบรับสายลูกค้าร้อยละ 80 ของปริมาณสายที่เรียกเข้าทั้งหมดภายในเวลา 20 วินาที และมีอัตราละทิ้งสายไม่เกินร้อยละ 8 โดยมีบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านนี้รับการว่าจ้างมาให้บริการภายใต้การดูแลของหน่วยงาน TCC ตามมาตรฐานที่กำหนด เพื่อเพิ่มความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมล แฟกซ์ และโทรศัพท์เลขหมายพิเศษ สำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของช่องทางดิจิทัล (Digital) ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีใหม่ที่กำลังเข้ามา ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมและธุรกิจการบินของโลก จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าผู้บริโภคจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ทั้งโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งอุปนิสัยใหม่ของผู้บริโภคที่เรียกว่า Socialnomics ทำให้แนวโน้มของผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางดิจิทัลในการซื้อบัตรโดยสารและการใช้บริการที่สามารถทำได้ด้วยตนเองได้ (Self Service) การสื่อสารต่างๆ กับบริษัทฯ ผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้นเป็นลำดับ การบินไทยจึงให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัล เพื่อรองรับแนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยี รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานเว็บไซต์ของการบินไทยได้ง่ายและทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจากทุกอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน เป็นต้น

นอกจากบริษัทฯ เน้นความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาเที่ยวบินและเครือข่ายเส้นทางบินที่เชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตรไปทั่วโลก บริษัทฯ ยังสามารถให้บริการลูกค้าแบบบริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One Stop Services) บริษัทฯ ได้มีการปรับตัวและรับมือกับสภาพการแข่งขันต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน โดยการขยายช่องทางชำระเงินหลากหลายช่องทางมากขึ้นเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินผ่าน Counter Service, 7 Eleven, Tesco Lotus, PayPal, Line Pay, ATM, Bank Transfer และอื่นๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพัฒนาการสื่อสารข้อมูล เพื่อดึงดูดความสนใจกับลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง รวมทั้งการบริหารการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ขยายเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนออนไลน์ (Online Communication) ผ่านช่องทาง Social Media ของการบินไทย ซึ่งจัดทำในหลายรูปแบบ อาทิ Banner, Info graphic, VDO เป็นต้น ตลอดจนการใช้ช่องทาง Social Media ในการส่งเสริมรายได้ให้บริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่ง

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษาสวนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุด ในสภาวะตลาดที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยผันผวนภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาดโดยโปรแกรมสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิด พลัส (Royal Orchid Plus: ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์: เอื้องหลวง (Royal Orchid Holidays) ที่หลากหลาย ซึ่งคัดสรรแล้วสำหรับนักท่องเที่ยวผู้โดยสารการบินไทยเป็นการให้บริการเชื่อมต่อจากการโดยสารเครื่องบิน ในการให้บริการที่พักและการท่องเที่ยวแก่ผู้โดยสารของการบินไทย

รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ มีการขายผ่านทั้งสำนักงานขายและตัวแทนจำหน่ายของการบินไทย มีการพัฒนาระบบเพื่อให้รองรับการขายผ่านอินเทอร์เน็ต (Online) มีการพัฒนารายการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและหลากหลาย มีการส่งเสริมการขายผ่านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัด Event และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่างๆ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขายช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว นโยบายเหล่านี้เป็นทั้งการส่งเสริมการขายและการประชาสัมพันธ์รายการทัวร์ รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ และทัวร์เอื้องหลวง ให้เป็นที่รู้จักของลูกค้ามากขึ้น และยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์

แม้ว่าสายการบินไทยสมายล์ได้แยกระบบการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: DPS) ออกจากการบินไทย ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ดำเนินการจัดจำหน่ายผ่านระบบของสายการบินไทยสมายล์เอง แต่เพื่อให้การบริการผู้โดยสารที่เดินทางต่อเนื่องในเส้นทางของการบินไทยรวมไปถึงเพิ่มศักยภาพของเครือข่ายการบินไทยให้แข็งแกร่ง สายการบินไทยสมายล์จึงยังคงมีการจัดจำหน่ายร่วมกับการบินไทยผ่านสัญญาเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement)

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้ นอกจากสายการบินไทยสมายล์จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาดิอุส และผ่านเอเยนต์ออนไลน์ (Online Travel Agent) เช่น Expedia, TripAdvisor, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

### 2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2559 เศรษฐกิจโลกชะลอตัว โดยเติบโตร้อยละ 3.1 ต่ำกว่าปีก่อน ปัจจัยหลักมาจากเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วมีการฟื้นตัวอย่างล่าช้าและเปราะบาง ขณะที่เศรษฐกิจของประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนายังคงชะลอตัวจากการค้าโลกที่ซบเซา อีกทั้ง นโยบายการเงินที่สวนทางกันของประเทศเศรษฐกิจหลัก ประกอบกับความไม่แน่นอนกรณีสหราชอาณาจักรลงประชามติออกจากสหภาพยุโรป (BREXIT) และการเปลี่ยนแปลงผู้นำของสหรัฐอเมริกา ประเทศเศรษฐกิจใหญ่อันดับ 1 ของโลก ซึ่งอาจกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงนโยบายต่างๆ รวมถึงภัยก่อการร้ายและความตึงเครียดทางด้านภูมิรัฐศาสตร์ยังคงมีอยู่

ทั้งนี้ การชะลอตัวของเศรษฐกิจจีนถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการขายตัวของเศรษฐกิจโลก เนื่องจากจีนมีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลกและมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลก ซึ่งการขายตัวทางเศรษฐกิจจีนลดลงอยู่ที่ร้อยละ 6.7 สำหรับสหรัฐอเมริกามีการขายตัวลดลงอยู่ที่ร้อยละ 1.6 จากการขายตัวครึ่งปีแรกที่อ่อนแอเกินคาด และค่าเงินเหรียญสหรัฐ แข็งค่ากระทบภาคการผลิตและส่งออก รวมถึงยังคงเปราะบางจากความไม่แน่นอนทางนโยบายการเงิน ในส่วนของยูโรโซนและญี่ปุ่น ขยายตัวลดลงอยู่ที่ร้อยละ 1.7 และ 0.9 ตามลำดับ ด้วยเศรษฐกิจมีการฟื้นตัวอย่างช้าๆ แต่ยังคงมีความเสี่ยงจากภาวะเงินฝืดและการบริโภคภายในชะลอตัว โดยเฉพาะยุโรปมีความเสี่ยงจาก BREXIT และวิกฤตผู้อพยพ ขณะที่รัสเซียมีการหดตัวทางเศรษฐกิจลดลงอยู่ที่ร้อยละ 0.6 ผลจากภาวะราคาน้ำมันเริ่มปรับตัวขึ้น

สำหรับประเทศไทยมีการขยายตัวทางเศรษฐกิจต่ำสุดในกลุ่มอาเซียน แต่เติบโตจากปีก่อนที่ร้อยละ 3.2 ส่วนแนวโน้มปี 2560 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์การขยายตัวทางเศรษฐกิจโลกดีขึ้นที่ประมาณร้อยละ 3.4 โดยคาดการณ์การฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วแข็งแกร่งขึ้นและเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาปรับตัวดีขึ้น โดยเฉพาะประเทศที่มีการหดตัวทางเศรษฐกิจ อาทิ รัสเซียคาดการณ์การเติบโตอยู่ที่ร้อยละ 1.1 สำหรับประเทศไทยคาดการณ์การขยายตัวเพิ่มขึ้นที่ประมาณร้อยละ 3.3 (ที่มา: รายงานสภาวะเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เดือนมกราคม 2560)

ในส่วนของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบินนั้น ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2559 เริ่มปรับตัวสูงขึ้นแต่ยังคงต่ำกว่าปี 2558 อยู่ที่ร้อยละ 18 จากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ส่งผลให้ความต้องการน้ำมันลดลงขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบยังคงล้นตลาด โดยการผลิตน้ำมันของกลุ่มโอเปก ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลกยังอยู่ในระดับสูง (เดือนตุลาคม 2559 สูงสุดที่ 33.64 ล้านบาร์เรลต่อวัน) ผลจากอิหร่านส่งออกน้ำมันได้เพิ่มขึ้นต่อเนื่องหลังจากได้รับการยกเลิกมาตรการคว่ำบาตร และความไม่สงบในบางประเทศเริ่มคลี่คลายซึ่งทำให้ผลิตส่งออกได้เพิ่มขึ้น อาทิ ไนจีเรีย และลิเบีย อีกทั้งผู้ผลิตน้ำมันรายอื่นนอกกลุ่มโอเปกมีกำลังการผลิตเพิ่มขึ้นโดยเฉพาะสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2559 อยู่ที่ 45.06 และ 52.83 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ

