

ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางการเงินและการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม

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

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2503 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม 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 โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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 2560 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 ครุภัณฑ์ 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 2560 สายการบินไทยสมายล์ ทำการบินด้วยเครื่องบิน 20 ลำ ไปยัง 28 เส้นทาง ด้วยความถี่ 388 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็นเส้นทางภายในประเทศ 11 เส้นทาง และเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน อินเดีย และได้หัวน 17 เส้นทาง

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

The First Choice Carrier with Touches of Thai

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

พันธกิจ (Mission)

พันธกิจหลักของบริษัท ประกอบด้วยพันธกิจต่อ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคม ดังนี้

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับ **ลูกค้า**
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สูงให้แก่ **ผู้ถือหุ้น**
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ **พนักงาน** เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความผูกพันต่อองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ **สังคม** และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี **ตามหลักธรรมาภิบาล**

คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัท สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

- 1) มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (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 โดยปิดสถานีและลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ลดประจำการเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูงเกินอายุเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพื่อลดแบบและชนิดของเครื่องบินให้น้อยลง รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้องกับการปิดสถานีและลดเที่ยวบิน เร่งขายเครื่องบินที่ปลดระวาง จัดทำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อจะให้ผลตอบแทนที่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

แผนปฏิรูประยะที่ 2 (พ.ศ. 2559)

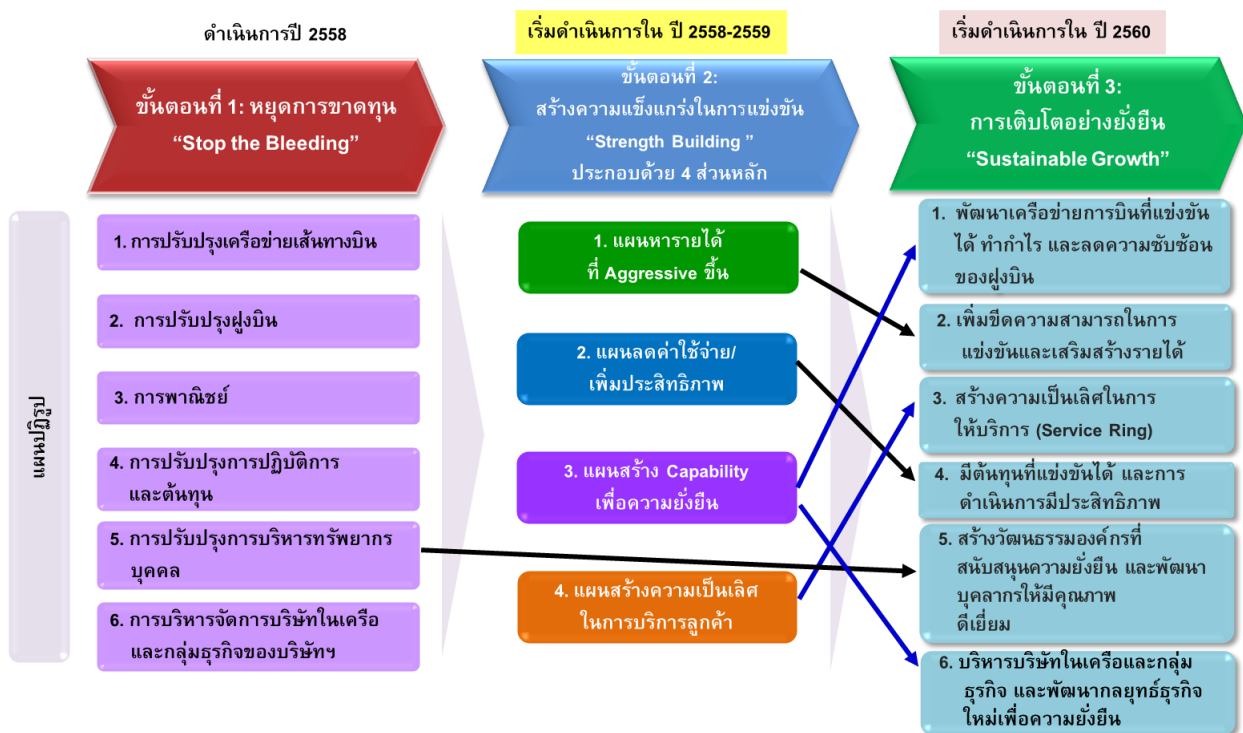
ปี 2559 บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยบางแผนงานเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ซึ่ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย การหารายได้ที่ Aggressive การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ การสร้าง Capability เพื่อความยั่งยืน และการสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 โดยปรับปรุงระบบหลักที่เป็นรากฐาน (Foundation) ในการดำเนินการของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทฯ ได้แก่ วางระบบบริหารเครือข่ายการบิน เพื่อให้บริษัทฯ สามารถสร้างเครือข่ายการบินที่ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกลายเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ระบบบริหารรายได้ (Revenue Management System) เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการหารายได้ ปรับปรุงระบบการขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ระบบเชื่อมโยงข้อมูลการบริการในเที่ยวบิน การบริการภาคพื้น และการซ่อมบำรุง เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาการบริการและพิจารณาชดเชยให้ผู้โดยสารที่ประสบปัญหาได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม อีกทั้งได้ปรับปรุงการบริการ เพื่อเสริมสร้างระบบบริหารจัดการรายได้ 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

แผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ.2560)

การดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย โดยจะมุ่งเน้น เรื่องการจัดเครือข่ายเส้นทางบินที่เหมาะสมและสามารถสร้างรายได้จากเครือข่ายการบิน การหารายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การให้บริการภาคพื้น การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อให้มีความคล่องตัว เพิ่มประสิทธิภาพ และสร้างรายได้ให้แก่ บริษัทฯ มากขึ้น เพิ่มประสิทธิภาพและควบคุมค่าใช้จ่ายของการซ่อมบำรุงอากาศยานให้เหมาะสม ปรับปรุงการบริการลูกค้าภาคพื้น และการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุและบริการ อีกทั้งจะต้องเร่งขยายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มีความจำเป็นในการถือครองทั้งอสังหาริมทรัพย์ในประเทศและต่างประเทศ ในการดำเนินการแผนปฏิรูปปี 2560 จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทฯ และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 17 แผนงานหลัก โดยแบ่งเป็นแผนปฏิรูปที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2559 จำนวน 12 แผน และแผนดำเนินการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจำนวน 5 แผน ทั้งนี้ กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์ มีดังนี้

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

แผนปฏิรูปบริษัท การบินไทย



โครงการแผนปฏิรูป ปีที่ 3 ปี 2560

1. พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้ ทำกำไร และลดความซับซ้อนของฝูงบิน

2. เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเสริมสร้างรายได้

3. สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)

4. มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ

5. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืน และพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม

6. บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

1.1 โครงการพัฒนา Bank Structure ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Bank Structure Implementation at Suvarnabhumi Airport)

1.2 โครงการวางแผนฝูงบินระยะยาว (Fleet Plan & Rationalization)

2.1 โครงการการบริหารรายได้และราคาที่แข่งขันได้ (Revenue Management Enhancement)

2.2 โครงการเสริมสร้างศักยภาพด้านการขายและจัดจำหน่ายผ่าน Web Sales (Sales Distribution & Optimization – Web Sales)

2.3 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขายและจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนขาย (Agent Management)

2.4 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการขายและจัดจำหน่ายให้ลูกค้าภาคองค์กร (Sales Distribution & Optimization – Corporate Sales)

3.1 โครงการบูรณาการระบบการบริการลูกค้าสู่ความเป็นเลิศ (Customer Services Excellence – System Integration)

3.2 โครงการยกระดับชั้นบริการพรีเมียมสู่มาตรฐานโลก (Premium Class Service Upgrade)

3.3 โครงการปรับปรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสารบนเครื่องบิน (Retrofit Program)

4.1 โครงการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดหา (Procurement Optimization)

4.2 โครงการเพิ่มประสิทธิภาพและบริหารต้นทุนของการบริการฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น และฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Service & Ground Equipment Process Efficiency)

4.3 โครงการบริหารต้นทุน และเพิ่มประสิทธิภาพของฝ่ายช่าง (Technical Process Efficiency)

4.4 A, B โครงการปรับปรุงการจ่ายเบี้ยเลี้ยงของลูกเรือให้มีประสิทธิภาพ (Cabin Crew New Per diem System)

4.5 โครงการจัดตั้งศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการ (THAI Operations Control Center : TOCC)

การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพ
การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูง และการจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง

6.1 โครงการบูรณาการการดำเนินการระหว่างการบินไทยและไทยสมายล์ (TG/WE Integration)

แผนยุทธศาสตร์บริษัทฯ กำกับโดย HR BoD

แผนยุทธศาสตร์บริษัทฯ กำกับโดยปฏิรูปฯ

โครงการปฏิรูปต่อเนื่องจากขั้นที่ 2

โครงการใหม่ปี 2560

นอกจากแผนปฏิรูปดังกล่าวข้างต้นแล้ว ในปี 2560 บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560-2569) เพื่อขับเคลื่อนองค์กรต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 3 ให้ทิศทางการดำเนินธุรกิจมีความต่อเนื่องภายในกรอบและทิศทางเดียวกัน ดังนี้

1) ด้านธุรกิจองค์กร (Corporate Business Direction)

บริหารธุรกิจและปริมาณการผลิตให้เหมาะสม เพื่อเพิ่มรายได้หลัก และรายได้เสริมอย่างยั่งยืนโดยการพัฒนาฝูงบิน และเครือข่ายเส้นทางบินที่มีศักยภาพในการทำกำไร รวมทั้งพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่สม่ำเสมอ สามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของตลาด และความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ด้านกลุ่มธุรกิจสนับสนุนองค์กร (Corporate Portfolio Direction)

สร้างกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีความแข็งแกร่ง โดยพัฒนาปรับปรุงศักยภาพทางธุรกิจของกิจการสนับสนุน และธุรกิจอื่นๆ เพื่อให้มีผลกำไรอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแสวงหาโอกาสทางธุรกิจ และสร้างความร่วมมือและใช้ประโยชน์จากพันธมิตรทางธุรกิจและภาครัฐ

3) ด้านทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายใน (Human Resource & Internal Process Direction)

พัฒนาและบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล รวมทั้ง ปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพลดต้นทุนบุคลากร และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

4) ด้านการเงิน (Financial Direction)

บริหารจัดการให้กระแสเงินสด อัตราส่วนทางการเงิน และควบคุมต้นทุนการดำเนินงานที่เหมาะสม ตลอดจนพัฒนาให้มีการบริหารจัดการข้อมูลทางการเงิน การบัญชีอย่างเป็นระบบ เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจของผู้บริหาร สร้างความเชื่อถือแก่นักลงทุนและผู้ถือหุ้น

โดยได้มีการกำหนดแผนกลยุทธ์เพิ่มเติมตามกรอบยุทธศาสตร์ดังกล่าว ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 นโยบายประเทศไทย 4.0 แผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจ แผนยุทธศาสตร์กระทรวงคมนาคม และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อช่วยขับเคลื่อน และกระตุ้นเศรษฐกิจประเทศให้เกิดความมั่งคั่งด้วยการลงทุนในโครงการสำคัญๆ เช่น โครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน โครงการพัฒนาศูนย์การขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ ที่ท่าอากาศยานอู่ตะเภา เป็นต้น การขยายธุรกิจที่มีศักยภาพให้เกิดรายได้เพิ่มและผลกำไรอย่างต่อเนื่อง เช่น โครงการครัวการบินเชียงใหม่ ภูเก็ต รวมถึง การพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงานและอัตราค่าจ้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กร การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้าน Hard Skill และ Soft Skill การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพเหนือมาตรฐาน ส่งผลให้บริษัทฯ เติบโตในระยะยาวอย่างมีคุณภาพ มั่นคง และยั่งยืน

1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงิน และการบัญชี

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีต่อเนื่องจากปีก่อน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงาน มีการบริหารเงินสด ปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก

ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดโดยเลือกปรับเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้เหมาะสม ให้มีปริมาณน้อยที่สุด โดยใช้วงเงินสินเชื่อที่มีอยู่กับสถาบันการเงินต่างๆ ประกอบคู่กันไปด้วย มีการบริหารจัดการบัญชีที่ใช้งานให้เหมาะสม เช่น เปิดบัญชีสกุลเงินยูโรและเหรียญสหรัฐเพิ่มเติม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจำนวนเงินกู้ระยะสั้นเพื่อลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย

ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม ได้ใช้เครื่องมือทางการเงินเช่น Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) มากขึ้น แต่ยังคงอยู่ในกรอบปริมาณที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดยให้สอดคล้องกับรายได้และค่าใช้จ่ายหลากหลายสกุลเงินที่มีมากกว่า 50 สกุลเงิน ยังคงมุ่งเน้นการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบสมดุล (Natural Hedge) และมีการพิจารณาใช้สกุลเงินอื่นเพิ่มเติมเพื่อบริหารเช่น ฟรังก์สวิส โครเนอร์สวีเดน เพื่อหลีกเลี่ยงการก่อกวนหรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเงินเหรียญสหรัฐ เนื่องจากบริษัทฯ ไม่มีรายได้สกุลเหรียญสหรัฐเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในสกุลเงินนี้ จากการบริหารอัตราแลกเปลี่ยนตามกรอบดังกล่าว บริษัทฯ ได้รับรางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ในด้าน Best Risk Management Solution ที่จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia เมื่อเดือนพฤศจิกายนที่ผ่านมาอีกด้วย

การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลง 12% จาก 5.3 พันล้านบาทในปี 2559 เป็น 4.7 พันล้านบาทในปี 2560 ในขณะที่เงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 9% จาก 182 พันล้านบาทเป็น 166 พันล้านบาท หรือต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของบริษัทฯ ลดลง 0.46%

ในด้านการจัดการด้านบัญชี มีการปรับโครงสร้างด้านบัญชีโดยให้มีหน่วยงานด้านนโยบายบัญชีเพิ่มเติม ซึ่งกำหนดแนวทางการบัญชีที่เน้นการควบคุมให้ดีขึ้น ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนการจัดการด้านบัญชีที่สำนักงานต่างประเทศให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยจะเริ่มใช้ในสำนักงานในประเทศจีนเป็นแบบแผน และจะนำไปใช้ในภูมิภาคอื่นๆ ต่อไป

ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน แม้ว่าราคาน้ำมันต่อบาร์เรลมีการปรับตัวสูงขึ้นประมาณ 24% (เฉลี่ย 56.73 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2559 เป็น 70.48 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2560) ค่าใช้จ่ายน้ำมันรวมกลับเพิ่มขึ้นเพียง 8.7% ทั้งนี้จากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพและคล่องตัวเพิ่มขึ้น

- บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินใหม่จำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB จำนวน 5 ลำ เพื่อใช้ในเส้นทางภูมิภาค เช่น กรุงเทพฯ – สิงคโปร์ กรุงเทพฯ – ดูไบ กรุงเทพฯ – นาริตะ กรุงเทพฯ – ซัปโปโร กรุงเทพฯ-อินชอน กรุงเทพฯ-ฮาเนดะ และเส้นทางบินข้ามทวีป เช่น กรุงเทพฯ – ภูเก็ต – แฟรงก์เฟิร์ต กรุงเทพฯ – ลอนดอน กรุงเทพฯ – บรัสเซลส์ กรุงเทพฯ – โรม กรุงเทพฯ – มิลาน กรุงเทพฯ – ออสเตรียและเครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ เพื่อใช้บินเส้นทาง กรุงเทพฯ-สิงคโปร์ กรุงเทพฯ-ไทเป และกรุงเทพฯ – โอ๊คแลนด์ เป็นต้น เพื่อเพิ่มความสะดวกรสบายและทันสมัยให้กับผู้โดยสาร
- บริษัทฯ ร่วมลงนาม MOU กับกองทัพเรือ เพื่อโครงการพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา (TG MRO Campus) ตามแผนพัฒนาระเบียงเศรษฐกิจพิเศษภาคตะวันออก (EEC หรือ Eastern Economic Corridor) พ.ศ.2560-2564 โดยศูนย์ซ่อมสามารถให้บริการตั้งแต่การซ่อมบำรุงย่อยไปถึงการซ่อมบำรุงใหญ่สำหรับเครื่องบินในหลากหลายประเภท โดยจะนำเทคโนโลยีดิจิทัลล่าสุด มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลการบำรุงรักษาเครื่องบิน รวมทั้งเทคนิคการตรวจสอบขั้นสูง และพัฒนาศูนย์กลางการขนส่งสินค้าทางอากาศและโลจิสติกส์ของภูมิภาคอาเซียนโดยเฉพาะกลุ่มประเทศ CLMV ที่มีความทันสมัยและได้มาตรฐานสากล

นอกจากนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ยังได้พัฒนาและปรับปรุงการดำเนินงานด้านอื่นๆ ดังนี้

• New Business Class Service

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนปฏิรูปบริษัทฯ ด้านการปรับปรุงการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ โดยเป็นการปรับทั้งระบบบุคลากร อาหารและเครื่องดื่ม โดยพื้นฐานแนวคิดที่ทำให้การบริการแตกต่าง มีต้นทุนที่เหมาะสม และตรงตามความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ โดยได้เริ่มดำเนินการตั้งแต่วันที่ 17 กันยายน 2559 ในเที่ยวบินกรุงเทพฯ-นาริตะ-กรุงเทพฯ และได้พิจารณาข้อมูลที่ได้รับจากลูกค้าเพื่อนำมาปรับปรุงการบริการมาโดยตลอด ปัจจุบันสามารถให้บริการได้ในเส้นทางบิน ยุโรป ออสเตรีย นิวซีแลนด์ และเส้นทางบินภูมิภาค (Regional Route)

• New First Class Service

เพื่อปรับปรุงการให้บริการให้สอดคล้องกับการบริการในชั้นธุรกิจแบบใหม่ บริษัทฯ จึงได้ยกระดับการบริการในชั้นหนึ่ง โดยมุ่งเน้นคุณภาพ รูปลักษณ์ที่ดีของอาหารและเครื่องดื่ม รวมถึงรูปแบบการบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเส้นทางบิน ยุโรป ออสเตรีย และญี่ปุ่น

• การปลดระวางเครื่องบิน

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินเข้าแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ส่งมอบเครื่องบินให้แก่ผู้ซื้อจำนวน 4 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปี 2560 จำนวน 3 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 747-400 จำนวน 2 ลำ และ แบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และดำเนินการขาย ตั้งแต่ปี 2558 จำนวน 1 ลำ ได้แก่เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300

นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 ยังมีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 21 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายแล้วและอยู่ระหว่างรอการส่งมอบจำนวน 3 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 2 ลำ และแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขายหรือให้เช่าจำนวน 18 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ แบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 4 ลำ แบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ แบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ แบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ และเครื่องบินขนส่งสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ

- **การสรรหาคัดเลือกและว่าจ้างพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รุ่น TQV (THAI Quality & Value) (DB/IA)**

บริษัทฯ ได้ดำเนินการสรรหาคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยสัญญาจ้างมีกำหนดระยะเวลา 3 ปี หากพนักงานฯ มีผลการปฏิบัติงานผ่านตามหลักเกณฑ์การประเมินที่บริษัทฯ กำหนด บริษัทฯ อาจจะพิจารณาต่ออายุสัญญาอีก 1 ครั้ง โดยสัญญาต่ออายุจะสิ้นสุดในวันที่ 30 กันยายน 2566 บริษัทฯ เน้นคุณสมบัติด้านต่างๆ นอกเหนือจากคุณสมบัติทั่วไป ได้แก่ มีบุคลิกภาพและมนุษยสัมพันธ์ มีความรู้ความสามารถในการพูดและเข้าใจภาษาอังกฤษเป็นอย่างดี และหากมีความสามารถในการสื่อสารภาษาที่สามจะเป็นประโยชน์ในการพิจารณา สามารถทำงานเป็นทีมและมีใจรักงานบริการ มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงและสายตาดี มีความรู้ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ มีความรับผิดชอบ มีจริยธรรมและความซื่อสัตย์ มีขั้นตอนการคัดเลือกเพื่อกลั่นกรองให้ได้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ได้แก่ การชั่งน้ำหนัก-วัดส่วนสูงและการพิจารณาบุคลิกภาพ การทดสอบข้อเขียนและการทดสอบรายกลุ่มโดยผู้เชี่ยวชาญจากสถาบัน SIAP (Scandinavian Institute of Aviation Psychology) การสัมภาษณ์รายบุคคล การทดสอบว่ายน้ำ การตรวจร่างกายที่สถาบันเวชศาสตร์การบิน กองทัพอากาศ และการตรวจสอบประวัติอาชญากรรมที่สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

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

- **โครงการขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจ On Ground Catering Services ภายในประเทศ**

ปัจจุบัน ฝ่ายครัวการบิน (ดอนเมือง) ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ รวมถึงการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปิดดำเนินการจำหน่ายอาหารเคลื่อนที่ (Puff & Pie Food Truck) เพื่อให้บริการขายอาหารและเบเกอรี่เคลื่อนที่ไปตามจุดต่างๆ ในปี 2560 โดยเมื่อ วันที่ 13 พฤศจิกายน 2560 ทางฝ่ายครัวการบิน ได้เปิดตัวออกจำหน่าย Mobile Food Truck เป็นครั้งแรกที่สำนักงานใหญ่ และได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี ทั้งนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวิถีการดำเนินชีวิตของคนรุ่นใหม่ที่เน้นความทันสมัยและสะดวกรวดเร็ว

1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆ อาทิ

รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ 3 รางวัล ได้แก่
 - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Economy Class)
 - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa)
 - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Onboard Catering)
 - การจัดอันดับเป็น 1 ใน 3 สายการบินที่ให้บริการที่นั่งชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (Best Economy Class Airline Seats)
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Best South-East Asian Airline) ติดต่อกันเป็นปีที่ 10 จาก TTG Travel Awards 2017
- รางวัลสายการบินประเภทบินข้ามทวีปยอดเยี่ยมอันดับที่ 8 จากเว็บไซต์ท่องเที่ยวระดับโลก Telegraph Travel Awards 2017
- รางวัล The Most Influential Thai Company in Belgium and Luxembourg จากหอการค้าเบลเยียม-ลักเซมเบิร์ก/ไทย ประจำปีประเทศไทย
- รางวัลสายการบินที่นักท่องเที่ยวจีนชื่นชอบที่สุด (People's Choice Awards – Top Choice – Airline Category) จากการโหวตของนักท่องเที่ยวชาวจีนกว่า 3.7 ล้านคน
- รางวัลหน่วยงานบริการยอดเยี่ยม ประจำปี 2559 ในงาน Suvarnabhumi Service Excellence 2016 จัดโดยบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- รางวัล "Honorable Award for Excellent Service" for Ground Service Department ในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมทางด้านการให้บริการลูกค้าภาคพื้นและอุปกรณ์ภาคพื้น จากสายการบิน China Eastern Airlines
- รางวัล "Outstanding Catering Performance Awards 2016" จากความสามารถในการรักษาคุณภาพและมาตรฐานความปลอดภัยของอาหาร รวมทั้งกระบวนการผลิตและการส่งมอบอาหารขึ้นเครื่องให้กับสายการบินแอร์มาเก๊า
- รางวัล "Honorable Award for Excellent Service" for Catering Department ในการให้บริการที่ยอดเยี่ยมทางด้านกระบวนการผลิตอาหาร การส่งมอบอาหารขึ้นเครื่อง รวมทั้งการบริหารจัดการอุปกรณ์เครื่องใช้ทางด้านอาหาร จากสายการบิน China Eastern Airlines
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมประจำปี 2017 หรือ Best Inflight Food 2017 จากการโหวตของสมาชิก IFSA (International Flight Service Association)

รางวัลด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

- รางวัล "Corporate Social Responsibility Award" ประเภท Customer Choice Awards จาก Payload Asia Awards 2017

- บริษัทฯ ได้รับคัดเลือกจาก The Financial Times และ London Stock Exchange (FTSE) ให้เป็นสมาชิกใน FTSE4Good Index Series ซึ่งเป็นดัชนียืนยันว่า บริษัทฯ มีการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ด้วยมาตรฐานระดับโลก
- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภท Recognition จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย

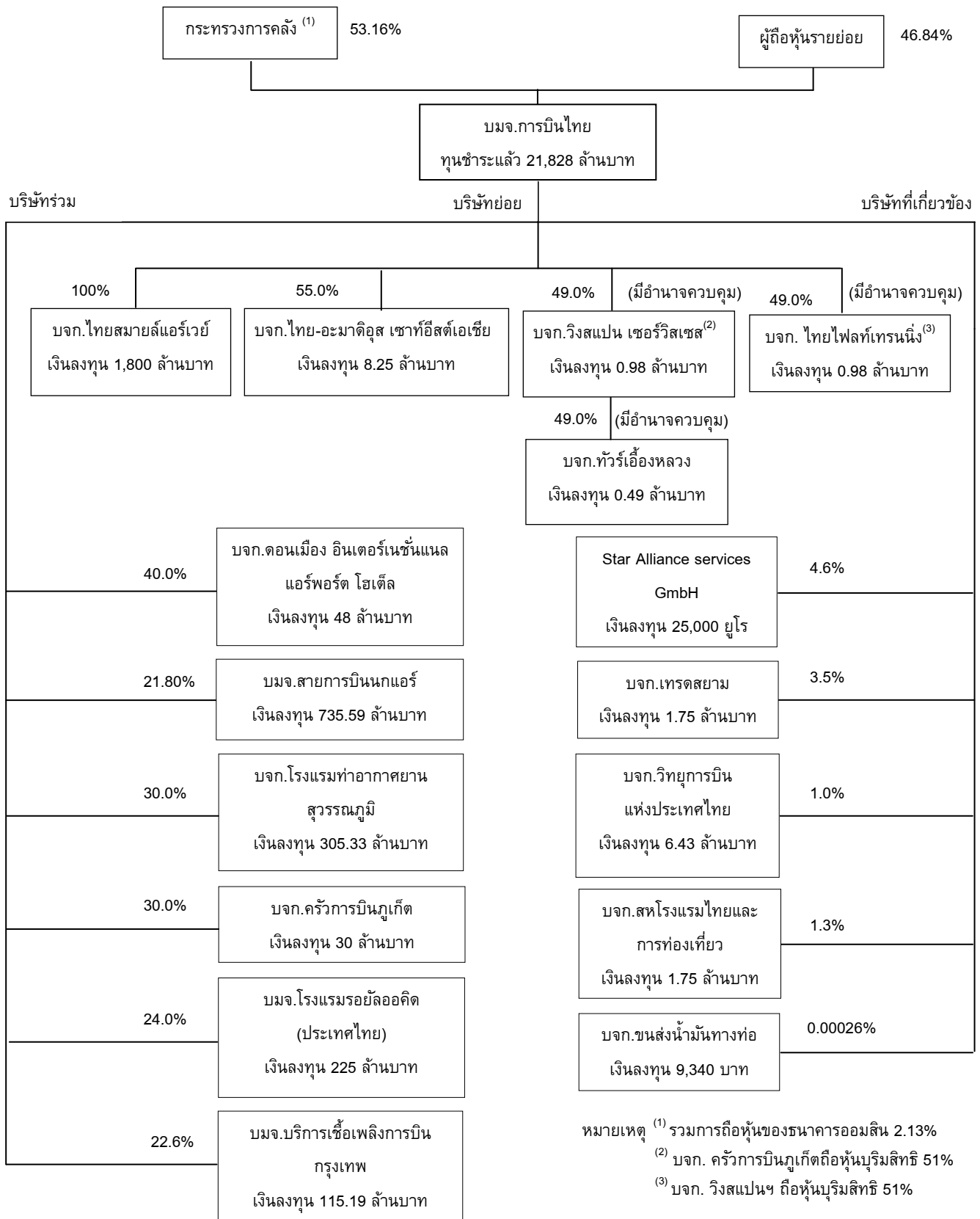
รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

- รางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2560 ระดับเพชร จากกระทรวงแรงงาน สำหรับฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และอาคารศูนย์ปฏิบัติการ
- ประกาศนียบัตรชดเชยคาร์บอน จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- ประกาศนียบัตรคาร์บอนฟุตพริ้นท์องค์กร จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)

รางวัลอื่นๆ

- รางวัล Adam Smith Awards Asia 2017 ด้านการบริหารความเสี่ยงยอดเยี่ยม (Best Risk Management Solution) จัดโดยนิตยสาร Treasury Today Asia
- รางวัลปฏิทินดีเด่น ชนิดปฏิทินแขวน ในชื่อชุด “สำหรับไทย” ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ และรางวัลรองชนะเลิศ ชนิดสมุดบันทึก ในชื่อชุด “สำหรับไทย” ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ จากการประกวดปฏิทินดีเด่นรางวัล “สุริยศศิธร” ครั้งที่ 37 ประจำปี 2560 จัดโดยสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย
- Chef จากฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลเหรียญทองแดง จากการแข่งขันปรุงอาหารระดับนานาชาติ “Sky Delight Awards 2017” ในงาน Sky Service Forum 2017 ณ กรุงมอสโก ประเทศรัสเซีย และได้รับเกียรติให้จารึกชื่อเป็นหนึ่งในเชฟของสมาคมเชฟ แห่งประเทศรัสเซีย

1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	157,475	82.7	148,060	81.6	152,488	79.2
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	20,272	10.6	18,578	10.3	18,651	9.7
รวมรายได้จากกิจการขนส่ง	177,747	93.3	166,638	91.9	171,139	88.9
รายได้การบริการอื่นๆ ⁽¹⁾	12,111	6.3	11,674	6.4	11,588	6.0
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	189,858	99.6	178,312	98.3	182,727	94.9
รายได้อื่น ⁽²⁾	677	0.4	3,134	1.7	9,864	5.1
รวมรายได้	190,535	100.0	181,446	100.0	192,591	100.0

หมายเหตุ : ⁽¹⁾ รายได้การบริการอื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากหน่วยธุรกิจและรายได้จากการสนับสนุนอื่นๆ

⁽²⁾ 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

ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ

ข) 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

ค) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

- กิจการขนส่งผู้โดยสาร
- กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

(1) กิจการขนส่งผู้โดยสาร

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

2.1.1 ฝูงบินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 100 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 43 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/-9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 และเครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	7	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	6
แอร์บัส A330-300	15	17
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	-
โบอิง 737-400	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
รวม	100	95

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินจำนวน 7 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาคและเส้นทางบินข้ามทวีป และส่งคืนเครื่องบินแบบ A330-300 ที่ครบสัญญาเช่าจำนวน 2 ลำ

2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2560 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการการบินไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และมุ่งให้มีกำไรในระยะยาว โดยดำเนินการปรับเวลา หรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน เพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

บริษัทฯ ร่วมจัดตั้ง THAI Group เพื่อบริหารบริษัทฯ สายการบินไทยสมายล์ และสายการบินนกแอร์ ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งวางแผนการบิน เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันร่วมกัน และครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ยกเลิกทำการบินที่ท่าอากาศยานดอนเมือง เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2560 โดยใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานการบินเพียงแห่งเดียว เพื่อทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด โดยทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 18 เมือง ได้แก่ กวางโจว ฉางชา ฉงชิ่ง ปีนัง เจิ้งโจว เกาสง กัวลาลัมเปอร์ มณฑลเฉิงตู ย่างกุ้ง มุมไบ พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ เสียมราฐ พนมเปญ หลวงพระบาง เวียงจันทน์ และลัคเนา

บริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม(Code Share Flight) กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เป็นการสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินในรูปแบบพันธมิตรการบินของทั้งสองสายการบิน และส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน โดยบริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมในเส้นทางบินภายในประเทศ รวม 10 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ ไปยัง สมุย เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ ลำปาง สุโขทัย ตรัง รวมทั้งเชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน และสมุย-ภูเก็ต ในเส้นทางบินระหว่างประเทศ 4 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพฯ ไปยัง ดานัง หลวงพระบาง มัลดีฟส์(มาเล) และเสียมราฐ

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 2560 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 82 จุดบิน ใน 33 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 11 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 131 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ และเกาะสมุย โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 263 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี และเส้นทางอื่น ได้แก่ เชียงใหม่-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-นราธิวาส

ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) ⁽¹⁾	11,626.4	12,420.8	11,074.5
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	7.5	9.7	9.0
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) ⁽²⁾	4,108.0	4,183.7	3,684.4
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) ⁽²⁾	5,533.1	5,824.0	5,213.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	74.2	71.8	70.7
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	11/11	11/11	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	394/427	515/434	448/413

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 731 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 590 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 53 จุดบิน ใน 20 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 141 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 53 จุดบิน ใน 20 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) ⁽¹⁾	85,670.6	71,207.6	66,909.6
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.6	55.8	54.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) ⁽²⁾	33,486.3	28,785.5	28,675.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) ⁽²⁾	43,570.4	40,063.8	38,465.4
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	76.9	71.8	74.5
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	53/52	50/47	47/47
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	590/564	537/512	506/497

หมายเหตุ:

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

เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 21 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ด้วยความถี่ 270 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ชองกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา ปักกิ่ง ปูซาน เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยะเหมิน และเฉิงตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางชา ฉงชิ่ง และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เจิ้งโจว เมื่อวันที่ 27 มกราคม 2560 และ เกาสง เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2560 รวมทั้งเพิ่มเส้นทางใหม่ ภูเก็ต-กวางโจว เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2560

เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูงจากการที่สายการบินต้นทุนต่ำทำการบินด้วยความถี่สูงหลายสายการบิน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 84 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ เดนปาซาร์ และจาการ์ตา

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์

เส้นทางสายตะวันตก

เส้นทางนี้มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง มีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในขณะเดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 18 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 144 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ การูมาณฑู ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัต ลาสฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา และมุมไบ

เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 3 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ มัสกัต และเตหะราน

เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 78 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เสียมราฐ เวียงจันทน์ พนมเปญ และหลวงพระบาง

เส้นทางข้ามทวีป

เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

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

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบิน อีวา แอร์เวย์ โดยมีไต้หวันเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล ฮูสตัน ชิคาโก และโทรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินเอเชียในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ซีแอตเทิล โฮโนลูลู และชิคาโก

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลูฟท์ฮันซา 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 และเส้นทางไทเป ไปยัง แวนคูเวอร์ รวมทั้งหมด 15 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา

ทั้งนี้บริษัทฯ มีรายได้ที่เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินเองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม

เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 95 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มินนิค บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล มอสโก และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เวียนนา เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2560

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งเที่ยวบินรหัสร่วมทั้งหมดในยุโรปและสหราชอาณาจักรครอบคลุม 46 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) ⁽¹⁾	42,119.4	30,463.4	29,834.3
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	27.3	23.9	24.4
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) ⁽²⁾	25,320.0	21,646.8	20,182.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) ⁽²⁾	30,411.0	28,708.0	28,187.2
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	83.3	75.4	71.6
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	13/12	12/11	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	95/83	89/76	84/65

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 46 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเส้นทางฮ่องกง-โอ๊คแลนด์ และ เที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช

ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) ⁽¹⁾	14,586.2	13,555.7	13,153.3
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	9.5	10.6	10.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) ⁽²⁾	8,567.5	7,732.2	7,157.9
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) ⁽²⁾	10,674.9	10,262.5	9,879.1
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	80.3	75.3	72.5
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) ⁽³⁾	46/44	44/44	42/42

หมายเหตุ:

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

2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2560 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อยืนยันถึงการบริการที่เป็นเลิศ 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 ให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเก้าอี้โดยสารชั้นธุรกิจจะสามารถปรับเอนนอนราบได้ 180 องศา โดยคาดว่าจะดำเนินการปรับปรุงแล้วเสร็จทั้ง 3 ลำภายในปี 2561

1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย อาทิเช่น ภาพยนตร์ไทย / New Release / Favorite และ World Cinema 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 2560 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 22 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 7 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง บนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 และจำนวน 5 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 A350-900 และแบบโบอิง 787-9

สำหรับเครื่องบินใหม่ที่จะได้รับมอบ มีการติดตั้งระบบสื่อสารสนเทศ (In-flight Connectivity : IFC) ไว้เป็นที่เรียบร้อยแล้ว โดยในปี 2561 บริษัทฯ จะได้รับมอบ เครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 เพิ่มเติมอีกจำนวน 5 ลำ และสำหรับเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการปรับปรุง ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ และแบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 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 2560 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากลทั้งสิ้น 105 ครั้ง ผลการตรวจสอบไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ยืนยันความมีมาตรฐานด้านการบินของบริษัทฯ ได้เป็นอย่างดี

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมที่จะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยสามารถแก้ไขข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญด้านความปลอดภัย (Significant Safety Concern : SSC) ตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัย (Universal Safety Oversight Audit Program : USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) บริษัทฯ ได้เข้าร่วมในกระบวนการทบทวนการออกใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (AOC Recertification) ซึ่งดำเนินการตามแผนงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปี 2559 ทำให้บริษัทฯ ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศใหม่ (Air Operator Certificate: AOC) และใบอนุญาตขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Certificate) เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 แสดงให้เห็นถึง ศักยภาพของบริษัทฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม อาหารสดอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งวัตถุอันตรายอื่น ๆ ที่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์

บริษัทฯ ได้เน้นการรักษามาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standards and Recommended Practices: SARPs) ของ ICAO ที่กำหนดให้สายการบินต้องจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System: SMS) และระบบบริหารการกำกับปฏิบัติตามข้อบังคับการบิน (Compliance Management System: CMS) เพื่อให้เป็นไปตามกฎระเบียบและเป็นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ได้เริ่มโครงการมาตรฐานเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) ในปี 2558 ด้วยการนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์กรการบินทั่วโลกเป็นต้นแบบ เพื่อพัฒนาความปลอดภัยไปยังระดับสูงสุด (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 สามารถดำเนินการปฏิบัติการบินเข้ายุโรป 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 ปฏิบัติการ บินเพื่อประเมินความเสี่ยงในการปฏิบัติการบินในสนามบินต่างๆ

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

4. Big Data System คือการเก็บข้อมูลที่เชื่อมโยงข้อมูลจากระบบต่างๆ เช่น ข้อมูลเส้นทางการบิน ข้อมูลระบบ การทำงานของเครื่องบิน 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 ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee: OHSC) ซึ่งมีผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อทำหน้าที่ในการ วางแผน กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมี

การจัดประชุม เพื่อติดตามการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมของบริษัท ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศอย่างเคร่งครัด ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT), หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศเยอรมัน (German Civil Aviation Authority: LBA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศอังกฤษ (Department for Transport: DfT) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศสวีเดน (Federal Office of Civil Aviation: FOCA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศญี่ปุ่น (Japan Civil Aviation Bureau: JCAB) และมาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit: IOSA) รวมถึงกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน อีกทั้งบริษัทฯ มีระบบการบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management System: SeMS) ที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบินอยู่ในระดับที่สูงกว่ามาตรฐานสากล โดยผลการตรวจสอบจากองค์กรภายนอกทั้งในประเทศ และต่างประเทศ ไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานการณ์ของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤติ ต่างๆ เพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แผนย้ายฐานการปฏิบัติงาน แผน Public Health Emergency รวมทั้งบริษัทฯ ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยใน 2560 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินเต็มรูปแบบประจำปี 2560 (PEMEX 17) ที่ท่าอากาศยานภูเก็ต การฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX 17) และการฝึกซ้อมเต็มรูปแบบเหตุฉุกเฉินทางการแพทย์-โรคติดต่อและกักกันโรค ท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น โดยมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center: CMOC) ของบริษัทฯ ได้ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชม. อีกทั้งมีการฝึกอบรมและมีศูนย์ปฏิบัติการของชุดให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST Center) สอดคล้องกับมาตรฐาน ระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศ สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ สายการบินพันธมิตร และสายการบินที่มีข้อตกลงร่วมกัน

