

## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

### 1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

#### 1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

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

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

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท 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 2561 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 สายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบิน

เส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 เป็นต้นมาสายการบินไทยสมายล์ ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน ไต้หวัน และอินเดีย

### วิสัยทัศน์

ในระหว่างปี 2561 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ทบทวน วิสัยทัศน์ ของบริษัทฯ และได้ปรับปรุงเป็นดังนี้

“เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย”

ด้วยบทบาทของสายการบินแห่งชาติ ประกอบธุรกิจการเดินอากาศ ขนส่งผู้โดยสาร พาณิชนัยสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ การบินไทยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่คนไทยภาคภูมิใจ จากการให้บริการระดับโลก ตามมาตรฐานสากล ผสมผสานด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย สร้างความประทับใจและพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างกำไรที่ยั่งยืน

### พันธกิจ

- ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยมุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือสูง รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกค้า
- มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามมาตรฐานสากล เพื่อสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กรและสร้างผลตอบแทนการลงทุนที่สูงให้แก่ ผู้ถือหุ้น
- เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่สร้างความแข็งแกร่งให้กับ พนักงาน เพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ตระหนักถึงการให้ความสำคัญแก่ลูกค้า เสริมสร้างขีดความสามารถ ทักษะ และความรับผิดชอบ ตลอดจนเพิ่มพูนความรู้ คู่พนักงานองค์กร
- ช่วยเหลือ ส่งเสริม และแสดงความรับผิดชอบต่อ สังคม และสิ่งแวดล้อม ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล

### คุณค่าหลัก (Core Values)

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถเติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว บริษัทฯ ส่งเสริมและยึดมั่นในคุณค่าหลักสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

#### 1. มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction)

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้าโดยนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่สอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ

#### 2. ให้การบริการระดับโลก (World Class Services)

เป็นองค์กรที่มุ่งเน้นการให้บริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐาน

### 3. สร้างคุณค่าในทุกมิติ (Value Creation)

เป็นองค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานสร้างคุณค่าจากการดำเนินธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมส่งมอบคุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการในทุกมิติอย่างยั่งยืน

#### กลยุทธ์

บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและนโยบายภาครัฐ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านธุรกิจองค์กร ด้านกลุ่มธุรกิจสนับสนุนองค์กร ด้านทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์เร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit)
2. กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)
3. กลยุทธ์สร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience)
4. กลยุทธ์ดำเนินงานด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลเทคโนโลยี (Digital Technology)
5. กลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Human Capital Management)

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการตามแผนปฏิรูป 3 ระยะมาตั้งแต่ปี 2558 – 2560 ประกอบด้วย แผนปฏิรูประยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปี 2558 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ 21 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว (Stop Bleeding) แผนปฏิรูประยะที่ 2 ดำเนินการในปี 2559 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) แผนปฏิรูประยะที่ 3 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ และ 16 แผนงานหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืน

แต่เนื่องจากในปี 2560 บริษัทฯ มีผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีต้นทุนจากการดำเนินการสูง ประกอบกับในปี 2562 จะมีการเปลี่ยนแปลงหลักการในการบันทึกบัญชี ตามมาตรฐานบัญชีใหม่ IFRS9 นอกจากนั้นยังต้องปรับปรุงการให้บริการให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม รวมทั้ง Digital Technology ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่ ต้องบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น

บริษัทฯ จึงได้จัดทำ แผนขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว (แผนฟื้นฟูปี 2561 – 2565) และแผนปฏิบัติการ ปี 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีกำไรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการที่เทียบเคียงมาตรฐานชั้นนำ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ และปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยมีเป้าหมาย 4 ระยะ ดังนี้

## แผนฟื้นฟูบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



ทั้งนี้ ในปี 2561 บริษัทฯ มีเป้าหมาย คือ การดำเนินงานมีกำไร และปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพื่อ Customer Satisfaction Index (CSI) เพิ่มขึ้น โดยรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ 25 แผนงานหลัก

ในการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูบริษัท ปี 2561 บริษัทฯ มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. การบูรณาการโครงสร้าง (Structure) และทรัพยากร ได้แก่ ฝูงบิน บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์
2. การบริหารจัดการ เพื่อรองรับการดำเนินกลยุทธ์
3. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีและการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ต่อเนื่องจากปีก่อน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงาน มีการบริหารเงินสด ปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่อง

- ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดโดยเลือกปรับเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมกับจัดหางบการเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ เพิ่มเติมประกอบคู่กันไป มีการบริหารจัดการบัญชีที่ใช้งานให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น และการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น

- ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ในการดำเนินการ ภายใต้คณะกรรมการบริษัทฯ โดยให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน (Net Operating Cash Flow) ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการพิจารณาการใช้สกุลเงินอื่นๆ เพื่อมาบริหารเพิ่มเติม เช่น ฟรังก์สวิส ปอนด์สเตอร์ลิง โครเนอร์สวีเดน โดยจะหลีกเลี่ยงการก่อหนี้ หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเหรียญสหรัฐ เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้สกุลเหรียญสหรัฐ ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในสกุลนี้

- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ลดลง 0.60% โดยเงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 5% จาก 166 พันล้านบาท ในปี 2560 เป็น 157 พันล้านบาท ในปี 2561 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลงเพียง 4% จาก 4.7 พันล้านบาท ในปี 2560 เป็น 4.5 พันล้านบาท ในปี 2561 เนื่องจากร้อยละ 39 ของเงินกู้มีอัตราดอกเบี้ยเป็นแบบลอยตัวมีการปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่องมาตลอดปี 2561

- ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับเกียรติบัตรแสดงการเป็นบริษัทที่มีนโยบายการกำกับดูแลธุรกรรมเงินตราต่างประเทศตามที่เจ้าพนักงานกำหนด และได้รับความเห็นชอบให้เป็นกลุ่มบริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด (Qualified Company) กลุ่มแรกจากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สามารถยื่นขอทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศตามวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีต้องแสดงหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมต่อธนาคารพาณิชย์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ และการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งช่วยลดต้นทุน และลดขั้นตอนของบริษัทฯ ในการยื่นขออนุญาตเป็นรายการนี้ต่อธนาคารแห่งประเทศไทย

- ในด้านการจัดการด้านบัญชี บริษัทฯ ได้ศึกษาและเตรียมการรองรับการปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2562 เรืองรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า และที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2563 เรื่องเครื่องมือทางการเงินและสัญญาเช่า นอกจากนี้ในส่วนการบริหารงานบัญชีของสำนักงานสาขาต่างประเทศ ได้เริ่มแผนงานการบริหารงานบัญชีจากส่วนกลางเพิ่มเติมจากปีก่อน สำหรับประเทศญี่ปุ่น อิตาลี และออสเตรเลีย

- ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน แม้ว่าราคาน้ำมันต่อบาร์เรลมีการปรับตัวสูงขึ้นประมาณ 30.1% (เฉลี่ย 70.48 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2560 เป็น 91.72 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2561) ค่าใช้จ่ายน้ำมันรวมเพิ่มขึ้น 19.2% ทั้งนี้จากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องเช่าดำเนินงาน 3 ลำ และเช่าซื้อ 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ทำการส่งมอบเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปีก่อนหน้า จำนวน 2 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ อีกทั้งได้อนุมัติการขายเครื่องบินจำนวน 15 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ 6 เครื่องยนต์ เครื่องบินบรรทุกสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบ A330-300 จำนวน 4 ลำ ขณะนี้อยู่ระหว่างการทำสัญญาคาดว่าจะเริ่มส่งมอบตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 21 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายแล้วและอยู่ระหว่างรอการส่งมอบ จำนวน 16 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการด้านเอกสารสัญญา จำนวน 5 ลำ (อนุมัติการขายในปี 2558 รอการส่งมอบ 1 ลำ อนุมัติการขายในปี 2561 อีก 4 ลำ) เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ 6 เครื่องยนต์ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ เครื่องบินขนส่งสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ ในส่วนของเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขายหรือให้เช่าจำนวน 4 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ (หมายเหตุ: เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 TDE จำนวน 1 ลำ ที่จะไม่อยู่ในรายการขายเนื่องจากใช้เป็น Static Show ที่ กองทัพอากาศ)

- **การบริหารจัดการด้านการบริการบนเครื่องบิน**

- **New First Class Service**

เพื่อเป็นการยกระดับการบริการให้ตรงตามข้อเสนอแนะจาก Skytrax และ IATA airs@t บริษัทฯ ได้ทำการปรับรูปแบบการบริการจาก Restaurant Concept สำหรับมื้ออาหารกลางวัน และอาหารค่ำ เป็นการให้บริการด้วย Service Trolley เพื่อให้ผู้โดยสารได้เห็นความหลากหลายของอาหารและการนำเสนออาหารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมืออาชีพ อาหารจานหลักที่ใช้บริการเป็นอาหารที่ได้รับการคัดสรรจากผู้ชำนาญการด้านอาหาร โดยคำนึงถึงคุณภาพ รสชาติ และการนำเสนออาหารจานหลัก Cheese และผลไม้

ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2561 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่จะปฏิบัติหน้าที่ในชั้นหนึ่ง จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและมีการอบรมเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติงานในชั้นหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ

- **New Business Class Service**

บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การบริการอาหาร เครื่องดื่ม และอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารชั้นธุรกิจภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม โดยได้ทำการปรับปรุงรายการอาหาร พร้อมทั้งปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการบริการเพื่อลดเวลาให้กระชับและตรงกับความต้องการของผู้โดยสารให้มากที่สุด โดยให้บริการ แบบพร้อมรับประทาน (Compact Tray) และใช้ Rectangle Plate เพื่อลดเวลาในการเตรียมการ เพิ่มประสิทธิภาพ





ในการให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างราบรื่น หากเกิดสภาพอากาศแปรปรวน อีกทั้ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สามารถเก็บอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว โดยการให้บริการในรูปแบบดังกล่าวเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2561 และกำลังจะขยายต่อไปในเส้นทางบินที่มีชั่วโมงบินต่ำกว่า 4 ชั่วโมง

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมนต์เสน่ห์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management พัฒนาศักยภาพพนักงานต้อนรับฯ ให้มีคุณภาพ สร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับฯ ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

อีกทั้งยังมีโครงการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ด้านวิชาชีพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ TQV ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้พนักงานต้อนรับฯ มีความรู้รอบในทุกด้านประกอบด้วยหลักสูตรด้าน Commercial, Culture, Leadership and Management, Master of Ceremonies, Train the Trainer และ Personal Assistant หลักสูตรดังกล่าวข้างต้น ได้รับความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญการเฉพาะ ทั้งนี้ได้ดำเนินการพัฒนาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือน กันยายน 2561 จำนวน 198 คนและจะเริ่มดำเนินการฝึกอบรมต่อเนื่องในเดือนเมษายน 2562 เป็นต้นไป

นอกจากนั้น ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้จัดทำหลักสูตรเพิ่มเติม 12 หลักสูตร เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ ในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุกระดับชั้น ตามการวิเคราะห์ผลจาก Skytrax และ IATA Airs@t โดยหลักสูตรที่เพิ่มเติมดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก ทักษะดี จิตวิทยาในการบริการ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนของพนักงานและหัวหน้างาน การสร้างทีม การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ บุคลิกภาพ ความเป็นมืออาชีพในงานบริการด้วยเสน่ห์ของความเป็นไทย เป็นต้น