อย่างไรก็ดี ราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น แม้สมาชิกกลุ่มโอเปกมีมติปรับลดกำลังการผลิตอยู่ที่ 32.5-33.0 ล้านบาร์เรลต่อวัน และกำหนดโควตาการผลิตของแต่ละประเทศสมาชิกเพื่อรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมัน แต่มติดังกล่าวยังไม่ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน สายการบินจึงต้องเผชิญกับความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการและผลประกอบการของสายการบิน

สำหรับแนวโน้มปี 2560 ชี้ติกรูปคาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะปรับตัวสูงขึ้นอยู่ในระดับที่ 60 และ 70 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม ระบุว่าระดับราคาดังกล่าวยังคงต่ำกว่าปี 2557 ซึ่งแนวโน้มราคาน้ำมันที่ยังอยู่ในระดับต่ำถือเป็นผลดีต่ออุตสาหกรรมการบินและบริษัท เนื่องจากค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันเป็นสัดส่วนค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงที่สุด (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนแผนกเอกสารและสัญญาการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันและคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือนชี้ติกรูป เดือนมกราคม 2560)

อย่างไรก็ดี การแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขายเครื่องบินเช่าเหมาลำทางบิน ผูกบิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลาง สายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

### สภาวะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้สรุปปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาค ปี 2559 โดยรวมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 6.3 โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการขยายตัวสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 9.2 ในขณะที่ภูมิภาคยุโรปมีอัตราการขยายตัวต่ำกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 4.6 และ ในปี 2560 IATA คาดว่าการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะเติบโตที่ร้อยละ 5.1 ซึ่งจะเติบโตต่ำกว่าปี 2559

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด คือ ภูมิภาคตะวันออกกลาง มีการขยายตัวปี 2559 อย่างต่อเนื่องร้อยละ 11.2 แต่หากเปรียบเทียบสัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารจะอยู่ที่ร้อยละ 9.6 ซึ่งน้อยกว่าสัดส่วนของสายการบินภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกประมาณ 3 เท่า ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 32.9 ของอุตสาหกรรมโดยรวม อย่างไรก็ตามสายการบินในภูมิภาคตะวันออกกลางยังคงมีความได้เปรียบจากศักยภาพในการขยายธุรกิจ อีกทั้งมีการเข้าร่วมพันธมิตรและหุ้นส่วนทางธุรกิจกับหลายสายการบินหลัก ทำให้เพิ่มความสามารถในการให้บริการครอบคลุมไปทุกภูมิภาคของโลก

สำหรับประเทศไทยในปี 2559 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศปรับตัวดีขึ้น จากการที่สถานการณ์ทางการเมืองในประเทศคลี่คลาย มาตรการเร่งฟื้นฟูความเชื่อมั่น และมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่องของภาครัฐ โดยในภาพรวมมีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 151 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 102.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 10.8 เมื่อเทียบกับปี 2558 โดยมีปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ เช่นเดียวกับการเติบโตของนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.9 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2558 จำนวน 32.6 ล้านคน ทั้งนี้ ในปี 2559 มีผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 21.6 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 5.7 คิดเป็นส่วนแบ่งทางการตลาด ร้อยละ 21.1 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิม มีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ที่เกิดขึ้นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในปี 2559 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 17 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 35.1 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 12.4 ทั้งนี้ โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 6.9 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 14.8 คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 19.6 ในปี 2559

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในปี 2559 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ลดต่ำลง ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ รวมทั้งมีการเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ ของสายการบินมากขึ้น อย่างไรก็ตาม เมื่อสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศคลี่คลายลง การที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจในหลายด้านและการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยฟื้นตัว

กลับมาเติบโตอีกครั้ง อีกทั้งบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง อีกทั้งการฟื้นตัวจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 จะเป็นแรงกระตุ้นให้มีการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคทั้งด้านการค้าและการลงทุน ซึ่งจะช่วยกระตุ้นและสร้างความเชื่อมั่นแก่ต่างชาติในการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยมากขึ้น

แม้ว่าองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศปรับลดอันดับความน่าเชื่อถือด้านความปลอดภัยในการออกใบอนุญาตทำการบินของประเทศไทย ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินของไทย ทั้งในส่วนของสายการบินที่มีขนาดเล็ก สายการบินเช่าเหมาลำและสายการบินเกิดใหม่ โดยในส่วนของสายการบินขนาดใหญ่โดยเฉพาะสายการบินที่มีการปฏิบัติการบินเข้าสู่ภาคพื้นทวีปยุโรป การที่ประเทศไทยไม่ผ่านการประเมินด้านมาตรฐานความปลอดภัยของ ICAO-USOAP จะทำให้มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะถูกระบุอยู่ใน EU Air Safety List หรือ ที่เรียกกันว่า EU Banned List ดังนั้น การบินไทยจึงใช้การขออนุญาตเป็น Third Country Operator (TCO) เพื่อให้ได้เป็นสายการบินที่ได้รับการยกเว้นจากการถูก EU Banned ในกรณีที่การแก้ไขปัญหาด้านมาตรฐานความปลอดภัยของประเทศไทย ล่าช้า หรือไม่เป็นที่พอใจของ EU Air Safety Committee (ASC) คาดหวัง ประกอบกับ บริษัทฯ มีการดำเนินการด้านความปลอดภัยตรงตามมาตรฐานและอยู่ในระดับสากล อยู่แล้ว และได้พลิกวิกฤตครั้งนี้ให้เป็นโอกาสด้วยการยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยการบินของบริษัทฯ โดยได้นำมาตรฐานขององค์การบริหารความปลอดภัยการบินของสหภาพยุโรป หรือ EASA มาเป็นรากฐาน (Bedrock) ของมาตรฐานความปลอดภัยการบินของบริษัทฯ สร้างความมั่นใจในการให้บริการด้วยคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัย

อย่างไรก็ตาม มีความเสี่ยงทำให้ไม่สามารถเพิ่มเที่ยวบินไปยังตลาดหลัก เช่น ญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ ฯลฯ อีกทั้งในช่วงปลายปี 2559 การปราบปรามคอร์รัปชันหรือการทุจริตของรัฐบาลส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวจีนซึ่งเป็นตลาดที่มีนักท่องเที่ยวมายังประเทศไทยมากที่สุดเป็นอันดับ 1 ลดลง แต่จะส่งผลกระทบในระยะสั้นเท่านั้น โดยในปี 2559 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 67.2 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 9.9 ทั้งนี้ โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 14.7 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.0 อย่างไรก็ดี บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุดคือร้อยละ 21.9

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพยายามสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำ

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

อุตสาหกรรมการบินยังคงเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในภูมิภาคเอเชีย ทั้งนี้ ในปัจจุบัน สายการบินไทยสมายล์ทำการบินในเส้นทางบินในประเทศเป็นจำนวน 14 เส้นทางบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 84.2 ของปริมาณการผลิตทั้งหมด อย่างไรก็ตาม ด้วยอัตราการเจริญเติบโตที่รวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Airline) อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ท ทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาและการตลาด ดังเห็นได้จากอัตราการเจริญเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารในประเทศของสายการบินต้นทุนต่ำ จากสนามบินดอนเมือง ในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 30.8 และร้อยละ 34.0 ตามลำดับ ทั้งนี้ ในส่วนของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ อัตราการเจริญเติบโตของจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสารในประเทศในปี 2558 เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมาถึงร้อยละ 4.4 และร้อยละ 4.9 ตามลำดับ (ที่มา : ข้อมูลสถิติการขนส่งทางอากาศจากการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ปี 2558)



ในขณะที่เส้นทางบินระหว่างประเทศที่ทำการบินในปัจจุบัน ได้แก่ ประเทศสาธารณรัฐพม่า ประเทศกัมพูชา ประเทศมาเลเซีย ประเทศจีน ประเทศอินเดีย และเส้นทางบินอื่นๆ ที่สายการบินไทยสมายล์จะดำเนินการเปิดขึ้นในอนาคต ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงของสายการบิน Full Services อาทิ สายการบินบางกอกแอร์เวย์ และสายการบินต้นทุนต่ำ อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยเวียดเจ็ท และสายการบินจากต่างประเทศ ทั้งสายการบินแบบบินประจำ (Schedule Flight) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) สายการบินไทยสมายล์จึงได้ดำเนินการปรับกลยุทธ์ทั้งในด้านเส้นทางบิน ด้านการตลาดและการขาย การบริการ และเพิ่มช่องทางการขาย และการจัดจำหน่ายให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า รวมไปถึงเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด พร้อมการปรับปรุงคุณภาพและการบริการให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งดำเนินการประชาสัมพันธ์เพิ่มการรับรู้ตราสินค้า (Brand Awareness) ทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สายการบินเป็นที่รู้จักและใช้บริการ โดยมุ่งเน้นถึงความคุ้มค่าในการให้บริการ ในราคาที่ผู้โดยสารสามารถเข้าถึงและซื้อได้