ด้วยมาตรฐานการจัดการด้านความมั่นคงการบินและการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติที่มีประสิทธิภาพ ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการกับเหตุการณ์ต่างๆ ในปี 2560 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเข้าร่วมรับการตรวจสอบตามโครงการกำกับดูแลด้านการรักษาความปลอดภัยขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO Universal Security Audit Programme Continuous Monitoring Approach: ICAO USAP-CMA) การบริหารจัดการกรณีเหตุการณ์การก่อการร้ายที่หลายประเทศในยุโรปและทั่วโลก ซึ่งบริษัทฯ ให้การสนับสนุนภาครัฐและดูแลผู้โดยสารเดินทางกลับมาด้วยความปลอดภัย การบริหารจัดการเที่ยวบินไปประกอบพิธีฮัจญ์ ณ ประเทศซาอุดีอาระเบียรวมทั้งกรณีการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสเมอร์ส (Middle East Respiratory Syndrome: MERS) ในเที่ยวบิน ฮัจญ์ โดยบริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับคำแนะนำขององค์การอนามัยโลก และกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด การบริหารจัดการกรณีเกิดภัยธรรมชาติ เช่น สถานการณ์ภูเขาไฟอากุ ที่เกาะบาห์ลี สาธารณรัฐอินโดนีเซียปะทุ และสถานการณ์หมอกควันที่กรุงนิวเดลี สาธารณรัฐ

อินเดีย โดยประสานงานกับหน่วยงานภาครัฐจัดหาอุปกรณ์ป้องกันภัยส่งให้กับสถานที่เกิดเหตุวิกฤติเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับผู้โดยสารและพนักงานผู้ปฏิบัติงานที่สถานี ซึ่งบริษัทฯ สามารถสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่สูงกว่ามาตรฐานสากล และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

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

รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่าง ๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับ มีดังนี้

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
TCO Third Country Operator (TCO) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาต ให้ทำการบินสู่ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรปจาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
IOSA (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ จากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	26 พฤษภาคม 2561
ISO 9001: 2008 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายช่าง ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์	15 กันยายน 2561 15 กันยายน 2561 30 มิถุนายน 2563
ISO 9001: 2015 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายครัวการบิน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่)	8 มีนาคม 2563 15 ธันวาคม 2563
ISO 14001: 2004 (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่ทำสนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัวการบิน	15 กันยายน 2561 15 กันยายน 2561 1 กันยายน 2561
ISO 50001: 2011 (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิ)	20 มิถุนายน 2562

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
OHSAS 18001: 2007 (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)	ฝ่ายครัวการบิน	3 สิงหาคม 2563
HALAL (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2561 รับการตรวจประเมิน เรียบร้อยแล้ว อยู่ ระหว่างการออก ใบรับรองฉบับใหม่
HAL-Q (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	16 กรกฎาคม 2562 27 เมษายน 2562
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2563
GMP (Good Manufacturing Practice ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2563
FAR 145 (Federal Aviation Regulations 145) FAA Repair Station (Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่ง ประเทศสหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2561
RSC 13 THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่ง ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอู่ตะเภา)	31 ตุลาคม 2563 25 กันยายน 2561 30 ตุลาคม 2561
EASA Part-145 (European Aviation Safety Agency - Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบิน ในกลุ่มสหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจ ปีละ 2 ครั้ง

2.1.5 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 2560 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

2.2 การตลาดและการแข่งขัน

2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนธุรกิจ 5 ปี (2557-2561) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด เช่น ตลาดกลุ่มประเทศแอฟริกาตะวันออก จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาด ปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลัก โดยการเพิ่มเที่ยวบิน 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 เวียนนา และ (4) เขตพื้นที่ใหม่ๆ เช่น อิหร่าน ตุรกี อิสราเอล

โดยในการเข้าตลาดเหล่านี้ บริษัทฯ จะศึกษาสภาพตลาด สภาพการแข่งขัน เส้นทางบิน เพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งในการกำหนดกลยุทธ์ด้านเส้นทางบิน เครือข่ายการบิน และผู้บิน

นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับความคุ้มค่าของราคาบัตรโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ โดยมีการกำหนดแนวทางในการดำเนินนโยบายการตลาดดังนี้

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 การเชื่อมต่อเส้นทางบินจากประเทศอินเดียของไทยสมายล์กับเส้นทางบินสู่ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ของการบินไทย 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) และเชื่อมต่อในลักษณะต่อเลยไปยังอีกจุดบินหนึ่ง (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) เป็นด่านแรกของผู้โดยสารหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการ 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 ที่แตกต่างไปจากเดิมและรวดเร็วทันคู่แข่ง 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 เพื่อดึงดูดความ

สนใจกับลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง 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 ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาติอุส และผ่านเอเยนต์ออนไลน์ (Online Travel Agent) เช่น Expedia, TripAdvisor, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2560 เศรษฐกิจโลกมีการฟื้นตัว โดยเติบโตร้อยละ 3.7 สูงกว่าปีก่อนที่เติบโตร้อยละ 3.2 ปัจจัยหลักมาจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วแข็งแกร่งขึ้นและเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาปรับตัวดีขึ้นตามการขยายตัวของการค้าโลกและการปรับตัวดีขึ้นของความเชื่อมั่นผู้บริโภค โดยกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลัง

พัฒนายังคงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญโดยเฉพาะจีนที่มีขนาดเศรษฐกิจใหญ่เป็นอันดับ 2 ของโลกและมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลกมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นจากปีก่อนอยู่ที่ร้อยละ 6.8 สำหรับเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกา ยุโรปและญี่ปุ่นมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.3, 2.4 และ 1.8 ตามลำดับ ในส่วนของเศรษฐกิจไทยมีการปรับตัวดีขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 3.7 โดยได้รับแรงขับเคลื่อนสำคัญจากภาคการส่งออกที่ขยายตัวตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะตลาดจีนและสหรัฐฯ ประกอบกับภาคการท่องเที่ยวขยายตัวเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง แนวโน้มปี 2561 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) คาดการณ์การขยายตัวอย่างต่อเนื่องของเศรษฐกิจโลกที่ประมาณร้อยละ 3.9 โดยคาดการณ์การขยายตัวของทั้งเศรษฐกิจกลุ่มประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนาและกลุ่มประเทศพัฒนาแล้ว โดยเฉพาะสหรัฐฯ คาดการณ์เศรษฐกิจขยายตัวเพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 2.7 ผลจากนโยบายปฏิรูปภาษีที่ปรับลดภาษีนิติบุคคลส่งผลให้เกิดการกระตุ้นการลงทุนของภาคธุรกิจเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ ความเสี่ยงทางภาคการเงิน อัตราเงินเฟ้ออาจขยายตัวเร็วกว่าที่คาดการณ์นำมาสู่การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยที่เร็วขึ้น ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ในกลุ่มประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนาลดลงจากต้นทุนการเงินที่เพิ่มขึ้น ปัญหาหนี้สินในจีนที่ยังคงเพิ่มขึ้นซึ่งอาจทำให้เศรษฐกิจจีนชะลอตัวต่อเนื่องมากกว่าคาด ความเสี่ยงจากกฎระเบียบและการกีดกันทางการค้า รวมถึงความไม่มั่นคงทางการเมืองและปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงและตะวันออกกลาง ต่างเป็นปัจจัยที่อาจส่งผลกระทบต่อให้การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกเติบโตช้ากว่าคาด (ที่มา: รายงานสภาวะเศรษฐกิจโลกของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) เดือนมกราคม 2561)

ในส่วนของราคาน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบินนั้น ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2560 อยู่ที่ 54.83 และ 65.32 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ ปรับตัวสูงขึ้นกว่าปีก่อนที่ร้อยละ 22 จากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลก ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้นขณะที่ปริมาณน้ำมันดิบลดลงจากข้อตกลงปรับลดกำลังการผลิตระหว่างกลุ่มผู้ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลกอย่างกลุ่มโอเปกและประเทศนอกกลุ่มโอเปกประมาณ 1.8 ล้านบาร์เรลต่อวัน โดยข้อตกลงดังกล่าวมีผลสิ้นสุดในเดือนธันวาคม 2561 อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับแนวโน้มปี 2561 ซีทีกรุ๊ปคาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะปรับตัวสูงขึ้นอยู่ในระดับที่ 68 และ 81 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนแผนกเอกสารและสัญญาการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันและคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือนซีทีกรุ๊ป เดือนมกราคม 2561)

จากราคาน้ำมันที่มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นประกอบกับการแข่งขันระหว่างสายการบินด้วยกันยังคงทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ฝูงบิน และการแข่งขันด้านราคา ทั้งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลาง สายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน รอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

สภาวะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้รายงานปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาค ปี 2560 โดยรวมมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องร้อยละ 7.6 จากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกและราคาบัตรโดยสารที่ลดลงกระตุ้นความต้องการเดินทางให้เพิ่มขึ้น และคาดว่าในปี 2561 การขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะขยายตัวที่ร้อยละ 6.0 ซึ่งจะเป็นอัตราการขยายตัวที่ต่ำกว่าปี 2560

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด 3 อันดับแรก ในปี 2560 คือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมในอัตราเลขสองหลัก (Double digit growth) อยู่ที่ร้อยละ 10.1 (สัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 33.7 ของอุตสาหกรรมโดยรวม) สาเหตุจากการขยายตัวทางเศรษฐกิจในภูมิภาคที่แข็งแกร่งช่วยสนับสนุนความต้องการเดินทางภายในภูมิภาคให้เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศเศรษฐกิจเกิดใหม่ อาทิ อินเดีย และจีน รองลงมาคือ ภูมิภาคยุโรป และละตินอเมริกาอยู่ที่ร้อยละ 8.2 และ 7.0 ตามลำดับ และคาดว่าในปี 2561 สายการบินที่มีการขยายตัวสูงที่สุดคือ ละตินอเมริกาและแอฟริกา ในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 8.0 (สัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารน้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 5.2 และ 2.2 ของอุตสาหกรรมโดยรวม) รองลงมาคือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกและตะวันออกกลาง ขยายตัวในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 7.0 และ ยุโรป ที่ร้อยละ 6.0 ตามลำดับ

สำหรับประเทศไทยในปี 2560 ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ประกอบกับปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ โดยนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยในปี 2560 มีจำนวน 35.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.8 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 โดยนักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุดจำนวน 9.8 ล้านคนหรือเติบโตที่ร้อยละ 12 แม้ว่าจะชะลอตัวลงเล็กน้อยในช่วงต้นปีแต่สามารถฟื้นตัวกลับมาเป็นบวกได้อีกครั้งตั้งแต่เดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา (ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย) ในภาพรวมช่วงเดือนมกราคม-กันยายน 2560 มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 156 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 82.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 7.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2559 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 17.8 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.3 โดยบริษัท มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดคิดเป็น ร้อยละ 21.6 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิม มีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ที่เกิดขึ้นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในช่วงเดือนมกราคม-สิงหาคม 2560 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 20 สายการบิน มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 25.1 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 8.1 โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 4.7 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.0 สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 18.6

การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปี 2560 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินจากตะวันออกกลาง และสายการบินต้นทุนต่ำ การเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของสายการบิน โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่มีการปรับตัวและการพัฒนาเครือข่ายจากให้บริการบินแบบจุดต่อจุด (Point-to-Point) มาให้บริการไประยะทางไกลมากขึ้น พัฒนาเป็นเครือข่ายการบินเชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม พร้อมทั้งยกระดับด้านสินค้าและบริการให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น สำหรับสายการบินตะวันออกกลาง ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยมโดยสายการบินคงกำลังการผลิตที่ประเทศไทย แต่เพิ่มกำลังการผลิตและเปิดเส้นทางบินตรงไปยังประเทศใน

อินโดจีนมากขึ้น อาทิ เอมิเรตส์ให้บริการเส้นทางดูไบ-ย่างกุ้ง-พนมเปญ และ การ์ด้ายายกำลังการผลิตไปในเส้นทาง โตฮาร่างกุ้ง ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลด้านลบต่อศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคอินโดจีนได้

อย่างไรก็ตาม การที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว อีกทั้ง ความเชื่อมั่นและความน่าเชื่อถือต่อธุรกิจการบินของประเทศไทยเพิ่มขึ้น จากการที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศปลดธงแดงให้กับประเทศไทยเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560 ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐซึ่งวางแผนให้อุตสาหกรรมการบินเป็นฟันเฟืองหลักในการผลักดันโครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economics Corridor Development – EEC) ผ่านโครงการเมืองการบิน (Aerotropolis) ซึ่งใช้ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา ระยอง และพัทยาเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยขยายตัวต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเติบโต เช่น ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และกลุ่มประเทศอาเซียน เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง โดยในช่วงเดือนมกราคม-สิงหาคม 2560 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 49.4 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 8.1 ทั้งนี้ โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 11.4 ล้านคน เติบโตร้อยละ 15.3 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 23.0