- **ผลิตภัณฑ์ การบริการ และ เส้นทางบินใหม่ที่เปลี่ยนแปลง**

ยกเลิกเส้นทางระหว่าง ฮองกง-โซล ในเที่ยวบิน TG628/629 กรุงเทพฯ-ฮองกง-โซล ทั้งไปและกลับ โดยเปิดเที่ยวบินใหม่ TG654/655 คือ กรุงเทพฯ-โซล ทั้งไปและกลับ และ TG 628/629 ทำการบินเฉพาะ กรุงเทพฯ-ฮองกง ทั้งไปและกลับเท่านั้น เริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2561

เพิ่มเที่ยวบิน TG680/681 กรุงเทพฯ-ซัปโปโร ทั้งไปและกลับ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยเที่ยวบินใหม่นี้จะให้บริการในช่วงวันที่ 1 ธันวาคม 2561 ถึง 30 มีนาคม 2562

เพิ่มความถี่ เส้นทาง กรุงเทพฯ-ปูซาน ในเดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2561 ทั้งไปและกลับอีก 1 เที่ยวบินในวันเสาร์ จากเดิม 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และต่อมาช่วงตารางบินฤดูร้อน 2561 เพิ่มเป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ แต่ในตารางบินฤดูหนาวปี 2561/2562 กลับมาเป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

เพิ่มสิทธิประโยชน์สำหรับลูกค้าภาคองค์กร เช่น Corporate Lounge Zone รวมทั้งมีการจัดทำ Counter Check-in พิเศษสำหรับลูกค้าภาคองค์กรในประเทศเรียบร้อยแล้ว และในอนาคตอันใกล้จะขยายบริการดังกล่าว ไปยังประเทศกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพต่อไป

- โครงการขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจ On Ground Catering Services ภายในประเทศ

ปัจจุบัน ฝ่ายครัวการบิน (ดอนเมือง) ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีการลงนามบันทึกความเข้าใจการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจภาคพื้น ระหว่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือศึกษาและพัฒนาการประกอบธุรกิจร่วมกัน โดยเริ่มให้บริการอาหาร และเบเกอรี่ ของฝ่ายครัวการบินในร้าน Café Amazon เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 และจำหน่ายอาหารกล่องและเครื่องดื่ม เพื่อให้บริการผู้โดยสารบนรถโดยสารปรับอากาศ ชั้น 1 ทุกมาตรฐานในเที่ยวไปและเที่ยวกลับ ของบริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) จำนวนกว่า 16 ล้านชุด กำหนดระยะเวลาสัญญา 3 ปี โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

ในปี 2561 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 10 สายการบินที่ดีที่สุดในโลก (World Best Airline 2018)
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ( Best South-East Asian Airline ) ติดต่อกันเป็นปีที่ 11 จาก TTG Travel Awards 2018
- รางวัล 1 ใน 11 สายการบินหลักที่ดีที่สุดในภูมิภาคเอเชีย (Travelers' Choice Major Airline - Asia) จาก TripAdvisor
- รางวัลผู้ประกอบการดีเยี่ยม จากบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- รางวัล DHL Outstanding Handling Service in Bangkok จากบริษัท ดีเอชแอล เอ็กซ์เพรส อินเตอร์เนชั่นแนล (ประเทศไทย) จำกัด
- รางวัล Agent Friendly Airline Award จาก Korea Association of Travel Agents : KATA
- รางวัลสายการบินที่มียอดเยี่ยมการจำหน่ายบัตรโดยสารยอดเยี่ยมจากงาน Travelport Solutions Showcase and Awards Ceremony 2018 สาธารณรัฐสิงคโปร์
- รางวัล Top Agent Award จากองค์กรส่งเสริมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยญี่ปุ่น (Japan National Tourism Organization: JNTO) สำนักงานกรุงเทพฯ
- รางวัล 2017 Excellent Catering Service Award จากสายการบิน อีวีเอ แอร์ ประจำประเทศไทย
- รางวัลรองชนะเลิศประเภท Favorite In-Flight Food & Beverage และรางวัลรองชนะเลิศประเภท Favorite Airline Loyalty Program สำหรับโปรแกรมสะสมไมล์ รอยัล ออร์คีด พลัส จากเว็บไซต์ KAYAK



- เกียรติบัตร Thai SELECT จากกรมส่งเสริมการค้าระหว่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ในงานแสดงสินค้า THAIFEX – World of Food Asia 2018

#### รางวัลด้านธรรมาภิบาลและด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

- รางวัลรายงานความยั่งยืน (Sustainability Report Award) ประเภท ดีเด่น จากสมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย
- จากผลสำรวจตามโครงการสำรวจการรายงานการกำกับดูแลกิจการบริษัทจดทะเบียน ประจำปี 2561 (Corporate Governance Report of Thai Listed Companies – CGR 2018) ประเมินโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) บริษัทฯ ได้รับผลคะแนนประเมินในภาพรวม 92 คะแนน อยู่ในเกณฑ์ “ดีเลิศ” ได้เครื่องหมายสูงสุดคือ 5 ดาว จากคณะกรรมการบริษัทภิบาลแห่งชาติ