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

บริษัทฯ มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 4 ปี (ปี 2558-2561) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 22 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2556-2561) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 29 ลำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

เครื่องบินที่จัดหา	ปี 2558	ปี 2559	ปี 2560	ปี 2561	รวม 4 ปี (2558 -2561)
- B777-300ER	3				3
- A350-900		2	5	5 <sup>(1)</sup>	12
- B787-9			2		2
- B787-8	2				2
- A320	3				3
<b>รวม</b>					<b>22</b>

หมายเหตุ <sup>(1)</sup> บริษัท แอร์บัส แจ้งเลื่อนการรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จากเดิมในปี 2560 เป็นปี 2561

### 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
- จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	95	95	102
- จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	78	74	77
- ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	263,345	257,597	258,602
- จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	115,733	108,285	99,158
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	388,727	374,831	370,309
- ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	11.5	10.9	10.4
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>				
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	85,042	83,479	82,969
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	62,442	60,893	57,194
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	73.4	72.9	68.9
- จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	22,262	21,249	19,096
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อ หน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.35	2.46	2.66



		ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,591	3,514	3,812
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,132	2,091	2,458
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	59.4	59.5	64.5
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	589,829	559,283	613,915
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	8.18	8.45	9.22
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	12,103	11,883	12,346
- ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	8,451	8,249	7,717
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	69.8	69.4	62.5
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	19.55	20.44	22.81

<sup>(1)</sup> ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง โดยได้ทำการปรับค่าสถิติของปี 2557 ให้เป็นฐานเดียวกันเพื่อการเปรียบเทียบ

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.2 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัทฯ	ปี 2559		ปี 2558		ปี 2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	43,431	26.2	61,794	33.7	78,102	37.6
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,071	17.6	30,249	16.5	31,123	15.0
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ	427	0.2	3,381	1.9	-	-
- ค่าบริการการบิน	20,187	12.2	20,034	10.9	21,326	10.3
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,092	3.1	5,105	2.8	5,768	2.8
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	14,982	9.0	9,652	5.3	14,308	6.9
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,969	10.9	19,118	10.4	20,530	9.9
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	8,587	5.2	7,659	4.2	8,212	4.0
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	7,811	4.7	7,585	4.1	8,169	3.9
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	8,873	5.4	9,110	5.0	8,800	4.2
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	510	0.3	578	0.3	478	0.2
- ค่าใช้จ่ายอื่น	8,538	5.2	9,051	4.9	10,682	5.2
รวม	165,478	100.0	183,316	100.0	207,498	100.0

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

ราคาน้ำมันเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดซื้อ จะแปรผันไปตามราคาน้ำมันเครื่องบิน (Jet Spot Price) ซึ่งจะแปรผันตามราคาน้ำมันดิบอีกทีหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วราคาน้ำมันเครื่องบิน (Jet Spot Price) จะมีความผันผวนสูงและไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยในอดีตที่ผ่านมาปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผันผวน ได้แก่ อุปสงค์และอุปทาน สภาพอากาศ และสถานการณ์การเมืองในประเทศต่างๆ และการเคลื่อนย้ายของเงินทุนเข้าสู่หรือออกจากสินค้าโภคภัณฑ์

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2558 คิดเป็นร้อยละ 34 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในทุกสถานที่ที่บริษัทฯ ให้บริการการบิน โดยบริษัทฯ ส่งหนังสือเชิญถึงผู้จำหน่ายน้ำมันทุกบริษัท ณ สถานที่นั้นๆ ภายหลังจากที่ได้รับข้อเสนอราคาจากผู้จำหน่ายน้ำมันเครื่องบินและได้ดำเนินการเจรจาต่อรองจนเป็นที่สิ้นสุด บริษัทฯ จึงจะตกลงทำสัญญา ซึ่งมีอายุสัญญาตามที่ตกลงกัน (โดยทั่วไปคือ 1 ปี แต่มีบางกรณีที่เป็น 6 เดือนหรือ 2 ปี) อีกทั้ง บริษัทฯ และสายการบินที่เป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์ อัลไลแอนซ์ ได้ร่วมกันจัดซื้อน้ำมันฯ ในบางสถานที่เป็นครั้งคราว หากเห็นว่าบริษัทฯ จะสามารถซื้อน้ำมันฯ ได้ในราคาที่ต่ำลง

สำหรับปี 2559 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายในประเทศ และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันฯ ภายนอกประเทศไทยสำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายนอกประเทศไทย ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความมั่นคงในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย หากแต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศจีน ลาว เวียดนาม และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่มีเพียงรายเดียวเท่านั้น

บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) บริษัท Chevron บริษัท ExxonMobil Aviation บริษัท Shell Aviation และบริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) จำกัด โดยบริษัทฯ เชื่อว่าในกรณีที่ผู้จำหน่ายรายใดประสบกับปัญหาไม่สามารถจัดหาน้ำมันให้แก่บริษัทฯ ได้ ผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นจะสามารถจัดหาน้ำมันทดแทนตามความต้องการของบริษัทฯ ได้

บริษัทฯ ใช้บริการจัดส่งและเติมน้ำมัน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีบริษัทฯ และบริษัทผู้จำหน่ายน้ำมันอีก 8 รายเป็นผู้ถือหุ้น บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจบริการคลังเก็บรักษาน้ำมันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเป็น 1 ใน 2 ผู้ประกอบการที่ให้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินแก่เครื่องบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็นสายการบินเพียงรายเดียวในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเดียวที่สามารถรับการจัดส่งน้ำมันที่ซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นๆ ที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และใช้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้

ในปี 2559 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 46.1 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่สูงขึ้นต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินเพื่อให้สามารถทำการป้องกันความเสี่ยงได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาครั้งละไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยส่วนใหญ่บริษัทฯ จัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบ SWAP และ OPTIONS โดยสัญญาดังกล่าวส่วนใหญ่จะมีอายุสัญญา ระหว่าง 3 เดือนถึง 1 ปี และบริษัทฯ สามารถเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบินที่มีการเปลี่ยนแปลง

### 2.3.5 การจัดหาประกันภัย

เพื่อลดความเสี่ยงและผลกระทบในกรณีหากเกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียจากอุบัติเหตุและภัยอื่นๆ รอบด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ บริษัทฯ จึงได้มีการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่ และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย การประกันภัยทรัพย์สินและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พร้อมส่วนควบ การประกันภัยบุคลากร การประกันภัยความรับผิดชอบใช้ของกรรมการและผู้บริหาร และการประกันภัยเบ็ดเตล็ดประเภทอื่น เพื่อให้บริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียได้รับความคุ้มครองครอบคลุมกว้างขวางและเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ทำประกันภัยตรงกับบริษัทประกันภัยในประเทศภายใต้กฎหมายไทย และบริษัทประกันภัยดังกล่าวได้จัดทำประกันภัยต่อเพื่อกระจายความเสี่ยงกับบริษัทรับประกันภัยในต่างประเทศ

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2559 ประมาณ 509.84 ล้านบาท คิดเป็น 0.31% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 83% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2559 – 30 พฤศจิกายน 2560) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2559 จำนวน 10,274 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 17% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังมีความสามารถและศักยภาพในการรับประกันภัยในระดับที่มั่นคง แต่ได้ปรับแนวคิดในการพิจารณาค่าความเสี่ยงในรูปแบบของเบี้ยประกันภัยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของแต่ละสายการบิน อย่างไรก็ตาม ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินในขณะนี้ ยังคงมีสภาพเป็นตลาดที่มีความอ่อนไหว แม้ว่าจะยังมีผู้รับประกันภัยอยู่เป็นจำนวนมาก แต่ยังคงมีความผันผวนและอาจปรับตัวขึ้นหากเกิดเหตุการณ์ หรืออุบัติเหตุที่มีการสูญเสียครั้งใหญ่ ซึ่งจะมีผลกระทบถึงเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