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพและประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

ปี 2560 ธุรกิจการบินของไทย ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังเป็นปีที่ต้องปรับตัวรับมือการแข่งขันที่รุนแรงจากข้อมูลสถิติจากบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ในช่วง 9 เดือน (มกราคม 2560 – กันยายน 2560) มีจำนวนเที่ยวบิน เข้าและออก (Aircrafts Movement) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง จำนวน 450,808 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 4.3 โดยเป็นเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 202,481 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 12 และมี ผู้โดยสารเข้า และออก (Passengers Movement) ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและดอนเมือง จำนวน 73.5 ล้านคน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 7.6 เป็นผู้โดยสารจากสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 31.5 ล้านคน เติบโตจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 12.9 จากข้อมูลสถิติ ชี้ให้เห็นถึงการเติบโตด้านธุรกิจการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำ ที่ส่วนใหญ่ทำการบินด้วยเครื่องบินฟิสัยใกล้เคียง และมีกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด CLMV (กัมพูชา สปป.ลาว พม่า เวียดนาม) และ จีน อินเดีย อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ ไทยเวียดเจ็ต นิวเจนแอร์ไลน์ ซึ่งเป็นตลาดเดียวกันกับสายการบินไทยสมายล์ ทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำภายในประเทศ และสายการบินจากต่างประเทศ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันด้านราคามากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้เดือนตุลาคม 2560 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ประกาศปลดธงแดงประเทศไทยจากประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัยด้านการบิน (SSC) หลังจาก ICAO เข้ามาตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินของประเทศไทยในช่วงเดือนกันยายนที่ผ่านมา โดยการปลดธงแดง จะส่งผลให้สายการบินสัญชาติไทยสามารถเปิดเส้นทางใหม่ เพิ่มความถี่เที่ยวบิน เปลี่ยนขนาดเครื่องบินและให้บริการแบบเช่าเหมาลำ (Chartered

flight) ในประเทศที่มีมาตรการออกมาระงับการบิน ส่งผลให้สถานการณ์การบินของไทยเติบโตและมีการแข่งขันระหว่างสายการบินมีแนวโน้มรุนแรงยิ่งขึ้นจากการเปิดเส้นทางใหม่และการขาดแคลนบุคลากร นอกจากนี้การเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินยังส่งผลให้เกิดการแข่งขันเพื่อแย่งชิงบุคลากรด้านการบิน เช่น นักบินแอร์โฮสเตส วิศวกร และช่างเทคนิค เป็นต้น นอกจากนี้ข้อจำกัดจากปัญหาด้าน time slot และความจุของสนามบินทั้งในประเทศและต่างประเทศ อาจทำให้การเพิ่มความถี่และเปิดเที่ยวบินใหม่ไม่ราบรื่นนัก ในปัจจุบัน สนามบินในไทยหลายแห่ง อาทิ สนามบินสุวรรณภูมิ ดอนเมือง และภูเก็ต เริ่มมี time slot ที่หนาแน่นแล้ว ประกอบกับจำนวนผู้โดยสารที่เกินขีดความสามารถในการรองรับ ในขณะเดียวกัน สนามบินในต่างประเทศ ก็ประสบกับปัญหาที่คล้ายคลึงกัน ทำให้การเพิ่มความถี่และขยายเส้นทางอาจทำได้ไม่มากนัก

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 ⁽¹⁾	12
- B787-9			2		2
- B787-8	2				2
- A320	3				3
รวม					22

หมายเหตุ ⁽¹⁾ บริษัท แอร์บัส แจ้งเลื่อนการรับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จากเดิมในปี 2560 เป็นปี 2561

2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
- จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	100	95	95
- จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	82	78	74
- ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	273,078	263,345	257,597
- จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	117,891	115,733	108,285
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	409,024	388,727	374,831
- ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	12.0	11.5	10.9
การขนส่งผู้โดยสาร				
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,498	85,042	83,479
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	71,634	62,442	60,893
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	79.2	73.4	72.9
- จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	24,562	22,262	21,249
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อ หน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.17	2.35	2.46

		ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ ⁽¹⁾ (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,832	3,591	3,514
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,377	2,132	2,091
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	62.0	59.4	59.5
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	654,915	589,829	559,283
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	7.98	8.18	8.45
การขนส่งรวมทั้งระบบ				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	12,982	12,103	11,883
- ปริมาณการขนส่ง ⁽¹⁾ (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	9,631	8,451	8,249
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	74.2	69.8	69.4
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	18.21	19.55	20.44

(1) ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคน เพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง

2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัท ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.8 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษาลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ให้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัท	ปี 2560		ปี 2559		ปี 2558	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	47,191	26.8	43,431	26.2	61,794	33.7
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,126	16.5	29,071	17.6	30,249	16.5
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ	-	-	427	0.2	3,381	1.9
- ค่าบริการการบิน	21,299	12.1	20,187	12.2	20,034	10.9
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,224	3.0	5,092	3.1	5,105	2.8
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	16,245	9.2	14,982	9.0	9,652	5.3
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,996	9.6	17,969	10.9	19,118	10.4
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	10,641	6.0	8,587	5.2	7,659	4.2
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,560	4.9	7,811	4.7	7,585	4.1
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	10,438	5.9	8,873	5.4	9,110	5.0
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	452	0.3	510	0.3	578	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	10,060	5.7	8,538	5.2	9,051	4.9
รวม	176,232	100.0	165,478	100.0	183,316	100.0

2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

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

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2559 คิดเป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 27 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 2560 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 บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ชัสโก้ จำกัด (มหาชน) 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 2560 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 39.5 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้ บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้น้ำมัน เครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีใช้เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ และบริษัทฯ สามารถเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบินที่มีการเปลี่ยนแปลง

2.3.5 การจัดหาประกันภัย

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

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2560 ประมาณ 451.70 ล้านบาท คิดเป็น 0.26% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 84% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2559 – 30 พฤศจิกายน 2560) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2559 จำนวน 10,332 ลำนหรือยี่ห้อสหรัฐฯ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 16% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมา ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังมีความสามารถและศักยภาพในการรับประกันภัยในระดับที่มั่นคง แต่ได้ปรับแนวคิดในการพิจารณาค่าความเสี่ยงในรูปแบบของเบี้ยประกันภัยให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของแต่ละสายการบิน ทั้งนี้ตลาดรับประกันภัยเครื่องบินในปี 2560 ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียสะสมจากอุบัติเหตุครั้งใหญ่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เช่นกรณี MH370 และ MH17 เป็นต้น รวมถึงความสูญเสียของตลาดรับประกันภัยประเภทอื่นๆ ในภาพรวมไม่เพียงเฉพาะตลาดรับประกันภัยเครื่องบินเท่านั้น ซึ่งจะมีผลกระทบถึงเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

(2) กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

การให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ถูกจัดแยกเป็นประเภท ของความต้องการของลูกค้าและให้สอดคล้องกับตลาด เนื่องจากปัจจุบัน สินค้าประเภท ที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิให้คงที่ ตลอดระยะเวลาขนส่ง เช่น วัคซีน หรือ ยา มีการขยายตัวของตลาดค่อนข้างสูง ประกอบกับการขนส่งสินค้าประเภทของสด ซึ่งเป็นสินค้าส่งออกจากประเทศไทยที่สำคัญประเภทหนึ่งที่อาจได้รับผลกระทบเนื่องจากสภาวะโลกร้อน สภาพอากาศเปลี่ยนแปลง และมีอุณหภูมิที่สูงเกือบตลอดทั้งปี ส่งผลต่อคุณภาพของสินค้า และการให้บริการการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าว

บริษัทฯ จึงได้เริ่มรับการอบรมเพื่อให้การบริการคลังสินค้าได้รับใบรับรอง Good Distribution Practice (GDP certification) และทำการจัดซื้อตู้ควบคุมอุณหภูมิเพิ่ม เพื่อรองรับการเติบโตของการขนส่งผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ที่มีอัตราการใช้ตู้ควบคุมอุณหภูมิอย่างต่อเนื่อง เมื่อโครงการอบรม GDP สำเร็จลง คลังสินค้าของบริษัทฯ ที่สนามบินสุวรรณภูมิจะพัฒนาเป็นศูนย์กลางรับส่งและถ่ายลำของสินค้าผลิตภัณฑ์ยา และเวชภัณฑ์ ของภูมิภาคนี้ นอกจากนี้ตู้ควบคุมอุณหภูมิที่จัดซื้อมา ยังสามารถให้บริการเช่าแก่ลูกค้าที่ต้องการได้โดยตรงกับบริษัทฯ ซึ่งบริการดังกล่าว คือบริการ Control Temperature Product นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้บริการ TGKool (TGK) เป็นการให้บริการ กับสินค้าที่ต้องการความสด หรือคงสภาพ เช่น ผัก ผลไม้ ของสดแช่แข็ง ฯลฯ และยังมีบริการ TGFresh (TGF) เป็นการขนส่งสินค้าที่สดหรือเน่าเสียง่าย เช่น กุ้ง ไข่ ฯลฯ แต่ถ้าลูกค้าต้องการความเร่งด่วนในการขนส่งระหว่างประเทศ โดยมีการรับประกันความรวดเร็วและตรงตามเวลา ลูกค้าสามารถเลือกบริการ TGForce (TGX) ได้อีกบริการหนึ่ง

ขณะนี้บริษัทฯ กำลังปรับปรุงและพัฒนาบริการ TEC (THAI Express Cargo) ซึ่งเป็นการบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างสนามบินภายในประเทศ ซึ่งได้แก่ สนามบิน ภูเก็ต กระบี่ เชียงใหม่ เชียงราย สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ นราธิวาส ขอนแก่น อุบลราชธานี อุดรธานี โดยมีการรับประกันส่งถึงมือผู้รับปลายทางภายในสถานที่ที่กำหนดใน 24 ชั่วโมง เพื่อให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของธุรกิจ E-commerce รวมถึงการร่วมมือกับพันธมิตรที่ทำธุรกิจ direct order ภายในประเทศ

ปัจจุบันบริษัทฯ มีการให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ไปยังปลายทางครอบคลุม 76 จุดบิน ใน 33 ประเทศ

ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2560	ปี 2559	ปี 2558
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) ⁽¹⁾	3,832	3,591	3,514
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) ⁽¹⁾	2,377	2,132	2,091
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) ⁽²⁾	20,272	18,579	18,651
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) ⁽³⁾	7.98	8.18	8.45
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) ⁽¹⁾	62.0	59.4	59.5

หมายเหตุ:

(1) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า

- (2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมขดเซตค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

2.2 การตลาดและการแข่งขันของการบริการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

บริษัทเน้น การเติบโตด้วยการบริหารพื้นที่ระวางใต้ท้องเครื่องให้เกิดประโยชน์สูงสุด บนเส้นทางและเครือข่ายของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก นอกจากนี้ยังวางแผนที่จะร่วมเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศโดยใช้ สายการบินพันธมิตรและบริษัท Charter Freighters ต่าง ๆ เพื่อเสริมพื้นที่ระวางในจุดที่การขนส่งหนาแน่น ด้วยความสัมพันธ์ทางธุรกิจที่ต่อเนื่องกันมาเป็นเวลานานกับสายการบินพันธมิตร ทำให้เกิดการเกื้อหนุนในการขนส่ง หรือขยายเครือข่ายในเส้นทางที่บริษัทไม่ได้ทำการบิน หรือ offline โดยทำ Special Proration Agreement ขณะเดียวกันก็ได้ให้สายการบินพันธมิตรใช้พื้นที่ระวางของบริษัทฯเช่นเดียวกัน ด้วยหลักการและแนวทางพัฒนาธุรกิจร่วมในลักษณะนี้ ศักยภาพในการขยายเครือข่ายเส้นทางบินเพื่อครอบคลุมความต้องการของลูกค้าจึงเป็นไปในลักษณะยืดหยุ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถมองไปข้างหน้าร่วมกันในการกระชับความสัมพันธ์ เพิ่มความร่วมมือ และเป็นการร่วมลงทุน สร้างเครือข่ายในลักษณะเส้นทางประจำต่อไป

บริษัทฯให้ความสนใจและติดตามหาโอกาสที่จะขยายการบริการเข้าไปในห่วงโซ่การบริการของธุรกิจ E-Commerce โดยใช้เครือข่ายของจุดบินในภูมิภาคเป็นจุดแข็งในการรองรับการขนส่ง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่มีประชากรรวมกันกว่า 1,500 ล้านคน ช่วยส่งเสริมการเติบโตต่อเนื่องอย่างก้าวกระโดดของธุรกิจ E-Commerce ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีต่อธุรกิจการขนส่งทางอากาศ นอกจากนี้บริษัทฯมีแผนยกระดับการบริการคลังสินค้าที่สนามบินสุวรรณภูมิให้อยู่ในระดับ world class standard นอกเหนือจากโครงการ GDP Certificate แล้ว บริษัทฯได้ลงทุนขยายพื้นที่การปฏิบัติงานในคลังอีก 1,800 ตารางเมตรในส่วนแรก และเพิ่มประสิทธิภาพการบริการด้านความปลอดภัยด้วยการลงทุนกับอุปกรณ์ที่ทันสมัย ด้วยการติดตั้งเครื่อง Dual View X-ray อีกหนึ่งเครื่อง