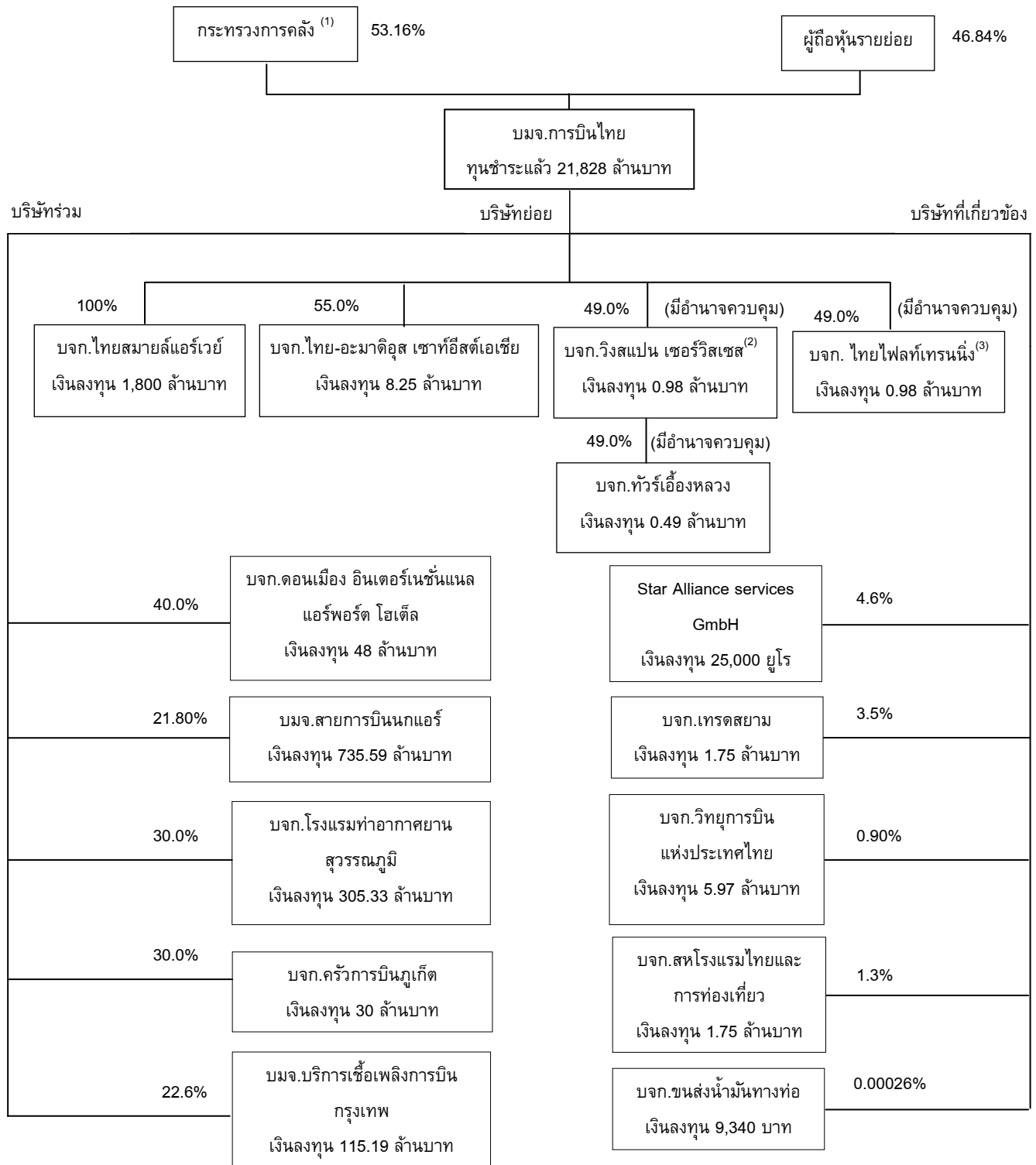
#### รางวัลด้านสิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย

- รางวัลสถานประกอบกิจการต้นแบบดีเด่นด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ประจำปี 2561 ระดับเพชร จากกระทรวงแรงงาน สำหรับอาคารศูนย์ปฏิบัติการ
- ประกาศนียบัตรลดเขยคาร์บอน และประกาศนียบัตรคาร์บอนฟุตพริ้นท์องค์กร จากองค์การบริหารจัดการก๊าซเรือนกระจก (องค์การมหาชน)
- โล่ยกย่องเชิดชูเกียรติ ประเภทองค์กรที่มีคุณูปการในการสืบสานตำนานต้นไม้ จากกรมส่งเสริมวัฒนธรรม กระทรวงวัฒนธรรมตามโครงการ “รุกข มรดกของแผ่นดิน ใต้ร่มพระบารมี”

#### รางวัลอื่นๆ

- รางวัลรองชนะเลิศ ปฏิทินดีเด่น ประจำปี 2561 ประเภททั่วไป ในชื่อชุด “A NEW THAI VISION” และรางวัลรองชนะเลิศ สมุดบันทึก ประเภทส่งเสริมเอกลักษณ์และศิลปวัฒนธรรมของชาติ ในชื่อชุด “A NEW THAI VISION” จากการประกวดปฏิทินดีเด่นรางวัล “สุริยศศิธร” ครั้งที่ 38 จัดโดยสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย
- การบินไทยรับพระราชทานโล่เกียรติคุณผู้ให้การสนับสนุนสถาบันองค์กรมมุสลิมทั่วประเทศงานเมาลิดกลาง ฮ.ศ. 1439 จากสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมหาวชิราลงกรณ บดินทรเทพยวรางกูร
- ทีมการบินไทยได้รับถ้วยรางวัลอันดับที่ 8 จาก 50 ทีม ในการแข่งขันกรีฑาผู้สูงอายุชิงชนะเลิศแห่งประเทศไทย ครั้งที่ 23 ประจำปี 2561 จังหวัดลำปาง

## 1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



หมายเหตุ <sup>(1)</sup> รวมการถือหุ้นของธนาคารออมสิน 2.13%

<sup>(2)</sup> บจก. ครีวการบินภูเก็ตถือหุ้นบุริมสิทธิ 51%

<sup>(3)</sup> บจก. วิงสแปนฯ ถือหุ้นบุริมสิทธิ 51%

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2561		ปี 2560		ปี 2559	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	160,255	79.9	157,475	82.7	148,060	81.6
ค่าธรรมเนียมและไปรษณีย์ภัณฑ์	22,340	11.1	20,272	10.6	18,578	10.3
รวมรายได้จากกิจการขนส่ง	<b>182,595</b>	<b>91.0</b>	<b>177,747</b>	<b>93.3</b>	<b>166,638</b>	<b>91.9</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	13,370	6.7	12,111	6.3	11,674	6.4
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	<b>195,965</b>	<b>97.7</b>	<b>189,858</b>	<b>99.6</b>	<b>178,312</b>	<b>98.3</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	4,621	2.3	677	0.4	3,134	1.7
รวมรายได้	<b>200,586</b>	<b>100.0</b>	<b>190,535</b>	<b>100.0</b>	<b>181,446</b>	<b>100.0</b>