## กิจการขนส่งทางอากาศ

## กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

การให้บริการในการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ มีการแยกประเภทการบริการเพื่อให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น บริการ TGForce (TGX) เป็นการบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างประเทศ โดยรับประกันความรวดเร็วและตรงตามเวลา TGFresh (TGF) เป็นการขนส่งสินค้าที่สดหรือเน่าเสียง่าย เช่น กล้วยไม้ ฯลฯ TGKool (TGK) เป็นการขนส่งสินค้าที่ต้องรักษาอุณหภูมิ เช่น ผัก ผลไม้ ของสดแช่แข็ง ฯลฯ THAI Sensitive Temperature Products (TGT) ให้บริการสำหรับสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ เช่น วัคซีน หรือ ยา ฯลฯ โดยการให้เข้าตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ (Controlled Temperature Unit Loading Devices - ULD) ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้วางแผนการจัดซื้อตู้ควบคุมอุณหภูมิเพิ่ม เพื่อรองรับการเติบโตของการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ซึ่งขยายตัวอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ ยังมีบริการบริการ THAIPAC เป็นการขนส่งกระเป๋าผู้โดยสาร (Unaccompanied Baggage) ไปยังต่างประเทศ และ TEC ให้บริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างสนามบินภายในประเทศ โดยมีการประกันรับส่งถึงมือผู้รับปลายทางภายในสถานที่ที่กำหนดใน 24 ชั่วโมง

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ไปยังปลายทางครอบคลุม 78 จุดบิน ใน 32 ประเทศ

### ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2559	ปี 2558	ปี 2557
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	3,591	3,514	3,812
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	2,132	2,091	2,458
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	18,579	18,651	23,601
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	8.18	8.45	9.22
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	59.4	59.5	64.5

หมายเหตุ:

- (1) รวมความจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

## 2.2 การตลาดและการแข่งขันของการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์

การตลาดของบริษัทฯ เน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าและให้เป็นที่ยอมรับในการเลือกใช้บริการ พร้อมทั้งกำหนดราคาให้สามารถช่วงชิงตลาดได้ นอกจากนี้ จะต้องปรับการตลาดของบริษัทฯ เน้นการแข่งขันการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ยังคงใช้ราคาเป็นปัจจัยในการช่วงชิงตลาด นอกจากจะต้องปรับแผนการขายให้สอดคล้องกับทิศทางของตลาด ซึ่งนโยบายเชิงรุก โดยให้บริการตามความต้องการของลูกค้าในแต่ละตลาดเพื่อธุรกิจระยะยาวแล้ว ยังรวมถึงสร้างพันธมิตรการบิน สำหรับรองรับจุดบินอื่นๆ ที่นอกเหนือจากจุดบินในปัจจุบัน ในขณะที่เดียวกันก็เป็นการเสริมการขายโดยรับสินค้าของพันธมิตรบนเที่ยวบินที่บริษัทฯ ทำการบิน การแลกเปลี่ยนธุรกิจกับพันธมิตรนี้จะเพิ่มตลาดใหม่และสร้างศักยภาพในการแข่งขันเพื่อความแข็งแกร่งในการเติบโตอย่างยั่งยืน

ผลจากการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) เมื่อปี 2558 ที่ผ่านมา ประเทศสมาชิกได้มีการพัฒนาทางด้านการค้าและการลงทุน เส้นทางคมนาคมทั้งทางบก และทางน้ำ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างกัน ดังนั้น บริษัทฯ จึงร่างกลยุทธ์เพื่อรองรับการขนส่งที่เชื่อมโยงในรูปแบบ Multi Modal ขึ้น ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เจรจาและทำสัญญากับบริษัทที่ทำการขนส่งทางบกในประเทศและต่างประเทศ เพื่อทำการขนส่งเชื่อมโยงจุดขายอื่นๆ นอกเหนือจากจุดที่ทำการบิน เพื่อให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งเสริมให้สนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิเป็นศูนย์กลางของการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ดีที่สุด ในเขต AEC

การแข่งขันขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ของประเทศไทยมีตลาดหลักที่สำคัญ คือ เส้นทางภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และยุโรป ซึ่งในปัจจุบันมีสายการบินคู่แข่งหลายสาย ทำให้การใช้ราคาเป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อช่วงชิงลูกค้า และเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด

บริษัทฯ จึงเริ่มนโยบายแต่งตั้งตัวแทนขายและบริการ (General Sales and Services Agent:GSSA) หรือบริษัทตัวแทนขาย (General Sales Agent:GSA) ที่มีศักยภาพให้กับการบินไทยในบางจุดบิน เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในตลาดนั้นๆ และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารการขายสินค้าเข้ามายังประเทศไทย

เพื่อธุรกิจระยะยาวบริษัทฯ ยังคงมุ่งเน้นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ผลิต ผู้ส่งออกรายสำคัญ และบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศที่ทำการขนส่งในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบิน ทั้งนี้ เพื่อสร้างความมั่นคงกับฐานลูกค้าเดิมที่สามารถขยายตัว และจะใช้บริการกับบริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง นอกเหนือจากการเข้าเยี่ยมพบลูกค้าแล้ว บริษัทฯ ได้จัดกิจกรรมร่วมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบริษัทตัวแทนขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นประจำในระหว่างปี

### สภาวะการขนส่งสินค้าทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2560 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้น เฉลี่ยประมาณร้อยละ 3

การเติบโตของเที่ยวบินใหม่ทำให้ปริมาณพื้นที่ระวางใต้ท้อง (Belly Hold Capacity) เพิ่มขึ้นจนในบางเส้นทางมีมากเกินความต้องการของตลาด ทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคาของสินค้าต่างๆ ไป ในขณะเดียวกันธุรกิจขายตรง และ e-Commerce ก็ผลักดันให้การบริการแบบ Door-to-Door ขยายตัวอย่างมาก จึงส่งผลให้ปริมาณไปรษณีย์ภัณฑ์แบบธรรมดาและแบบ Express เติบโตอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะในตลาดส่งออกของประเทศจีน ด้วยเหตุที่ความต้องการของลูกค้าเน้นที่ความสะดวกในการส่งและรับสินค้าแบบ Door-to-Door มากขึ้น ดังนั้น การขนส่งสินค้าทางอากาศต้องหันมาให้ความสำคัญธุรกิจ e-Commerce มากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการบริการขนส่งสินค้าและวัตถุดิบสำหรับ Supply Chain ต่างๆ ทั่วโลก โดยการขยายเส้นทางบิน (Supply Network) โดยการหันมาจับมือกันระหว่างสายการบิน เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าโดยขยายตลาดออกไป

ในส่วนของการขนส่งสินค้าของประเทศไทย ในปี 2559 การส่งออกโดยรวม มีปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 8 และการนำเข้าโดยรวมมีปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นร้อยละ 2 ในขณะที่การขนส่งผ่านแดนเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.6 ทำให้การขนส่งสินค้าโดยรวมมีปริมาณ 1.27 ล้านตัน เพิ่มขึ้นจากปี 2558 ร้อยละ 3



## หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยการบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### หน่วยธุรกิจ

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้บริการคลังสินค้าที่เขต Free Zone ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ทั้งการนำเข้า-ส่งออก รวมถึงสินค้าถ่ายลำทั้งการขนส่งระหว่างประเทศและภายในประเทศ ปัจจุบันมีลูกค้าสายการบินต่างชาติ 120 ราย เพิ่มขึ้นจากปีที่ผ่านมา ร้อยละ 12 ที่ใช้บริการของคลังสินค้า

เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าการดำเนินงานด้านการบริการคลังสินค้า บริษัทฯ ได้เริ่มนำแนวคิด Lean Management มาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ ปรับปรุงกระบวนการบริการขนส่งสินค้าของบริษัทฯ โดยเริ่มจากความร่วมมือและระดมความคิดระหว่างพนักงานและผู้บริหารให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน ในวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อสร้างระบบและกระบวนการในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ลดการสูญเสียจากขั้นตอนที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน รวมถึงลดข้อผิดพลาดในการทำงาน สามารถให้บริการได้รวดเร็ว สินค้าส่งถึงลูกค้าตามเวลาโดยไม่เกิดความเสียหาย ในขณะเดียวกันก็ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม และเพื่อนำไปสู่การบริการที่เป็นมาตรฐานระดับโลก

โครงการก่อสร้างอาคารคลังสินค้า ระยะที่ 2 พื้นที่ประมาณ 22,125 ตารางเมตร ณ บริเวณด้านข้างอาคารคลังสินค้าเดิม จะสามารถรองรับปริมาณสินค้าเพิ่มขึ้นได้อีกประมาณ 1.3 ล้านตัน โดยปริมาณการขนส่งสินค้าในปี 2559 มีปริมาณสินค้า 9.0 แสนตัน โดยแยกเป็นของสายการบินไทย 5.1 แสนตัน และสายการบินลูกค้ารวมกัน 3.9 แสนตัน

บริษัทฯ วางแผนที่จะปรับปรุงศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Cargo Contact Center: CCC) ที่อาคารคลังสินค้าการบินไทย เขตปลอดอากร สุวรรณภูมิ ในปี 2560 สำหรับบริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้า แบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ (One Stop Information Service Center for Customer) ซึ่งสามารถติดต่อได้ที่หมายเลขโทรศัพท์ 02-137-4200 นอกจากนั้นมีการให้บริการระบบติดตามสืบค้นสถานะสินค้า (Track and Trace) เพื่อสามารถติดตามสถานการณ์ขนส่งสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทำให้ลูกค้าสามารถรับทราบสถานะของสินค้าได้อย่างถูกต้อง

เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ ได้ทำการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ เรียกโดยย่อว่า “CHORUS” เพื่อทดแทนระบบเดิม (ORCHIDS)

CHORUS เป็นระบบ Integrated System ของการสำรองระวางบรรทุกสินค้า การบริหารจัดการคลังสินค้า การบริหารจัดการ ULD (Unit Loading Devices) และการบริหารบัญชีรายได้ของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ บริษัทได้นำระบบ CHORUS นี้เข้ามาเริ่มปฏิบัติงานทดแทนระบบเดิมตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2557 และปัจจุบันอยู่ใน Phase ที่ 2 ที่มีระบบปฏิบัติงานได้แล้วเพิ่มขึ้น คือ ระบบ Claim Management ระบบ Revenue Planning System (RPS) และกำลังพัฒนาระบบ MISBO ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยในการจัดทำรายงาน วิเคราะห์ข้อมูลให้กับผู้บริหารในการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ นอกจากนี้มีการพัฒนาระบบ Warehouse Automation ซึ่งเป็นการเชื่อมข้อมูลของอุปกรณ์ในคลังสินค้าทั้งหมดเข้ากับระบบ CHORUS เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานในคลังสินค้า คาดว่าระบบ CHORUS จะมีขีดความสามารถเต็มรูปแบบได้ประมาณปลายปี 2560



## หน่วยธุรกิจ

## ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ

บริษัทฯ ได้เพิ่มศักยภาพในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นแบบเต็มรูปแบบ (Full Ground Handling) และสามารถให้บริการครบทุกแบบของเครื่องบิน (All Aircraft Types) จากประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการลูกค้าภาคพื้นมากกว่า 50 ปี นับแต่เริ่มให้บริการ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นต้นมา แม้ว่าปัจจุบันได้ย้ายฐานการปฏิบัติงานมาอยู่ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เป็นผู้ประกอบการบริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตามสัญญาเลขที่ ทสภ.1-47/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญารวม 34 ปี นับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้รับอนุญาตจากท่าอากาศยานนานาชาติในภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงราย ให้เป็นผู้ให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดังกล่าวมาโดยตลอด ทั้งนี้ สัญญาการอนุญาตให้เป็นผู้ประกอบการบริการ ณ ท่าอากาศยานต่างๆ นั้น ยังอยู่ในระหว่างการดำเนินการของบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นของกรมท่าอากาศยาน

- ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

**บริการห้องรับรองพิเศษ** สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือขอใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน

**บริการควบคุมระวางบรรทุก** และบริการวางแผนระวางบรรทุก คำนวณน้ำหนักบรรทุก ควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading and Unloading)

**บริการสนับสนุนการให้บริการ** เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด การให้บริการยังครอบคลุมถึงการประสานงานกับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากรและการท่าอากาศยานฯ นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง การให้บริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และ เคาน์เตอร์เช็คอินพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services) อาทิ ธนาคาร และ บริษัทเอกชนต่างๆ ที่ต้องการให้บริการ อำนาจความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ เช่น บริการด้านการอำนวยความสะดวกในการเดินทาง ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ

บริการสายการบินลูกค้า (Customer Airlines Services) ให้บริการผู้โดยสาร สัมภาระ การควบคุมระวางบรรทุก ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่มีระบุไว้ในสัญญาการให้บริการ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอยู่อีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 43 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 35 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 38 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 27 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง ถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ และเชียงใหม่ จะมีคู่แข่งอยู่เพียงแห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ จะมากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ตจะเป็นตลาดที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Carriers) ซึ่งจะมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองในอีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 การจัดหางานและทรัพยากร

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยาน คือ แรงงาน เนื่องจากการปรับค่าจ้างแรงงานขั้นต่ำในประเทศไทย ทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการบินหรือธุรกิจการบิน มีการโยกย้ายไปสู่อุตสาหกรรมอื่นๆ เนื่องด้วยการได้รับค่าจ้างเท่ากันหรือต่ำกว่าเล็กน้อย แต่ไม่ต้องเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะ ซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่ง ต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงาน เพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริม เพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัทฯ วิ่งสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็นพนักงานแบบสัญญา เพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

## หน่วยธุรกิจ

## ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับอนุญาตจากบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ให้เป็นผู้ประกอบการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ตามสัญญาที่ ทสภ. 1-50/2549 โดยมีระยะเวลาของสัญญา 34 ปีนับตั้งแต่วันที่ 28 กันยายน 2549 ถึงวันที่ 27 กันยายน 2583

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 55 ปีในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)
2. การให้บริการบันไดสำหรับขึ้น-ลง อากาศยาน การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภทรวมถึงการให้บริการผู้โดยสารป่วยหรือทุพพลภาพ
3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดตั้งเครื่องยนต์ของอากาศยาน อุปกรณ์ส่งลมเย็นเพื่อช่วยปรับอุณหภูมิภายในห้องโดยสารของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP/IATA Drinking-Water Quality Pool) และเป็นไปตามข้อกำหนดของ WHO (World Health Organization) รวมถึงการให้บริการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน
4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดชั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภทร้อยอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกันและจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด
5. การให้บริการอากาศยานในสภาวะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสภาวะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและการฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

นอกจากการให้บริการข้างต้นแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังมีขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์บริการภาคพื้น และตู้คอนเทนเนอร์บรรจุสัมภาระของผู้โดยสาร (ULD/Unit Loading Devices) ซึ่งผ่านการรับรองแหล่งซ่อม ULD จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการตรวจประเมินจาก IOSA (ตามมาตรฐานของสมาพันธ์ผู้ขนส่งทางอากาศนานาชาติ (IATA)) มาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา

(Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัย ได้มาตรฐานคุณภาพการให้บริการ และมีความมั่นคงการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานกระบี่ ทำอากาศยานอุดรธานี ทำอากาศยานอุบลราชธานี ทำอากาศยานขอนแก่น และทำอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากทำอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นที่ต้องใช้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศ การบริการเที่ยวบินอัญญา ที่ทำอากาศยานนราธิวาส ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิหรือทำอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีลูกค้า 57 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 43 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 38 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 19 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษาวิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ ศักยภาพในการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานสากล และการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินในการนำเสนอให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้นเพื่อรองรับฝูงบินของบริษัท และสายการบินลูกค้า (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงานและการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้น ได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรม ตามมาตรฐานของทำอากาศยาน และมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรศึกษา และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระ เป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

## หน่วยธุรกิจ

## ธุรกิจครัวการบิน

ครัวการบิน เป็นอีกหนึ่งในกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีการพัฒนาความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง และส่งผลด้านบวกต่อรายได้ของบริษัทฯ มาโดยตลอด

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 90,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน

2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง บนพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัพและพาย (Puff & Pie) ดำเนินการโดยฝ่ายครัวการบินและผู้แทนจำหน่าย การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ในต่างจังหวัด ครัวการบินยังดำเนินกิจการต่างๆ ณ ท่าอากาศยานกระบี่ เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มภายในภัตตาคาร ผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ ด้วย

ครัวการบิน เป็นผู้นำในการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบิน โดยมีส่วนแบ่งการตลาดมากกว่าร้อยละ 70 ให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 70,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศร้อยละ 79 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 21

กระบวนการผลิตอาหารและบริการของครัวการบินได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001: 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) โดยได้ประยุกต์ใช้ทั้ง 3 ระบบนี้อย่างบูรณาการ (Quality-Hygiene-Safety: QHS) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (Halal & Hal-Q) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากลและจากประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารของครัวการบิน มีส่วนทำให้สายการบินไทยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยม ปี 2557 (World's Best Economy Class Catering 2014) นอกจากนี้ สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล Gold Prize Best Middle Haul Caterer Award of 2014 รวมถึงสายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล Excellent Catering Service Award Silver 2014 และรางวัล Excellent Catering Service Award Gold 2015 รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครัวการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบิน

ที่ผ่านมา ครัวการบินได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ต่างๆ หลายด้าน อาทิ สภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง วิกฤตการณ์ต่างๆ มากมาย รวมถึงต้นทุนสินค้าและราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่มีรสชาติอาหารไทยแท้ โดยให้บริการในเที่ยวบินขากลับ บางเส้นทาง การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ลดการสูญเสียของวัตถุดิบ มีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครัวการบินสามารถสร้างผลกำไรที่เจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

## กิจการอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกของสายการบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### กิจการอื่น ๆ

### ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามของบริษัทฯ ตลอดจนที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับต้นทาง (Turnaround) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ
2. งานซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ ดอนเมืองและอุตะเภ
3. งานซ่อมบำรุงขั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเภ และสุวรรณภูมิ

การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ฝ่ายช่างต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และจากองค์กรควบคุมการบินต่างๆ เช่น องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) และองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency - EASA) เป็นต้น

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการทำสีลำตัวอากาศยาน (Exterior Aircraft Painting) ให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวอากาศยานให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด



กิจการอื่น ๆ

ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบิน และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่ เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) ในปี 2559 บริษัท King Power Marketing and Management Co., Ltd. เป็นผู้รับสัมปทานในการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัท เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ



### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย โดยมีการระบุปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาวในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วย และฝ่ายบริหารกำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปี 2558 บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ วิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ รวมทั้งได้ดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อใช้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

#### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าใช้น้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้น สำหรับปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 55 ของปริมาณการใช้ ทั้งนี้ระหว่างปีการดำเนินงานบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการปรับปรุงธุรกรรมประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันโลกอย่างใกล้ชิด

นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งได้มีการบริหารจัดการน้ำมันคงคลัง (Fuel Stock Management) และเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (Fuel Management)

## 2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 50 สกุลเงิน คิดเป็นประมาณร้อยละ 62 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมทั้ง กับการลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้นำเครื่องมือทางการเงินมาใช้ในการบริหารความเสี่ยงให้มีความเหมาะสม เช่น สัญญาแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (Cross Currency Swap: CCS) การ Restructure CCS การแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย

โดยในปี 2559 บริษัทฯ ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นกู้จำนวน 7,000 ล้านบาท กู้เงินระยะสั้นต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบการออกตราสาร ECP จำนวน 150 ล้านเหรียญสหรัฐ เบิกเงินกู้ระยะสั้นจากสถาบันการเงิน (Revolving Credit Line) จำนวน 2,000 ล้านบาท ดำเนินการทำ CCS จำนวน 8 รายการ และ Restructure CCS จำนวน 4 รายการ โดยเป็นการเปลี่ยนหนี้จากเงินสกุลยูโรและบาท เป็นเงินเยน จำนวน 8 รายการ และเปลี่ยนหนี้จากสกุลเหรียญสหรัฐ เป็นสกุลสวิสฟรังก์ จำนวน 4 รายการ รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ EUR 39% JPY 19% และ THB 34% CHF 8% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความเสี่ยงของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 38 ต่อ 62 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 605 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

การก้าวเข้าร่วมประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในปี 2558 ตลอดจนนโยบายเปิดเสรีการบินของประเทศไทย ทำให้ทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้เพิ่มปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่เปิดเส้นทางบินเข้าและออกประเทศไทย ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำที่จะเพิ่มอย่างมากในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากการเพิ่มขึ้น

ของนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมากขึ้น อีกทั้งเพิ่มการให้บริการในเส้นทางบินระยะกลางได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี นอกจากนี้ การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นของเส้นทางบินระยะไกลที่ทำการบินโดยสายการบินตะวันออกกลางที่ให้บริการเต็มรูปแบบทำการบินข้ามทวีป จากทวีปยุโรป ไปทวีปออสเตรเลียโดยไม่ผ่านประเทศไทย และใช้ตะวันออกกลางเป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างทวีป ทำให้บริษัท เสียส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบินยุโรป และเส้นทางบินออสเตรเลีย

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขันโดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด โดยตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการและจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ และปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุงการบริหารรายได้และราคา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็ว เหมาะสมกับความต้องการของตลาด พัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่างๆ ให้มากขึ้น มีการปรับปรุงการขายและการจัดจำหน่ายด้าน Web Sales ให้สะดวกและทันสมัย และดำเนินโครงการบริหารจัดการรายได้เสริม Ancillary Revenue โดยหารายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์และบริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ รวมทั้งได้พัฒนาปรับปรุงโครงการสะสมไมล์ร้อยัล ออร์คิด พลัส เพื่อรักษาลูกค้า และสนใจให้มีการกลับมาเลือกใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

#### 5. ความเสี่ยงจากกรณีกรรมการบินพลเรือน (บพ.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ตามที่กรรมการบินพลเรือน (บพ.) ของประเทศไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ (Significant Safety Concern: SSC) โดยปรากฏสัญลักษณ์ธงแดงที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO ส่งผลให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และได้ดำเนินการมาตรการเข้มงวดในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินกับสายการบินของประเทศไทย

บริษัทฯ ได้ติดตามและดำเนินการตามแผนหลักเพื่อบริหารความเสี่ยงจากกรณีข้างต้น โดยมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินด้านความปลอดภัยการบินจากทุกองค์กรสากล มุ่งเน้นให้มีระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง (Safety & Quality Management System) ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมรองรับการตรวจสอบความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินในทุกๆ ด้าน ซึ่งผลการตรวจสอบที่ผ่านมาเป็นที่น่าสนใจเป็นอย่างยิ่งมาโดยตลอด

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการ และหน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ ที่อาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรรมการบินพลเรือน จึงได้ริเริ่มโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินของบริษัทฯ และนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกมาเป็นต้นแบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการเป็นสายการบินที่สามารถบินเข้าสู่่านฟ้าของทุกประเทศได้อย่างภาคภูมิใจ โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอเป็น Third Country Operators (TCO) ของสหภาพยุโรป และได้รับ TCO Authorization จาก EASA แล้ว เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 ทำให้บริษัทฯ คงสิทธิในการได้รับอนุญาตให้ทำการบินเข้ายุโรป แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ มีมาตรฐาน

ความปลอดภัยในระดับสูง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับในสถานการณ์ต่างๆ เช่น การถูกระงับการบินเข้ายุโรปจาก EASA โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้โดยสาร ผู้มีส่วนได้เสีย ข้อจำกัดต่างๆ รวมไปถึงผลกระทบทางการเงิน

ปัจจุบัน บริษัทการบินไทยอยู่ในขั้นตอนการทำ Re-AOCR (Re Air Operator Certificate Requirements) ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เดิมคือกรมการบินพลเรือน และคาดว่า บริษัทฯ จะได้ AOC ใหม่ ประมาณกลางปี 2560 ซึ่งการทำ Re-AOCR เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปลดตรงแดงออกจาก กพท.

## 6. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด การก่อการร้าย ความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ หยุดชะงักลงได้

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วทั้งที่ จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) เพื่าระวังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้งกำหนดมาตรการป้องกันและแก้ไขรวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงลง รวมถึงจัดตั้งคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต และจัดทำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM) ในกระบวนการที่สำคัญเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนและคู่มือรองรับสถานการณ์ พร้อมฝึกซ้อม และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน และหน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ เพื่อการปรับตัวที่รวดเร็ว (Dynamic) บริษัทฯ ยังมีการจัดทำประมาณการผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และมีการประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การปรับลดปริมาณการผลิต (Production) เมื่อจำนวนผู้โดยสารลดลง เป็นต้น

## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ มีกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินจำนวนมากและอยู่รวมในองค์กรเดียวกัน ทำให้มีบุคลากรรวมทั้งองค์กรจำนวนมาก แต่บุคลากรมีความรู้เฉพาะเรื่อง และระบบบริหารผลการปฏิบัติงานอาจไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่ดีในการประเมินพนักงานและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ทั้งนี้ หลายปีที่ผ่านมาบริษัทฯ พยายามควบคุมจำนวนพนักงานไม่ให้เพิ่มขึ้น โดยไม่มีการรับพนักงานใหม่ทดแทนพนักงานที่ออกไปยกเว้นหน่วยงานที่มีความจำเป็น ทำให้บางหน่วยงานมีพนักงานที่ไม่เพียงพอ นอกจากนี้ บางกระบวนการทำงานมีขั้นตอนการดำเนินงาน และการอนุมัติที่ล่าช้าซึ่งอาจเป็นอุปสรรคทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการแข่งขันได้

บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ จะได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Develop Organization, Reprocess and Manpower Align with Business Strategy) พัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Improve Performance Management) โครงการปรับปรุงโครงสร้างค่าตอบแทน (Implement New Pay Structure) การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง (Talent Management and Succession Planning) และ

โครงการพัฒนาศักยภาพทั้ง Soft Skill และ Hard Skill รวมทั้งโครงการยกระดับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรและคุณค่าหลักในจิตสำนึกของพนักงาน (Embed Corporate Culture and Core Values in THAI DNA) เพื่อเป็นรากฐานการพัฒนาวิถีปฏิบัติของพนักงานสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