2.3 สภาพการขนส่งสินค้าทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่าปี 2561 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.3

ในขณะที่การแข่งขันของธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศมีความรุนแรงมากขึ้น บริษัทฯเน้นการบริหารงานที่คล่องตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด และยืดหยุ่นในการทำธุรกิจกับลูกค้า เพื่อเป็นการสนับสนุนธุรกิจให้ต่อเนื่องโดยไม่ต้องกังวลถึงสิ่งที่ต้องไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่นๆบ่อยครั้ง นอกเหนือจากการบริหารการขายปกติแล้ว บริษัทฯมีโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ เพื่อจะได้เหนือกว่าคู่แข่ง เช่นการพัฒนาและปรับปรุงส่วน Perishable Center ในพื้นที่คลังสินค้าให้เป็น Cool Center รองรับความต้องการทุกระดับของลูกค้าในธุรกิจของสด เพื่อที่จะเลือกใช้บริการของการบินไทยเป็นลำดับแรกๆ บริษัทฯยังคงให้ความสำคัญในการขนส่งโดยใช้พื้นที่ระวางกับสายการบินพันธมิตร รวมถึงการขนส่งทางรถบรรทุกซึ่งเป็นความร่วมมือในลักษณะ Partnership เพื่อให้แข่งขันในตลาด off line ได้

ข) หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยการบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ข) หน่วยธุรกิจ

(1) ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะเพิ่มคุณภาพการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่องในทุกจุดการให้บริการ โดยได้นำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้าผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการให้บริการให้เกิดความพึงพอใจมากที่สุด โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการ การให้บริการการจัดบรรจุสินค้า (Build Up) ซึ่งเป็นการให้บริการจากพนักงานของบริษัทฯ แทนการให้บริการจากตัวแทนผู้ส่งออก ซึ่งนอกจากจะช่วยสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าได้เป็นอย่างดีแล้ว ยังช่วยให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการด้านความปลอดภัยได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานสากลอีกด้วย รวมทั้งบริษัทฯ ได้ทำการปรับย้ายอาคารสำนักงานออกจากพื้นที่ในคลังสินค้า ทำให้สามารถเพิ่มพื้นที่ในการจัดการสินค้าขาออกได้กว่า 650 ตารางเมตร ขณะเดียวกันบริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการเพื่อเพิ่มพื้นที่จัดเก็บเชิงสูงให้มากขึ้น เพื่อให้การใช้พื้นที่ของคลังสินค้าได้เต็มศักยภาพมากขึ้น นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษานโยบาย วัตถุประสงค์ และขั้นตอนต่างๆให้เป็นไปตามมาตรฐาน ISAGO ที่กำหนดไว้ในระบบคุณภาพของ IATA เรื่องการให้บริการภาคพื้นด้านการบริการคลังสินค้าที่ได้รับการรับรองแล้ว

ด้วยความมุ่งมั่นในการปรับปรุงบริการด้านการขนส่ง บริษัทฯ ได้ปรับปรุงพื้นที่ Perishable Center (2,000 ตรม.) บริเวณ Truck Dock ให้เป็นพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้ระบบการจัดการแบบ Cool Chain โดยจัดการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษในช่วงระหว่างการขนส่ง เพื่อให้สามารถรองรับการขยายตัวของสินค้าที่ต้องการ และเพื่อเพิ่มโอกาสการขยายตลาดสินค้า Perishable อีกด้วย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาทักษะบุคลากร โดยการส่งพนักงานเข้ารับการอบรมมาตรฐาน GDP (Good Distribution Practice) เพื่อรองรับการให้บริการขนส่งสินค้า ด้านเวชภัณฑ์ ให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานการปฏิบัติการณ์ขนส่งที่ดีตาม GDP ขององค์การอนามัยโลก (WHO)

สำหรับการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องดูแลพิเศษ หรือสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิ และต้องใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์เฉพาะมากกว่าสินค้าทั่วไป เช่น สินค้าที่ต้องการรักษาคุณภาพและความสด บริษัทฯ ได้นำตู้ Temperature control หรือ ULDS Blanket มาใช้บรรจุสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิ ทำให้สามารถควบคุมอุณหภูมิได้ตั้งแต่ คลังสินค้าต้นทางไปจนถึงมอบที่คลังสินค้าปลายทาง เพื่อสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษตลอดทั้งกระบวนการ

ด้านการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใหม่ บริษัทฯ ได้นำระบบที่มีชื่อย่อว่า “CHORUS” เพื่อทดแทนระบบเดิม (ORCHIDS) เพิ่มความสามารถในการแข่งขัน และเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ตลอดจนเพื่อสร้างความพึงพอใจและตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ในช่วงของการพัฒนาระบบใน Phase ที่ 2 โดยมีระบบที่พัฒนาแล้วเสร็จเพิ่มขึ้นและใช้ปฏิบัติงานได้แล้ว 3 ระบบ คือ

1. ระบบ Claim Management เป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการในส่วนของการ Claim ทั้งหมด
2. ระบบ Revenue Planning System (RPS) เป็นระบบที่ทางบริษัทฯ นำเอาข้อมูลการขนส่งมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อนำไปใช้ในการขาย
3. ระบบ MISBO ซึ่งเป็นระบบที่ช่วยในการจัดทำรายงาน วิเคราะห์ข้อมูลให้กับผู้บริหารในการวิเคราะห์ วางแผน และตัดสินใจ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบ Warehouse Automation ซึ่งเป็นการเชื่อมข้อมูลของอุปกรณ์จัดเก็บในคลังสินค้าทั้งหมดเข้ากับระบบ CHORUS เพื่อใช้เป็นเครื่องมือช่วยในการบริหารจัดการคลังสินค้าให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและลดข้อผิดพลาดในกระบวนการทำงานในคลังสินค้า ซึ่งคาดว่าระบบ CHORUS จะสามารถนำมาใช้งานได้เต็มรูปแบบประมาณปลายปี 2561 และบริษัทฯ ได้นำเอาอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) มาใช้ในกระบวนการคลังสินค้าเพื่อเป็นการลดความผิดพลาดในการเคลื่อนย้ายและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการคลังสินค้าด้วย

ข) หน่วยธุรกิจ
(2) 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 ยังคงมีการดำเนินงานอยู่ทั้งในส่วนของบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นส่วนของกลุ่มท่าอากาศยาน

• ประเภทของการให้บริการ

บริการผู้โดยสาร ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสารทั้งการให้บริการ ณ จุดบริการปกติและจุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ผู้โดยสารไว้วางหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

บริการห้องรับรองพิเศษ สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีห้องรับรองแบบ Exclusive Service ซึ่งเป็นการให้บริการห้องรับรองพิเศษแบบเดินทางเป็นหมู่คณะ

บริการด้านสัมภาระ ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือขอใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน

บริการควบคุมระวางบรรทุก และบริการวางแผนระวางบรรทุก คำนวณน้ำหนักบรรทุก ควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading and Unloading) โดยคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุด

บริการสนับสนุนการให้บริการ เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด การให้บริการยังครอบคลุมถึงการประสานงานกับหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจอื่นๆ เช่น กองบังคับการตรวจคนเข้าเมือง กรมศุลกากรและการท่าอากาศยานฯ นอกจากนี้ยังมีบริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง การให้บริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และเคาน์เตอร์เช็คอิน

พิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services) อาทิ ธนาคาร และบริษัทเอกชนต่างๆ 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 38 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 36 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 56 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเอง มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 8 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ 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) ณ ท่าอากาศยานภายในประเทศจะพิจารณาดำเนินการตามสายการบินขอใช้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวก ณ ท่าอากาศยานนั้นพร้อมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกโดยรวมถึงเที่ยวบินที่มีภารกิจพิเศษต่างๆ ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานต่างๆ อีกทางหนึ่งด้วย

2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยานคือ แรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการบินหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงานเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด ที่บริษัทฯ ถือหุ้นอยู่ให้เป็นพนักงานแบบสัญญาเพื่อสร้างความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงานเหล่านั้น

ข) หน่วยธุรกิจ
(3) ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น
2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

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

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 55 ปี ในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)

2. การให้บริการบันไดสำหรับใช้ขึ้น-ลง อากาศยาน การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภทรวมถึงการให้บริการผู้โดยสารป่วยหรือทุพพลภาพ

3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดเครื่องยนต์ของอากาศยาน อุปกรณ์ส่งลมเย็นเพื่อช่วยปรับอุณหภูมิภายในห้องโดยสารของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IDQP/IATA Drinking-Water Quality Pool) และเป็นไปตามข้อกำหนดของ WHO (World Health Organization) รวมถึงการให้บริการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน

4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดชั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภทยังอยู่ในระดับของ 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 และมาตรฐานด้าน

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

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่ ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานอุตุระภา ท่าอากาศยานขอนแก่น และท่าอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากท่าอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นต้องใช้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศ การบริการเที่ยวบินสำคัญ ที่ท่าอากาศยานนานาชาติ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิหรือท่าอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีลูกค้า 52 สายการบิน มีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 46 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 53 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจ มาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

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) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรม ตามมาตรฐานของท่าอากาศยาน และมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรศึกษา และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระ เป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

ข) หน่วยธุรกิจ
(4) ธุรกิจครัวการบิน

หน่วยธุรกิจครัวการบิน เป็นกิจกรรมสนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ ที่มีการพัฒนาและเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง ส่งผลด้านบวกต่อรายได้ของบริษัทฯ โดยสามารถทำกำไรมาโดยตลอดกว่าสิบปี

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ

- ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน

- ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินออกจากท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ณ สถานีกรุงเทพฯ และสถานีภูมิภาคในประเทศไทย ร้านเบเกอรี่พัพและพาย (Puff & Pie) ดำเนินการโดยฝ่ายครัวการบิน และผู้แทนจำหน่าย การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน เป็นต้น ในต่างจังหวัด ครัวการบินยังดำเนินกิจการต่างๆ ณ ท่าอากาศยานกระบี่ เชียงใหม่ และภูเก็ต ในการให้บริการอาหาร และเครื่องดื่มภายในภัตตาคารผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ ด้วย ปัจจุบันครัวการบิน ดอนเมือง ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ รวมถึงการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยได้เปิดดำเนินการรถจำหน่ายอาหารเคลื่อนที่ (Puff & Pie Food Truck) เพื่อให้บริการขายอาหารและเบเกอรี่เคลื่อนที่ไปตามจุดต่างๆ

ครัวการบิน เป็นผู้นำในการผลิตอาหารและบริการแก่สายการบิน ที่ออกจากสนามบินสุวรรณภูมิ โดยให้บริการแก่เที่ยวบินมากกว่า 70,000 เที่ยวบิน/ปี ผลิตอาหารมากกว่า 70,000 ชุด/วัน มีสัดส่วนการจัดซื้อวัตถุดิบในประเทศ ร้อยละ 72 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 28

นอกจากนี้กระบวนการผลิตอาหารและบริการของครัวการบินยังได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001: 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) โดยได้บูรณาการทั้ง 3 ระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

ด้วยมาตรฐานสากลและประสบการณ์กว่า 50 ปี ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารของครัวการบิน มีส่วนสำคัญให้สายการบินไทยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยม ปี 2017 (BEST ECONOMY CLASS ONBOARD CATERING) สายการบิน All Nippon Airways (ANA) จากประเทศญี่ปุ่น ได้มอบรางวัล GOLD PRIZE BEST MIDDLE HAUL CATERER AWARD OF 2014 สายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล EXCELLENT CATERING SERVICE AWARD 3 ปีติดต่อกัน คือ 2015 GOLD AWARD ในปี 2014 และ 2016 SILVER AWARD สายการบิน Air Macau (NX) ได้มอบรางวัล OUTSTANDING CATERING PERFORMANCE AWARDS 2016 รวมถึงในปี 2017 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2017 (BEST INFIGHT FOOD 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันถึงคุณภาพและการบริการของครัวการบิน นับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบิน

สภาวะเศรษฐกิจ สถานการณ์ทางการเมือง วิกฤตการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีผลกระทบต่อครัวการบิน เช่นกัน โดยเฉพาะต้นทุนสินค้าและราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้สอดคล้องกับภาวะการณ์ต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารแช่แข็งที่มีรสชาติอาหารไทยแท้ โดยให้บริการในเที่ยวบินขากลับ บางเส้นทาง การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ/ค่าไฟฟ้า การนำเอาระบบบริหารมาช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ (Lean Management) และประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ทำให้ลดการสูญเสียของวัตถุดิบ มีผลให้ค่าใช้จ่ายวัตถุดิบลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ครัวการบินสามารถสร้างผลกำไรที่เจริญเติบโตมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืน

ค) กิจกรรมอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกการบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

ค) กิจกรรมอื่น ๆ

(1) ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่าง ๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามของบริษัทฯ ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

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

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

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

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร พัสตุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด

ค) กิจกรรมอื่น ๆ

(2) ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบิน และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) ในปี 2560 บริษัท King Power Marketing and Management Co., Ltd. เป็นผู้ได้รับสิทธิในการขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัท เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และสำนักงานหลักสี่ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อเพิ่มช่องทางการขายให้มากขึ้นและรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อสินค้าง่ายขึ้น