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

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

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

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

### ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

กิจการขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสาร บริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดหมายต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ ซึ่งให้บริการโดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ

## ข) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัท มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัท พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

### 1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo & Mail Terminal Services)

ให้บริการจัดการคลังสินค้าและประโยชน์ภัณฑ์ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และให้บริการจัดการคลังสินค้า ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่และท่าอากาศยานภูเก็ต

โดยการดำเนินงานบริการคลังสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการดูแลสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

### 2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัท และผู้โดยสารของสายการบินลูกค้า

### 3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัท และสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

### 4. ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัท รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พายแอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน การบริการอาหารในโรงพยาบาล การบริการอาหารห้องรับรองพิเศษสายการบิน (Airlines Lounge) และเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่างๆ ในการจำหน่าย ให้บริการ อาหารและเครื่องดื่ม เช่น บขส. Café Amazon

## ค) กิจการอื่นๆ

ในส่วนของกิจการอื่นๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ของโลก ประกอบด้วย

1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร
2. กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

### ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

#### 1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

#### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

##### 2.1.1 ฝูงบินของบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 103 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินฟิชชีไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 48 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินฟิชชีกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/-9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 20 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

#### เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	12	7
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	15
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	2
โบอิง 737-400	-	2
แอร์บัส A320-200	20	20
รวม	103	100

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ เพื่อนำมาใช้ในการบินภูมิภาคและเส้นทางบินข้ามทวีป และปลดระวางเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ

### 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2561 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการการบินไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และมุ่งให้มีกำไรในระยะยาว โดยดำเนินการปรับเวลา หรือแบบเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสภาพตลาดของแต่ละจุดบิน รวมทั้งพัฒนาตลาด โดยเน้นการปรับความถี่ของเที่ยวบินในจุดบินที่มีศักยภาพ สร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน โดยเพิ่มจุดบินใหม่ และเพิ่มการใช้ประโยชน์จากความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย เพิ่มความคล่องตัวในการปรับแผนตารางการบินให้สอดคล้องกับสภาวะความต้องการในแต่ละฤดูกาล รวมทั้งตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงความต้องการของการเดินทางและสภาวะการแข่งขัน รวมถึงส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการเชื่อมต่อเส้นทางบินของภูมิภาคอาเซียน เพื่อรองรับการเปิดเสรีภายใต้กรอบประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC)

บริษัทฯ ยังคงความร่วมมือตามแนวทางของ THAI Group เพื่อบริหารบริษัทฯ สายการบินไทยสมายล์ และสายการบินนกแอร์ ไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งวางแผนการบิน เสริมสร้างศักยภาพทางการแข่งขันร่วมกัน และครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยบริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินรอง ได้แก่ เส้นทางไป-กลับ ดอนเมือง-แม่ฮ่องสอน เพื่อเพิ่มเที่ยวบินไปยังจุดบินที่เป็นจังหวัดท่องเที่ยวเมืองรอง พร้อมทั้งตอบรับนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรอง ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ ทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 สายการบินไทยสมายล์ทำการบินภายในประเทศรวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 19 เมือง ได้แก่ ฮองกง กวางโจว ฉางชา ฉงชิ่ง ปักกิ่ง เจิ้งโจว เกาสง กัวลาลัมเปอร์ มณฑลเฉิงตู ย่างกุ้ง มุมไบ พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา เสียมราฐ พนมเปญ หลวงพระบาง และเวียงจันทน์ 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 6 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพฯ ไปยัง ดานัง หลวงพระบาง มัลดีฟส์ (มาเล) เสียมราฐ ภูเก็ต และเนปาล

บริษัทฯ ขยายเครือข่ายเส้นทางบิน เสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด โดยบริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินเซินเจิ้น เพื่อขยายเส้นทางบินไปสู่จุดหมายปลายทางในสาธารณรัฐประชาชนจีน อาทิ เส้นทางไป-กลับ กรุงเทพฯ-กวางโจว กรุงเทพฯ-เซินเจิ้น และเส้นทางไป-กลับ เซินเจิ้น-ภูเก็ต เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตาม



ข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ทั้งนี้ ในแต่ละฤดู จะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดหมายต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 80 จุดบิน ใน 31 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 10 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ด้วยความถี่ 108 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต และ กระบี่ โดยมีการเสริมผลิตภัณฑ์และให้บริการโดยสายการบินไทยสมายล์ ด้วยความถี่ 266 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงราย กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต และเส้นทางอื่น ได้แก่ กรุงเทพฯ-นราธิวาส บริษัทฯ หยุดทำการบินไปยังเกาะสมุย ตั้งแต่วันที่ 3 กันยายน 2561 เป็นต้นไป แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ในทุกเที่ยวบินของเส้นทางนี้

### ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	9,853.8	11,626.4	12,420.8
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	6.6	7.5	9.7
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	3,803.6	4,108.0	4,183.7
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	5,053.3	5,533.1	5,824.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	75.3	74.2	71.8
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	10/ 10	11/11	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	374/368	394/427	515/434

หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้น้ำมันส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น

- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 763 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 620 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 52 จุดบิน ใน 18 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 143 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 52 จุดบิน ใน 18 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	82,707.0	85,670.6	71,207.6
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.4	55.6	55.8
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	33,903.1	33,486.3	28,785.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	45,087.5	43,570.4	40,063.8
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	75.2	76.9	71.8
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	52/ 51	53/52	50/47
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	620/ 592	590/564	537/512

หมายเหตุ:

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

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 21 จุดบิน ใน 4 ประเทศ ด้วยความถี่ 294 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ส่องกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูคุโอกะ ซัปโปโร ไทเป โซล มะนิลา บักกิง ปูซาน เซี่ยงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยเหมิน และเจิ้งตู

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางชา ฉงชิ่ง เจิ้งโจว เกาสง และยกเลิกทำการบินเส้นทาง ภูเก็ต-กวางโจว เมื่อวันที่ 30 มิถุนายน 2561 โดยเปลี่ยนทำการบินเส้นทาง กรุงเทพ-กวางโจว ทดแทน เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2561 และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยังฮ่องกง โดยทำการบินทดแทนการบินไทยในเส้นทาง ภูเก็ต-ฮ่องกง เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2561

บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และจีน รวมทั้งสิ้น 12 จุดบิน

### 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 ไฮเดอราบัด เบงกอลูร์ ฐากา โคลัมโบ การูมาณู ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัด และละฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มัณฑะเลย์ ย่างกุ้ง พุททชยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนาและมุมไบ

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 2 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่ 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ มัสกัต และยกเลิกทำการบินไปยังเตหะราน เมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2561

บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินกัลฟ์แอร์ แอลอัล อิสราเอลแอร์ไลน์ และโอมานแอร์ ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังบาห์เรน เทลอาวีฟ และมัสกัต

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 88 เที่ยวบินต่อ

สัปดาห์ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และโฮจิมินห์ สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ เชียงราย เวียงจันทน์ พนมเปญ และหลวงพระบาง

## เส้นทางข้ามทวีป

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรงไปยังเส้นทางอเมริกาเหนือ บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้ามแปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับอัลนิปปอนแอร์เวย์ ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง ฮองกง ไปยัง ไทرونโต และแวนคูเวอร์ เส้นทางโตเกียว ไปยัง แวนคูเวอร์ และเส้นทางไทเป ไปยัง แวนคูเวอร์

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

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลุฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินบรัสเซลล์ โดยมีบรัสเซลล์เป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก วอชิงตัน ดี.ซี. และไทرونโต บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง แฟรงค์เฟิร์ต ไปยัง มอนทรีออล และไทرونโต เส้นทางลอนดอน ไปยัง ไทرونโต เส้นทางซูริก ไปยังไทرونโต

ทั้งนี้บริษัทฯ ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) รวมทั้งหมด 15 จุดบินในสหรัฐอเมริกา และแคนาดา และมีรายได้เพิ่มขึ้นจากเที่ยวบินรหัสร่วม เนื่องจากมีนโยบายมุ่งเน้นการขายเส้นทางเครือข่าย โดยจะส่งเสริมการขายร่วมกับสายการบินพันธมิตรมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มขึ้นในเส้นทางที่บริษัทฯ ทำการบินเองและมีเที่ยวบินเชื่อมต่อกับสายการบินอื่นในรูปแบบเที่ยวบินรหัสร่วม

### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 97 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงค์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิค บรัสเซลล์ มิลาน ออสโล มอสโก และ เวียนนา

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งเที่ยวบินรหัสร่วมทั้งหมดในยุโรปและสหราชอาณาจักรครอบคลุม 39 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

### ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี2561	ปี2560	ปี2559
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	42,628.1	42,119.4	30,463.4
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	28.6	27.3	23.9
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	25,775.7	25,320.0	21,646.8
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	32,020.4	30,411.0	28,708.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	80.5	83.3	75.4
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	13/13	13/12	12/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	97/ 90	95/83	89/76

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 2561	ปี 2560	ปี 2559
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	14,074.2	14,586.2	13,555.7
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	9.4	9.5	10.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	8,668.6	8,567.5	7,732.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	10,702.6	10,674.9	10,262.5
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	81.0	80.3	75.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	46/46	46/44	44/44

หมายเหตุ:

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



### 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2561 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการบินไทย การบริการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดขั้นตอนการให้บริการและทำข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง รวมทั้งตรวจประเมินทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้งให้ผู้รับการตรวจทราบ (Mystery Shopping) รวมถึงการตรวจประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับโลก

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

#### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน ตลอดจนการแจ้งข้อมูลให้ลูกค้าทราบเมื่อเที่ยวบินไม่เป็นไปตามปกติ นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ให้มากขึ้น และให้บริการ Website Live Chat 24 ชั่วโมง 7 วัน เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและให้ความช่วยเหลือกับลูกค้า รวมทั้ง เพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ และเครื่อง Kiosk สำหรับบริการที่ท่าอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-Check in)

#### ด้านการบริการบนเครื่องบิน (OZ)

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

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารในทุกชั้นบริการ โดยในการบริการบนเครื่องบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะให้บริการผู้โดยสารเป็นแบบเฉพาะบุคคลมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ พร้อมได้วางแผนและกำหนดขั้นตอนการบริการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจและความต้องการของผู้โดยสารอย่างแท้จริงในแต่ละเส้นทาง ภายใต้เงื่อนไขด้านความปลอดภัยทางการบิน ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ในส่วนของอุปกรณ์การบนเครื่องบิน ได้คัดสรรและจัดหาอุปกรณ์สำหรับใช้บริการบนเครื่องบินระดับ World Class ที่ถือเป็น Touch Point ของ Five Stars Airlines Rating ได้แก่

- หูฟังสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ ให้บริการด้วย Brand “AKG” ซึ่งได้รับรางวัลยอดเยี่ยมในเรื่องของรูปแบบและคุณภาพ
- Comfort Wear สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง Brand “Boggi”
- ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง Brand “Rimowa” และ “Porche Design”
- ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) สำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ Brand “Mandarina Duck” และ “Lacoste”