### 8. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

เนื่องจากพฤติกรรมของผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของการแข่งขันในธุรกิจการบินอย่างรวดเร็ว ความคุ้มค่าเงินเป็นกลจักรสำคัญที่ผู้โดยสารพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Individualized Service)

บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้ไว้กับผู้โดยสาร ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) และการตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และพัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้า เช่น โครงการยกระดับการบริการชั้นธุรกิจ (Service Beyond: New Business Class Service) โครงการพัฒนาการบริการภาคพื้น ชั้น First Class และชั้น Business Class และโครงการปรับปรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสารเครื่องบิน (In-Cabin Product Development and Aircraft Retrofit Program) ทั้งนี้ บริษัทฯ จะได้มีการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าและเปรียบเทียบการให้บริการและผลิตภัณฑ์กับคู่แข่งเพื่อปรับปรุงคุณภาพการให้บริการและผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง

### 9. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 กระบวนการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระบวนการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องยนต์	54,332.87
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	112,916.66
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	10,227.93
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	3,170.41
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	14,243.48
รวม	194,891.35

#### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 95 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 25 ลำ และเครื่องบินรอส่งคืนแก่ผู้ให้เช่าจำนวน 1 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 121 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 53 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 34 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 34 ลำ โดยมีรายละเอียดดังนี้



ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบินที่เป็น กรรมสิทธิ์ ของบริษัทฯ	เครื่องบิน ภายใต้สัญญาเช่าทาง การเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้ สัญญาเช่า ดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ใน การดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2559
โบอิง 747-400	14	19.5	14	-	-	10
โบอิง 777-300	6	17.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	9.8	-	6	-	6
โบอิง 777-200 <sup>1)</sup>	7	19.8	6	-	1	6
โบอิง 737-400	6	24.9	6	-	-	2
โบอิง 777-300ER	14	3.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	2.0	-	-	6	6
แอร์บัส 380-800	6	3.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	2	0.3	-	-	2	2
แอร์บัส 340-600	6	10.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	11.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300 <sup>2)</sup>	24	10.9	9	13	2	17
แอร์บัส 320-200	20	3.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	23.8	1	-	-	-
รวม	121	10.3	53	34	34	95



เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558
โบอิง 777-200ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-200ER # 1	2 พ.ย. 2561	1.8	2.8	697.27	1,070.33
			โบอิง 777-200ER # 2	8 พ.ย. 2561	1.9	2.9	698.44	1,072.13
			โบอิง 777-200ER # 3	8 พ.ย. 2561	1.9	2.9	698.44	1,072.13
			โบอิง 777-200ER # 4	15 พ.ย. 2561	1.9	2.9	703.85	1,080.44
			โบอิง 777-200ER # 5	24 ธ.ค. 2560	1.0	2.0	241.70	526.32
			โบอิง 777-200ER # 6	29 เม.ย. 2561	1.3	2.3	331.40	615.06
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	9.1	10.1	3,157.10	3,666.97
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	9.5	10.5	3,694.01	4,250.53
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	9.7	10.7	3,700.58	4,258.08
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	10.1	11.1	4,448.71	5,095.69
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	10.5	11.5	5,046.65	5,565.86
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	10.7	11.8	5,160.41	5,679.82

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	4.1	5.1	702.43	1,163.46
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	4.5	5.5	690.19	1,120.07
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	4.5	5.5	684.28	1,110.49
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	4.5	5.5	683.17	1,108.67
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2520	4.8	5.8	782.62	1,245.09
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2520	4.8	5.8	786.95	1,251.98
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	7.9	8.9	1,516.12	1,998.69
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	7.9	8.9	1,558.19	1,053.97
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	8.2	9.2	1,329.79	1,772.72
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	11.7	12.7	1,634.84	2,244.04
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	12	13	1,689.31	2,295.83
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	12.1	13.1	1,549.79	2,128.11
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	12.3	13.3	1,661.49	2,258.03
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	7.7	8.7	3,277.86	3,579.28

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558
		มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	7.9	8.9	3,578.91	3,894.62
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	8.0	9.0	4,036.74	4,714.44
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	8.2	9.2	4,382.68	5,105.43
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	9.8	10.8	1,041.91	1,141.88
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	9.9	10.9	1,041.97	1,141.91
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	10.1	11.1	945.38	1,068.56
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	10.8	11.8	1,298.84	1,386.52
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	10.9	11.9	1,298.78	1,386.07
รวม	34						64,750.47	77,550.45

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559**

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียดเครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุดสัญญาเช่า	ระยะเวลาคงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	
โบอิง 777-200	1	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค	โบอิง 777-200 # 5	15 ส.ค. 2559	-	0.6	-	133.76	มี <sup>2)</sup>
			โบอิง 777-200 # 6	29 ก.ย. 2559	-	0.7	2.98	132.40	มี <sup>2)</sup>
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	7.6	8.6	3,960.66	4,347.04	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	7.8	8.8	4,062.85	4,447.81	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2567	8.2	9.2	4,319.46	4,703.09	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	8.3	9.3	4,371.57	4,754.71	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	8.4	9.5	4,478.66	4,858.42	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	8.6	9.6	4,531.94	4,910.51	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	8.7	9.7	4,584.54	4,962.76	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	8.8	9.8	4,690.55	5,039.73	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินใน	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	9.5	10.6	4,683.03	5,212.11	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	9.7	10.7	4,771.69	5,302.06	



ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของการผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	
		ภูมิภาคและบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	9.8	10.8	4,813.26	5,343.97	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	9.9	11.0	4,907.54	5,440.12	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	10.3	11.3	5,132.19	5,672.21	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	10.6	11.6	5,332.05	5,876.60	
แอร์บัส 350-900	2	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	11.7	-	7,314.95	-	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	12.0	-	7,342.65	-	
แอร์บัส 330-300	2	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 9	31 ก.ค. 2560	1.7	1.6	118.09	297.28	มี <sup>3)</sup>
			แอร์บัส 330-300 # 11	31 ก.ค. 2560	1.7	1.6	132.85	312.15	มี <sup>3)</sup>
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยใกล้สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศและภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	7.5	8.5	821.65	896.34	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	7.6	8.6	843.28	917.55	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	7.6	8.6	850.47	925.67	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	7.7	8.8	861.30	936.21	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	8.1	9.1	906.53	980.08	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	8.2	9.2	929.22	1,002.25	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของการผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2558	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2562	2.8	3.8	317.99	427.09	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2562	2.8	3.8	317.99	427.09	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2562	2.9	3.9	328.38	437.56	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2562	2.9	3.9	339.09	448.21	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2563	3.1	4.1	349.48	458.65	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2563	3.1	4.1	360.03	469.29	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2563	3.4	4.4	391.45	500.75	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มิ.ย. 2563	3.5	4.5	402.84	511.97	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2563	3.7	4.7	435.48	544.61	
รวม	34						88,006.70	81,630.09	

หมายเหตุ :

- <sup>1)</sup> การผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- <sup>2)</sup> บริษัทฯ มีสิทธิซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญา และเครื่องบินกำลังอยู่ระหว่างส่งคืนเครื่องแก่ผู้ให้เช่า (Redelivery) ซึ่ง ณ ปัจจุบัน ยังไม่สามารถส่งคืนเครื่องได้ตามกำหนด
- <sup>3)</sup> บริษัทฯ แสดงความจำนงขอใช้สิทธิยกเลิกสัญญาเช่าดำเนินงานล่วงหน้า 1 ปีก่อนสิ้นสุดสัญญา ทั้งนี้การผูกพัน ไม่รวมค่าใช้จ่ายยกเลิกสัญญาก่อนกำหนด

สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้ากระดาษห่อจดหมาย นิตยสาร</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 17 มี.ค. 2524 ต่ออายุลงวันที่ 16 มี.ค. 2554 สิ้นสุดวันที่ 16 มี.ค. 2564</p>
<p>2. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ (ใหม่)</p> <p>THAI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.พ. 2551 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560</p>
<p>4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย (ใหม่)</p> <p>ไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.พ. 2551 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560</p>



เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>5. Slogan อังกฤษใช้ประกอบตราสัญลักษณ์</p> <p><i>Smooth as silk</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>6. Slogan ภาษาไทยใช้ประกอบตราสัญลักษณ์</p> <p><i>รักคุณเท่าฟ้า</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>7. ตราสัญลักษณ์ร้าน</p> <p>Puff &amp; Pie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม สแน็คบาร์</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2539</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 19 มี.ค. 2559</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2569</p>
<p>8. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff &amp; Pie Supreme bakery delight</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 29 ม.ค. 2551</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2560</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
9. ตราสัญลักษณ์ Eurng Luang 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 ม.ค. 2553 ต่ออายุลงวันที่ 23 มิ.ย. 2554 สิ้นสุดวันที่ 5 ม.ค. 2563
10. ตราสัญลักษณ์โครงการ ไมล์สร้างบุญ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางไมล์สะสม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 22 ก.พ. 2551 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2560
11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
12. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
13. ตราสัญลักษณ์ร้าน Thai Shop 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดการขายสินค้า</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มี.ค. 2543 ต่ออายุในวันที่ 10 ก.พ. 2553 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.พ. 2563