3. ปัจจัยความเสี่ยง

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

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วย กรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีกรรมการอิสระร่วมอยู่ด้วย และฝ่ายบริหารกำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตามประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

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

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 27.5 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้นสำหรับปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้ค่าใช้จ่ายน้ำมันฯ ของบริษัทฯ เป็นไปตามงบประมาณที่ได้ตั้งไว้ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนเฉลี่ยร้อยละ 66 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 63 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินทุนในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมทั้ง กับการลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) เพื่อจัดหาเงินชำระค่าใช้จ่าย และหนี้ที่บริษัทฯ มีการผูกพันในอนาคต

โดยในปี 2560 บริษัทฯ ได้ดำเนินการกู้เงินระยะยาวเพื่อซื้อเครื่องบิน A350-900 จำนวน 2 ลำ โดยเป็นเงินเยนจำนวน 1 ลำ และเงินเหรียญสหรัฐ จำนวน 1 ลำ ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นกู้จำนวน 8,000 ล้านบาท ซึ่งดำเนินการทำ CCS จำนวน 2 รายการ โดยเป็นการเปลี่ยนหนี้จากเงินสกุลบาท เป็นเงินเยน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะสั้นต่อจากกระทรวงการคลังในรูปแบบการออกตราสาร ECP จำนวน 130 ล้านเหรียญสหรัฐ รวมถึงดำเนินการใช้การแลกเปลี่ยนทันที (Spot) และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) จากสกุลเงินอื่นเป็นสกุลเงิน USD สำหรับค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD 2% EUR 38% JPY 21% และ THB 32% CHF 7% (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 38 ต่อ 62 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 583 ล้านบาท

4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

จากนโยบายเปิดเสรีการบินของประเทศไทย ทำให้ทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทั้งสายการบินที่ให้บริการอยู่เดิมได้เพิ่มปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยมากขึ้น และสายการบินใหม่ที่เปิดเส้นทางบินเข้าและออกประเทศไทย ทำให้การแข่งขันทวีความรุนแรง ซึ่งจะเห็นได้จากปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำที่จะเพิ่มอย่างมากในช่วง 5-10 ปี ข้างหน้า รวมทั้งการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย จากการเพิ่มขึ้นของนักท่องเที่ยวและการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการเดินทางของคนไทย ซึ่งเป็นผลมาจากการกำหนดราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินต้นทุนต่ำยังมีการปรับตัวโดยการพัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point-to-Point) เป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่มมาก

ขึ้น นอกจากนั้นแล้วการปลดตรงแดงขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ทำให้สายการบินเพิ่มการให้บริการในเส้นทางบินระยะกลางได้แก่ จีน ญี่ปุ่น เกาหลี รวมไปถึงการแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้นของเส้นทางบินระยะไกลที่ทำการบินโดยสายการบินตะวันออกกลางที่ให้บริการเต็มรูปแบบทำการบินข้ามทวีปจากทวีปยุโรป ไป ทวีปออสเตรเลียโดยไม่ผ่านประเทศไทย และใช้ตะวันออกกลาง เป็นจุดเชื่อมต่อระหว่างทวีป ทำให้บริษัทฯ เสี่ยงส่วนแบ่งตลาดในเส้นทางบินยุโรป และเส้นทางบินออสเตรเลีย

ทั้งนี้บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขันโดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด โดยตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการและจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการ และปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการปรับปรุงการบริหารรายได้และราคา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับความต้องการของตลาด พัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่างๆ ให้มากขึ้น อยู่ระหว่างการปรับปรุงการขายและการจัดจำหน่ายด้าน Web Sales ให้สะดวกและทันสมัย มีการปรับปรุงการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกจุดบริการ และดำเนินโครงการบริหารจัดการรายได้เสริม Ancillary Revenue โดยหารายได้เสริมจากผลิตภัณฑ์และบริการ ในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ รวมทั้งได้พัฒนาปรับปรุงโครงการสะสมไมล์รอร์คัล ออร์คิต พลัส เพื่อรักษาลูกค้า และมุ่งใจให้มีการกลับมาเลือกใช้บริการอย่างสม่ำเสมอ

5. ความเสี่ยงจากกรณีสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ไม่ผ่านการตรวจประเมินของ ICAO

ตามที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ของประเทศไทยได้ถูกตรวจสอบตามโครงการตรวจสอบการกำกับดูแลความปลอดภัยสากล (Universal Safety Oversight Audit Program: USOAP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) และพบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concern: SSC) โดยปรากฏสัญญาณชัดเจนที่ชื่อประเทศไทยในเว็บไซต์สาธารณะของ ICAO ตั้งแต่วันที่ 18 มิถุนายน 2558 ส่งผลให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ขาดความเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย และได้ดำเนินการมาตรการเข้มงวดในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินกับสายการบินของประเทศไทย

บริษัทฯ ได้ติดตามและดำเนินการตามแผนหลักเพื่อบริหารความเสี่ยงจากกรณีข้างต้น โดยมีการเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการตรวจประเมินด้านความปลอดภัยการบินจากทุกองค์กรสากล มุ่งเน้นให้มีระบบบริหารจัดการด้านคุณภาพ และมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง (Safety & Quality Management System) ควบคู่ไปกับการเตรียมความพร้อมรองรับการตรวจสอบความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินในทุกๆ ด้าน ซึ่งผลการตรวจสอบที่ผ่านมาเป็นที่น่าพอใจเป็นอย่างยิ่งมาโดยตลอด

บริษัทฯ ได้แสดงความมุ่งมั่นในการพัฒนามาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ให้บริการ และหน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินของประเทศต่างๆ ที่อาจมีข้อกังวลเกี่ยวกับข้อบกพร่องอย่างมีนัยสำคัญของกรรมการบินพลเรือน จึงได้ริเริ่มโครงการมาตรฐานความปลอดภัยเหนือระดับ (Safety Beyond Compliance) เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินของบริษัทฯ และนำมาตรฐานของ European Aviation Safety Agency (EASA) ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากองค์การการบินทั่วโลกมาเป็นต้นแบบ โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการเป็นสายการบินที่สามารถบินเข้าสู่น่านฟ้าของทุกประเทศได้อย่างภาคภูมิใจ โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอเป็น Third Country Operators (TCO) ของสหภาพยุโรป และได้รับ TCO Authorization จาก EASA แล้ว เมื่อวันที่ 15 ธันวาคม 2558 ทำให้บริษัทฯ คงสิทธิในการได้รับอนุญาตให้ทำการบินเข้ายุโรป แสดงให้เห็นว่าบริษัทฯ มีมาตรฐานความปลอดภัยในระดับสูง นอกจากนี้บริษัทฯ

ได้จัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan) รวมทั้งได้มีการฝึกซ้อมเพื่อเตรียมความพร้อมรองรับในสถานการณ์สมมติกรณีต่างๆ โดยคำนึงถึงผลกระทบที่มีต่อผู้โดยสาร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ข้อจำกัดต่างๆ รวมไปถึงผลกระทบทางการเงิน

บริษัทฯ ได้ดำเนินการทำ Re-AOCR (Re Air Operator Certificate Requirements) ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) โดยบริษัทฯ ได้รับ AOC ใหม่เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม 2560 ซึ่งการทำ Re-AOCR เป็นส่วนหนึ่งของขั้นตอนการปลดตรงแดงออกจาก กพท.

เมื่อวันที่ 6 ตุลาคม 2560 สำนักงานใหญ่ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) นครมอนทรีออล ประเทศแคนาดา ได้มีการประชุม ICAO SSC Committee พิจารณาเห็นชอบให้ประเทศไทยพ้นจากการเป็นประเทศที่มีข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญต่อความปลอดภัย (Significant Safety Concerns) และด้วยผลจากมติดังกล่าว สถานภาพในเว็บไซต์ของ ICAO ในส่วนของ Safety Audit Results ซึ่งเคยมีรูปธงแดงอยู่ด้านหน้าชื่อประเทศไทยได้รับการถอดออกทำให้ประเทศไทยสามารถ “ปลดตรงแดง” ได้สำเร็จ ซึ่งทำให้หน่วยงานกำกับด้านความปลอดภัยการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ กลับมาเชื่อมั่นในมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทย

6. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภัยคุกคามจากการก่อการร้าย และความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทัน่วงที จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) และคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Center: CMC) ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยจะเข้าบริหารจนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ รวมทั้งให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำการประเมินเพื่อปรับปรุงความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปทุกปี และมีการประเมินปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่คาดการณ์ว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเปิดทำการบินสถานีใหม่ การพิจารณาความร่วมมือเที่ยวบินรหัสร่วม (Codeshare) เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนเผชิญเหตุ ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับสถานการณ์ ฝึกซ้อมอย่างสม่ำเสมอ และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบูรณาการความร่วมมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Speedy Communications and Effective Public Relations) โดยเฉพาะกรณีวิกฤตการณ์และภัยธรรมชาติที่มีผลกระทบกับบริษัทฯ เช่น กรณีภูเขาไฟอากุที่เกาะบาหลิ ประเทศอินโดนีเซีย เป็นต้น

7. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

ธุรกิจการบินที่บริษัทดำเนินการอยู่มีกิจกรรมที่หลากหลายและมีจำนวนมาก ทำให้ใช้บุคลากรเป็นจำนวนมาก แต่บุคลากรส่วนใหญ่มีความรู้เฉพาะเรื่อง (Specialist) มากกว่าที่จะมีความสามารถหลายด้าน (Multi-skill) ทำให้องค์กรขาดความคล่องตัวในการใช้ประโยชน์สูงสุดจากบุคลากร อีกทั้งการจำกัดงบประมาณในการพัฒนาบุคลากร ทำให้พนักงานไม่ได้รับการพัฒนาศักยภาพและอาจไม่พร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนั้น ระบบบริหารผลการปฏิบัติงานโดยกำหนดผลการปฏิบัติงาน และผลตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ยังไม่สามารถดำเนินการได้กับพนักงานทุกคนในบริษัทฯ และยังไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ นอกจากนี้ 2-3 ปี ที่ผ่านมา บริษัทฯ พยายามผลักดันการปรับปรุงกระบวนการในการทำงาน ทั้งการปรับลด ควบรวม หรือเปลี่ยนกระบวนการทำงานในแต่ละหน่วยงานเพื่อจะได้จัดสรรพนักงานได้อย่างเหมาะสม ก่อนที่จะพิจารณาปรับพนักงานเพิ่ม แต่การดำเนินการมีความล่าช้า บ้างก็ต่าง ๆ ข้างต้นอาจเป็นข้อจำกัดที่ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันตามสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิต และมีความผูกพันต่อองค์กร โดยบริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาโครงสร้างองค์กร ปรับปรุงกระบวนการทำงาน และอัตรากำลังให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ธุรกิจ (Develop Organization, Reprocess and Manpower Align with Business Strategy) พัฒนาการบริหารผลการปฏิบัติงาน (Improve Performance Management) การบริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและการจัดทำแผนสืบต่อตำแหน่ง (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

เนื่องจากการดำเนินธุรกิจทุกประเภทในปัจจุบันโดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจเชิง Customer Centric คือพฤติกรรมของลูกค้า (Customer Behavior) กำหนดวิธีการให้บริการของสายการบิน และความพึงพอใจในการบริการเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ลูกค้ายังคงใช้บริการอยู่อย่างต่อเนื่อง ดังนั้นคุณภาพการบริการและอัตราความพึงพอใจของลูกค้าจึงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งสำหรับเพิ่มยอดขายได้ของสายการบินในปัจจุบัน นอกจากนั้น ความคุ้มค่าก็ยังเป็นกลจักรสำคัญที่ลูกค้าพิจารณาในการเลือกสายการบิน ประกอบกับความคาดหวังของผู้โดยสารที่จะได้รับการบริการตามความชอบและรสนิยมที่แตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล (Personalized Services/Offers)

บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้กับลูกค้า ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) และการตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และ พัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการ

ลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ทุกจุดบริการมีศักยภาพในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั่วโลก เช่น โครงการ System Integration for Customer Service Excellence อีกทั้งร่วมจัดตั้งและขับเคลื่อนคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงการบริการ (คพป.) เพื่อปรับปรุงการบริการในทุกจุดบริการ รวมทั้งการพัฒนาแผนงานต่างๆของ Service Ring ให้เกิดการพัฒนาการบริการใหม่ๆอย่างต่อเนื่องที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งเป็นการสนับสนุนเป้าหมายและแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ และสร้างความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับบริษัทฯ อีกด้วย

9. ความเสี่ยงจากภัยคุกคามไซเบอร์

บริษัทฯ จำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยเฉพาะระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) ระบบสนับสนุนการบริการภาคพื้น (Ground Services Support System) ระบบสนับสนุนโปรแกรมสะสมไมล์ (Royal Orchid Plus System) ระบบสนับสนุนการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo Services System) ระบบสนับสนุนการปฏิบัติการการบิน (Flight Operation System) และระบบการขายผ่านอินเทอร์เน็ต (Internet Sales) โดยหากระบบดังกล่าวถูกคุกคามจากภัยทางไซเบอร์ จนระบบไม่สามารถให้บริการได้ หรือ ข้อมูลชั้นความลับ เช่น ข้อมูลลูกค้า ถูกโจรกรรมและนำไปเปิดเผยโดยมิชอบ หรือ ข้อมูลสารสนเทศถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไข ก็ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในแง่ของการสูญเสียรายได้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อบริการของบริษัทฯ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ จึงได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และให้มีมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกัน และเฝ้าระวังการโจมตีเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Framework) โดยได้จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (prevent) การตรวจจับ (detect) การรับมือ (response) และการกู้คืนระบบ (recover) ในส่วนของมาตรการในการกู้คืนระบบ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองเพื่อทำงานทดแทน โดยออกแบบการกู้คืนตามระดับผลกระทบของระบบนั้นๆ ที่มีต่อธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สองศูนย์ทำงานทดแทนกัน แต่เนื่องจากศูนย์คอมพิวเตอร์ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงจึงได้ทำโครงการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์หนึ่งออกไปตั้งอยู่นอกพื้นที่ ขณะนี้อยู่ระหว่างเริ่มดำเนินการตามแผนการปรับปรุงที่วางไว้

10. ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การบังคับของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการประกอบกิจการสายการบิน รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัทฯ ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ และทำให้บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาทิเช่น สหภาพยุโรปได้ประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้อมูลบุคคลซึ่งมีเชื้อชาติและถิ่นพำนักถาวรในภาคพื้นยุโรป (EU) (General Data Protection Regulation : GDPR) เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้สิทธิและเสรีภาพแก่เจ้าของข้อมูล และให้ทุกประเทศสมาชิก EU ใช้มาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเดียวกัน กฎหมายฉบับดังกล่าวจะมีผลบังคับใช้ในวันที่ 25 พ.ค. 2561 และมีบทลงโทษสำหรับธุรกิจที่ไม่ปฏิบัติตามเป็นค่าปรับซึ่งมีเพดานค่าปรับที่สูงถึง 20 ล้านยูโรหรือ 4% ของรายได้ทั้งปีของบริษัทฯ ขึ้นกับจำนวนใดมากกว่า บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว จึงได้จัดตั้งคณะทำงานเพื่อศึกษา ประเมินผลกระทบ และจัดทำแผนการปรับปรุงให้เป็นไปตาม GDPR

11. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 กระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องยนต์	48,309.27
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	113,219.84
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	9,592.00
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,827.74
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	14,153.76
รวม	188,102.61

ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 100 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 21 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 121 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 50 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 35 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 36 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 2560
โบอิง 747-400	12	20.3	12	-	-	10
โบอิง 777-300	6	18.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	10.8	1	5	-	6
โบอิง 777-200	6	21.0	6	-	-	6
โบอิง 737-400	5	25.7	5	-	-	2
โบอิง 777-300ER	14	4.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	3.0	-	-	6	6
โบอิง 787-9	2	0.2	-	-	2	2
แอร์บัส 380-800	6	4.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	7	0.7	-	2	5	7
แอร์บัส 340-600	6	11.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	12.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300	21	10.8	8	13	-	15
แอร์บัส 320-200	20	4.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	24.8	1	-	-	-
รวม	121	10.1	50	35	36	100

เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
โบอิง 777-200ER	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-200ER # 1	2 พ.ย. 2561	0.8	1.8	367.31	697.27
			โบอิง 777-200ER # 2	8 พ.ย. 2561	0.9	1.9	367.93	698.44
			โบอิง 777-200ER # 3	8 พ.ย. 2561	0.9	1.9	367.93	698.44
			โบอิง 777-200ER # 4	15 พ.ย. 2561	0.9	1.9	370.78	703.85
			โบอิง 777-200ER # 5	24 ธ.ค. 2560	-	1.0	-	241.70
			โบอิง 777-200ER # 6	29 เม.ย. 2561	0.3	1.3	75.11	331.40
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	8.1	9.1	2,872.91	3,157.10
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	8.5	9.5	3,424.46	3,694.01
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	8.7	9.7	3,430.55	3,700.58
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	9.1	10.1	4,147.08	4,448.71
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	9.5	10.5	4,165.85	5,046.65
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	9.7	10.7	4,270.18	5,160.41
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	2.1	4.1	506.15	702.43
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	2.5	4.5	509.55	690.19

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	2.5	4.5	505.18	684.28
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	2.5	4.5	504.36	683.17
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2563	2.7	4.8	591.45	782.62
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2563	2.7	4.8	594.73	786.95
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	5.9	6.9	1,363.84	1,516.12
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	5.9	6.9	1,401.76	1,558.19
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	6.2	7.2	1,254.20	1,329.79
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	9.7	10.7	1,448.00	1,634.84
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	9.8	10.8	1,485.09	1,689.31
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	10.0	11.0	1,350.94	1,549.79
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	10.3	11.3	1,460.29	1,661.49
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	6.7	7.7	2,707.21	3,277.86
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	6.9	7.9	2,969.11	3,578.91
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	7.0	8.0	3,667.88	4,036.74

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	7.2	8.2	3,996.14	4,382.68
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	8.8	9.8	864.68	1,041.91
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	8.9	9.9	864.75	1,041.97
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	9.1	10.1	893.14	945.38
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	9.8	10.8	1,116.46	1,298.84
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	9.9	10.9	1,116.50	1,298.78
แอร์บัส A350-900	2	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	21 เม.ย. 2572	11.3	-	3,667.74	-
			แอร์บัส 350-900 # 4	14 มิ.ย. 2572	11.5	-	3,817.48	-
รวม	35						62,516.72	64,750.80

เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
โบอิง 777-200	-	เส้นทางบินในภูมิภาค	โบอิง 777-200 # 6	29 ก.ย. 2559	-	0.7	-	2.98	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	6.6	7.6	3,265.85	3,960.66	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	6.8	7.8	3,358.28	4,062.85	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2567	7.2	8.2	3,598.47	4,319.46	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	7.3	8.3	3,646.48	4,371.57	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	7.4	8.4	3,746.19	4,478.66	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	7.6	8.6	3,797.41	4,531.94	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	7.7	8.7	3,845.52	4,584.54	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	7.8	8.8	3,943.04	4,690.55	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	8.5	9.5	3,822.86	4,683.03	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	8.7	9.7	3,903.13	4,771.69	
			โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	8.8	9.8	3,941.02	4,813.26	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	8.9	9.9	4,025.93	4,907.54	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	9.3	10.3	4,225.58	5,132.19	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	9.6	10.6	4,405.09	5,332.05	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	14 ก.ย.2572	11.7	-	6,898.24	-	
			โบอิง 787-9 # 2	30 ต.ค.2572	11.8	-	6,958.21	-	
แอร์บัส 330-300	-	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 9	31 ก.ค. 2560	-	1.6	-	118.09	2)
			แอร์บัส 330-300 # 11	31 ก.ค. 2560	-	1.6	-	132.85	2)
แอร์บัส 350-900	5	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่สำหรับเส้นทางบิน ข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	10.7	11.7	6,258.52	7,314.95	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	10.8	12.0	6,291.19	7,342.65	
			แอร์บัส 350-900 # 5	13 ก.ค. 2572	11.5	-	6,143.79	-	
			แอร์บัส 350-900 # 6	31 ส.ค. 2572	11.7	-	6,207.18	-	
			แอร์บัส 350-900 # 7	22 ก.ย. 2572	11.7	-	6,268.99	-	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินภายในประเทศ และภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	6.5	7.5	679.49	821.65	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	6.6	7.6	699.77	843.28	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	6.6	7.6	705.79	850.47	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	6.7	7.7	715.42	861.30	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	7.1	8.1	758.56	906.53	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	7.2	8.2	779.45	929.22	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2562	1.8	2.8	191.35	317.99	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2562	1.8	2.8	191.35	317.99	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2562	1.9	2.9	200.89	328.38	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2562	1.9	2.9	210.76	339.09	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2563	2.1	3.1	220.58	349.48	



ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน ⁽¹⁾ (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินการ
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2559	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2563	2.1	3.1	230.27	360.03	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2563	2.4	3.4	259.47	391.45	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มิ.ย. 2563	2.5	3.5	270.09	402.84	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2563	2.7	3.7	300.56	435.48	
รวม	36						104,964.77	88,006.69	

หมายเหตุ :

¹⁾ ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย

²⁾ บริษัทฯ แสดงความจำนงขอใช้สิทธิยกเลิกสัญญาเช่าดำเนินการล่วงหน้า 1 ปีก่อนสิ้นสุดสัญญา

สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • สินค้ากระดาษห่อจดหมาย นิตยสาร 	<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"> • บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ • บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ • บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน 	<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"> • บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน • บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม • บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ 	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570</p>
<p>4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย (ใหม่)</p> <p>ไทย</p>	<ul style="list-style-type: none"> • บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน • บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ • บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม 	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>5. Slogan อังกฤษใช้ประกอบตราสัญลักษณ์</p> <p><i>Smooth as silk</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ 	<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"> บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ 	<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 & Pie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม สแน็คบาร์ 	<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 & Pie Supreme bakery delight</p> 	<ul style="list-style-type: none"> บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม 	<p>จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550</p> <p>ต่ออายุลงวันที่ 29 พ.ค. 2560</p> <p>สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2570</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
9. ตราสัญลักษณ์ Eurng Luang 	<ul style="list-style-type: none"> บริการอาหารและเครื่องดื่ม 	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"> บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางไมล์สะสม 	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ 	<ul style="list-style-type: none"> บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม 	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"> บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม 	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"> บริการจัดการขายสินค้า 	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"> • บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม • บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน 	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"> • บริการผลิตรายการโทรทัศน์ 	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"> • คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ • บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง • บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจองรถ บริการสำรองและจองที่ เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง • บริการจองโรงแรม 	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"> • คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ • บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสาย การบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง • บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ และการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจองรถ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง • บริการจองโรงแรม 	จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 30 มี.ค. 2550 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2560 (อยู่ระหว่างดำเนินการต่ออายุ)

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

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 เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ดี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	29	188.35	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	55	785.66	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

ความเป็นมา

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

สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความคับหนาคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศอังกฤษร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย

เมื่อวันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557 บริษัทฯ ได้รับหนังสือจากทนายความในประเทศอังกฤษของสายการบิน British Airways แจ้งว่า ในวันที่ 28 พฤศจิกายน 2556 สายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Civil Case ในประเทศอังกฤษ และถูกฟ้องให้ชดเชยค่าเสียหายจากการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษ (Fuel Surcharge และ Security Surcharge) ในช่วงระหว่างปี 2542 - 2550 ได้ยื่นคำร้องต่อศาลขอใช้สิทธิไล่เบี่ยสายการบินอื่นๆ จำนวน 18 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ไม่ใช้คู่ความหลักในคดี 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 และได้ส่งวนสิทธิในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

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

ในช่วงต้นเดือนกรกฎาคม 2558 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways สายการบิน Deutsche Lufthansa และ Lufthansa Cargo A.G. (รวมเรียกว่า “Lufthansa”) และสายการบิน Koninklijke Luchtvaart Maatschappij N.V., Martin Air Holland N.V., Societe Air France S.A. (รวมเรียกว่า “KLM-AF”) โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน จากกรณีที่กลุ่มโจทก์ได้ฟ้องสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines และ Singapore Airlines Cargo (รวมเรียกว่า “Singapore Airlines”) เป็นจำเลย ตั้งแต่วันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวหาว่าสายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกันกำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ (คดีหลัก) อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักด้วย หลังจากนั้น สายการบิน British Airways, Lufthansa และ Swiss International, KLM-AF, Korean Airlines และ Qantas Airways ซึ่งเป็นคู่ความในคดี Contribution Claim ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อบริษัทฯ เพิ่มเติมเป็นอีกคดีหนึ่งต่อจากคดี Contribution Claim ข้างต้น (หรือเรียกว่า Sub Contribution Claim) และบริษัทฯ ก็ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยในลักษณะ Sub Contribution Claim นี้ต่อทุกสายการบินเช่นกันเพื่อเป็นการสงวนสิทธิของบริษัทฯ ทั้งนี้ การฟ้องคดีแบบ Contribution Claim และ Sub Contribution Claim เป็นการฟ้องคดีเพื่อรักษาสิทธิในกรณีที่ศาลมีคำสั่งให้แต่ละสายการบิน ชำระค่าเสียหายเกินสัดส่วนทางการตลาดของตนเท่านั้น ไม่ใช้การฟ้องเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายเพิ่มเติมแต่อย่างใด

นอกจากนี้ ในช่วงเดือนธันวาคม 2559 ถึงมกราคม 2560 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways, Lufthansa และ KLM-AF โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบินจากกรณีที่มิโจทก์กลุ่มใหม่ ได้ฟ้องสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines เป็นจำเลย เมื่อวันที่ 6 พฤศจิกายน 2558 ตามข้อกล่าวหาลักษณะเดียวกันกับคดีหลักคดีแรก ซึ่งบริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักนี้แต่อย่างใด ขณะนี้ทุกคดีอยู่ในระหว่างการพิจารณาของศาล

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	:	www.thaiairways.com
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 2560 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 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 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	2,272.00	21.80
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 ทัวร์เอียงหลวง 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 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2118-8888 โทรสาร 0-2117-8895	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	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) 2 ตรอกกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500 โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-6646	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	คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2131-1035-46 โทรสาร 0-2131-1189	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: http://www.set.or.th/tsd
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 0-2299-1824-5, 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 ครั้งที่ 1/2560	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-4788 โทรสาร 0-2683-1389
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