ด้านอาหารและเครื่องดื่ม ได้ปรับปรุงและออกแบบรายการอาหารที่ใช้บริการในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ โดยผู้เชี่ยวชาญและเชฟอาหาร ทั้งนี้ ได้คำนึงถึงรสชาติอาหารที่เป็นแบบฉบับของอาหารแต่ละชนิด โดยเฉพาะรสชาติของอาหารไทย โดยได้เชิญผู้เชี่ยวชาญและมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ มาเป็นที่ปรึกษา และออกแบบรายการอาหาร ได้แก่ ผศ.ศรีสมร คงพันธ์ เจ้าife Chef Michelin จากประเทศฝรั่งเศส นอกจากนี้ ได้จัดหารายการอาหารพิเศษสำหรับให้บริการผู้โดยสารในช่วงเทศกาลต่างๆ อีกด้วย และในขณะเดียวกัน บริษัทฯ ได้นำผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (OTOP) ขึ้นบริการบนเที่ยวบิน อาทิเช่น ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) อาหารว่างขบเคี้ยวที่ใช้บริการบนเครื่องบิน (Snacks) เป็นต้น เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ส่งเสริมผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (OTOP)

ในการพัฒนาการบริการในด้านของอาหาร และเครื่องดื่ม ได้ยึดหลักการ 5 ข้อ คือ

1. ด้านงบประมาณ ในด้านงบประมาณคำนึงถึงการใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม และระบบ Win-Win ระหว่างผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ
2. Operation System ในด้าน Operation System ต้องเป็น Single System ทั้งระบบ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทางเดียวกัน และตรวจสอบได้
3. Seasoning and Promotion ในด้านของอาหาร และเครื่องดื่ม จะมีการพิจารณาถึงฤดูกาลของวัตถุดิบ ที่มาของวัตถุดิบ ความต้องการของลูกค้า เพื่อให้การบริหารต้นทุน และคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในอีกด้านหนึ่ง ต้องมีการสร้าง Promotion เพื่อเป็นการตอบแทนลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของบริษัทฯ ตลอดทั้งปี
4. Partner & Vendor ในส่วนของผู้ประกอบการ และ catering ที่เกี่ยวข้อง จะให้ความร่วมมือที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสามารถพัฒนาคุณภาพของการบริการไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้
5. Executive Chef Officer ในส่วนของ Menu Planning รวมทั้งเครื่องดื่ม จะจัดให้มีทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อกำหนดแนวทางวางแผนพัฒนา และรวมทั้งดูแลต้นทุนเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดในการบริการ

โดยมุ่งเน้นการบริการเพื่อให้เป็น TOP 5 ของโลก ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้วางแผน และกำหนดทิศทางของการทำงานโดยใช้พื้นฐานจากทั้ง 5 ประการนี้ โดยติดต่อผ่านครัว และ Partner ต่างๆ เพื่อหาแนวร่วมในการ

พัฒนาเรื่องของอาหาร ในปีที่ผ่านมาได้รับความร่วมมือจาก Chef Michelin ในการรังสรรค์เมนูในหลายๆ เทียบบิน เช่น ปารีส, ไทเป, โตเกียว, โอซากา เป็นต้น ในส่วนของเครื่องดื่ม ได้ขอความร่วมมือจาก Supplier ต่างๆ เพื่อพัฒนาในส่วนของ Cocktail และ Mocktail สำหรับการบริการบนเครื่องบิน เช่น Ginger Me หรือ Rum Thai ในปี 2562 บริษัทฯ จะมุ่งเน้นไปที่ Local Signature Menu, Menu By Chef, Best Raw Material, Signature Drink, Signature Tea & Coffee ในส่วนของการบริการในชั้นหนึ่ง (First Class) ถือเป็นห้องรับแขกที่แสดงศักยภาพสูงสุดของบริษัทฯ โดยมุ่งเน้นไปที่ Simple, Quality, and Consistency เพื่อตอบสนองความต้องการสูงสุดของลูกค้าเป็นสำคัญ ในด้านความรับผิดชอบต่อสังคมบริษัทฯ ยังคงดำเนินนโยบายในส่วน of Cooperate Social Responsibility (CSR) เช่น โครงการ OTOP, การใช้วัตถุดิบจาก วิสาหกิจชุมชน, สินค้าโครงการหลวง และผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพจากเกษตรกรไทยโดยตรง เป็นต้น

ทั้งนี้บริษัทฯ ยืนยันว่าจะมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อพัฒนาอาหาร และเครื่องดื่มที่บริการบนเครื่องบินให้มีคุณค่า และคุณภาพอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรในการเป็นผู้ให้บริการที่ดีที่สุดติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก ท้ายสุดเพื่อให้บริษัทการบินไทยเป็นสายการบินชั้นนำของโลกตลอดไป

## อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

#### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

ปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินการปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ ให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น โดยเก้าอี้โดยสารชั้นธุรกิจจะสามารถปรับเอนนอนราบได้ 180 องศา

#### 1.2 การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัยและได้มาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในทุกชั้นโดยสาร ระบบเพลงและภาพยนตร์ที่สามารถเลือกชมได้ตามความต้องการ และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย อาทิ 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) บนเครื่องบินเพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้นโดยใช้อุปกรณ์สื่อสารส่วนตัวของตนเอง โดยในปี 2561 ได้ให้บริการบนเครื่องบิน จำนวนรวม 36 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 (33H) จำนวน 7 ลำ แบบแอร์บัส A330-300 (33R) จำนวน 3 ลำ แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 12 ลำ แบบโบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ และแบบโบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ นอกจากนี้ เพื่อความสะดวกสบายของลูกค้า บริษัทฯ ได้มอบบริการ Free Wi-Fi จำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นหนึ่ง