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
14. ตราสัญลักษณ์  Royal Orchid Holidays	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
15. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์  การบินไทยใจจักรวาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>	จด ณ วันที่ 15 ส.ค. 2545 ต่ออายุลงวันที่ 21 ส.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 14 ส.ค. 2565
16. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ   STAR ALLIANCE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>• บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>• บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจองรถ บริการสำรองและจองที่ เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>• บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 30 มี.ค. 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560 (อยู่ระหว่างดำเนินการต่ออายุ)
17. ตราสัญลักษณ์   STAR ALLIANCE 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>• บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสาย การบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>• บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ และการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจองรถ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>• บริการจองโรงแรม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 30 มี.ค. 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560 (อยู่ระหว่างดำเนินการต่ออายุ)

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>18. ตราสัญลักษณ์</p> <p>Yellow Orchid</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 27 ต.ค. 2549</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 26 ต.ค. 2559</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2569</p>
<p>19. ตราสัญลักษณ์</p> <p>THAI Shop</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกัน เพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 27 ม.ค. 2553</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 21 มิ.ย. 2554</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 26 ม.ค. 2563</p>
<p>20. ตราสัญลักษณ์</p> <p>THAI TGGS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการผู้โดยสารก่อนและหลังบิน</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 11 ต.ค. 2555</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 22 เม.ย. 2557</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 10 ต.ค. 2565</p>
<p>21. ตราสัญลักษณ์</p> <p>Puff &amp; Pie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าขนมปัง ขนมพาย</li> <li>บริการการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 26 มี.ค. 2558</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 29 ก.ย. 2567</p>
<p>22. ตราสัญลักษณ์</p> <p>ROYAL ORCHID PLUS</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสมาชิกของบริษัททั้งก่อนและหลังการเดินทางขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 16 ก.พ. 2558</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 15 ก.พ. 2568</p>

#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ได้พิจารณาการลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยมีจำนวนเงินลงทุนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์ทางยุทธศาสตร์กับบริษัทฯ บริษัทฯ จะลงทุนเกินกว่าร้อยละ 50 หรือลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ดี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	35	1,399.91	อยู่ในระหว่างพิจารณาตัดสินของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	54	460.30	อยู่ในระหว่างพิจารณาตัดสินของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

บริษัทฯ ถูกกล่าวหาว่าได้ร่วมกับสายการบินอื่นๆ ในการกำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมพิเศษอื่นๆ ค่าระวางขนส่งผู้โดยสาร และค่าระวางขนส่งสินค้าที่เรียกเก็บจากผู้ให้บริการ อันเป็นการขัดต่อกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า ทั้งนี้ การกล่าวหาและ/หรือการฟ้องร้อง ประกอบด้วยการฟ้องร้องโดยผู้ให้บริการ และ/หรือการกล่าวหา/การสอบสวนโดยหน่วยงานของรัฐในประเทศต่างๆ โดยมีลักษณะที่ต้องรับผิดชอบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงิน ซึ่งรวมถึงการจ่ายเงินชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการ การจ่ายค่าปรับแก่หน่วยงานของรัฐ และอื่นๆ ทั้งนี้ การกล่าวหาและการฟ้องร้องดังกล่าวมิได้กระทำต่อบริษัทฯ เพียงรายเดียวเท่านั้น แต่ยังมีกล่าวหาและฟ้องร้องสายการบินอื่นๆ หลายสายการบินที่ได้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมอื่นๆ ดังกล่าวด้วยเช่นกัน

#### สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความคับหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการกีดกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศอังกฤษร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย**

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากทนายความในประเทศอังกฤษของสายการบิน British Airways แจ้งว่า สายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Civil Class Action ในประเทศอังกฤษ และถูกฟ้องให้ชดเชยค่าเสียหายจากการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษ (Fuel Surcharge และ Security Surcharge) ในช่วงระหว่างปี 2542 - 2550 ได้ยื่นคำร้องต่อศาลขอใช้สิทธิไล่เบี่ยสายการบินอื่นๆ จำนวน 18 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2556 ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่ใช้ความหลักในคดี คดีอยู่ในระหว่างการแสวงหาพยานหลักฐาน (Disclosure)

**2. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี**

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 บริษัทฯ ได้รับแจ้งเรื่องนี้จากสำนักงานสาขาของบริษัทฯ ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลีว่า กลุ่มบริษัทแอลจี ได้แก่ LG Chemical, LG Electronics, LG Display และ LG Life Science ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งต่อสายการบินจำนวน 12 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากการร่วมกันกำหนดราคา Fuel Surcharge ระหว่างสายการบินต่างๆ ในช่วงระหว่างปีพ.ศ. 2546 – 2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้ระบุจำนวนทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย หรือประมาณ 12.28 ล้านบาท และได้ส่งหนังสือในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

**3. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Class Action ในประเทศเนเธอร์แลนด์ ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย**

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยจากสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ทั้งนี้ สายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน กรณีโจทก์ได้ฟ้องสายการบิน Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Martin Air Holland N.V., Societe Air France S.A. (รวมเรียกว่า “KLM-AF”), Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G. (รวมเรียกว่า “Lufthansa”), Singapore Airlines และ Singapore Airline Cargo (รวมเรียกว่า “Singapore Airlines”) และ British Airways เป็นจำเลย ตั้งแต่เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่าสายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ ต่อมาเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2557 สายการบินจำเลยทั้งหมดในคดีดังกล่าวได้ยื่นฟ้องต่อศาลเพื่อขออนุญาตยื่นคำร้องใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อสายการบินอื่นๆ ที่ถูกระบุว่าเป็นผู้ร่วมกำหนดราคา และเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2558 ศาลได้มีคำสั่งอนุญาตตามคำร้องดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลัก ขณะนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล



## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 6.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	:	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อภาษาอังกฤษเป็น	:	THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED
ชื่อย่อ THAI	:	THAI
ประเภทธุรกิจ	:	บริการขนส่งทางอากาศและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107537001757
Home Page	:	<a href="http://www.thaiairways.com">www.thaiairways.com</a>
โทรศัพท์	:	+66 2545 1000, +66 2025 1000
THAI Contact Center	:	+66 2356 1111
Cargo Contact Center	:	+66 2137 4200
Royal Orchid Holiday	:	+66 2356 2888

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้

ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท

ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

### ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด อาคารดิออฟฟิศเอสแอนด์ซีเทรดเวลด์ 999/9 ยูนิตที่ 3406-3412 ชั้นที่ 34 ถ. พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10330 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9191	บริการด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับการสำรองที่นั่ง โดยสารและบริการเดินทางอื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 183 อาคารจินนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	625.00	39.20
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ทวีร์เอียงหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและ กิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเชส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เลขที่ 89 ชั้น 17 ยูนิต 1704, 1705-1708A อาคารเอไอเอ แคปปิตอล เซ็นเตอร์ ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร 10400 โทรศัพท์ 0-2117-8800 โทรสาร 0-2117-8895-6	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด 333 หมู่ 10 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2566-1020-1 โทรสาร 0-2566-1941	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	120.00	40.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอกดกลาง จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของ หุ้น	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2 ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-8320	โรงแรม และร้านอาหาร	สามัญ	937.50	24.00
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมืองเขต ดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการ เติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2131-1111 โทรสาร 0-2131-1188	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	1,017.78	30.00

### บุคคลอ้างอิง

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหลักทรัพย์	หุ้นสามัญ	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2009-9000 โทรสาร 0-2009-9991 SET Contact Center 0-2009-9999 E-mail: SETContactCenter@set.or.th Website: <a href="http://www.set.or.th/tsd">http://www.set.or.th/tsd</a>
ผู้สอบบัญชี		สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ถนนพระรามที่ 6 เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ 0-2271-8000 ต่อ 2405 โทรสาร 0-2618-5783

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2555 ครั้งที่ 1/2556 ครั้งที่ 2/2556 ครั้งที่ 1/2557	ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5 A เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900 โทรศัพท์ 0-2299-1824, 0-2299-1536 โทรสาร 0-2242-3270
	ครั้งที่ 1/2554 ครั้งที่ 2/2555	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7503-4 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 3/2555 ครั้งที่ 2/2557 ครั้งที่ 1/2558 ครั้งที่ 2/2558 ครั้งที่ 1/2559	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5690 โทรสาร 0-2683-1297
ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2554	ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626-7591, 0-2626-7508 โทรสาร 0-2626-7543