บนเครื่องบินแอร์บัส A380-800 และจำนวน 20 MB สำหรับลูกค้าชั้นธุรกิจบนเครื่องบินแอร์บัส A350-900 แบบโบอิง 787-8 และ 787-9

#### 2.1.4 การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคงและมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นหัวใจของธุรกิจการบิน ตลอดระยะเวลาเกือบ 6 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัย และความมั่นคงการบินของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย: กพท. (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัย และความมั่นคงการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลก

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมที่จะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการบินตามมาตรฐานสากล โดยปีนี้ได้ร่วมสนับสนุนข้อมูลสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของประเทศไทยตามแผน The Global Aviation Safety Plan (GASP) และ The Global Air Navigation Plan (GANP) ของ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต Third Country Operators (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถคงการปฏิบัติการบินไปยังสหภาพยุโรปได้ต่อไป และในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศฉบับใหม่ (Air Operator Certificate: AOC) และใบอนุญาตขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Certificate) แสดงให้เห็นถึง ศักยภาพของบริษัทฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม อาหารสดอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งวัตถุดิบอื่นๆ ที่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์

บริษัทฯ มีระบบเตรียมการโดยดำเนินการตรวจประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operational Compliance Audit) ของทุกหน่วยปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถผ่านการตรวจประเมิน และได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของสายการบิน (IATA Operational Safety Audit : IOSA) เป็นรายแรกของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2547 และได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยผ่านการตรวจประเมินทุกสองปีครั้งล่าสุดเมื่อเดือนพฤษภาคม 2561 และได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของผู้ให้บริการภาคพื้น (IATA Safety Audit for Ground Operations (ISAGO) ตั้งแต่ปี 2560

ในปี 2561 หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงเพิ่มความถี่ในการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบมาตรฐานด้านความปลอดภัย (Ramp Inspection) ตามมาตรฐานสากลทั้งสิ้น 126 ครั้ง กรณีที่พบข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขได้ภายในตามเวลาที่กำหนด

เมื่อต้นเดือนเมษายนที่ผ่านมาได้เปิดตัว โครงการ Resilience Engineering for Safety Leadership ซึ่งมีเป้าหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการบินไทย ในการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักในเรื่องความปลอดภัย โดย Resilience Engineering เป็นแนวคิดใหม่ด้านความปลอดภัยที่มุ่งเน้นเสริมสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการทบทวนกระบวนการทำงาน ประเมิน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management Systems/ SeMS) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความมั่นคงการบินให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ และสอดคล้องตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO), สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT), หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Australia's Office of Transport Security: OTS), กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations), หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศเยอรมัน (German Civil Aviation Authority: LBA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศอังกฤษ (Department for Transport: DfT) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ (Switzerland's Federal Office of Civil Aviation: FOCA) หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศญี่ปุ่น (Japan's Civil Aviation Bureau: JCAB) โดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินจากทุกหน่วยงานที่มาทำการตรวจประเมินทั้งสิ้น 27 ครั้ง โดยไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานการณ์การบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤติเพื่อเตรียมพร้อมรับมือวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แผนย้ายฐานการปฏิบัติงาน แผน Public Health Emergency แผนกรณีพนักงานชุมนุมประท้วง แผนกรณีภัยพิบัติ และได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2561 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมแผนฉุกเฉินเต็มรูปแบบประจำปี 2561 การฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX-18) การเข้ายึดโดยมิชอบด้วยกฎหมาย กรณีการจับตัวประกัน และการฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบตามแผนฉุกเฉินท่าอากาศยานดอนเมือง (DEMEX-18) กรณีขู่วางระเบิดอาคารผู้โดยสารและเกิดเหตุระเบิด รวมทั้งเพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น จึงมีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤติ (Crisis Management & Operations Center: CMOC) ทำหน้าที่เฝ้าระวังเหตุที่อาจเป็นภัยคุกคามต่อการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ ตลอด 24 ชั่วโมง อีกทั้งมีการฝึกอบรม การจัดสัมมนาสมาชิกให้ความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรมแก่ผู้ประสบภัย (Family Assistance & Support Team : FAST Center) สอดคล้องกับมาตรฐาน ระเบียบข้อบังคับระหว่างประเทศ สำหรับเที่ยวบินของบริษัทฯ สายการบินพันธมิตร และสายการบินที่มีข้อตกลงร่วมกัน

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินความถนัดในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการบินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ ควบคู่ไปกับการตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



บริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Safety Management System Course ให้กับบุคลากรการบินและพนักงานในส่วนที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรการบินของบริษัทฯ มีความพร้อมในการปฏิบัติการบินอย่างปลอดภัยและเป็นไปตามข้อกำหนดของ ICAO และบริษัทฯ ได้จัดให้มีการอบรมหลักสูตร Engagement โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาบุคลากรด้านการบิน ให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพื่อช่วยพัฒนาองค์กรไปในทิศทางที่บริษัทฯ กำหนด โดยมีเป้าหมายให้เกิดความปลอดภัยอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้นำระบบการเรียนรู้ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (e-Learning) และการนำแนวทางจัดการความรู้ (Knowledge Management) มาประยุกต์ใช้เพื่อส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน อันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดในการให้บริการแก่ผู้โดยสารด้วย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร คือการส่งเสริมสุขภาพอนามัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน การเฝ้าระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee: OHSC) ซึ่งมีผู้แทนของหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบาย และแนวทางการดำเนินงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดประชุมฯ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมของบริษัทฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

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) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาตให้ทำ การบินสู่ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรป จาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรอง ผู้ดำเนินการเดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
IOSA (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการ ปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	26 เมษายน 2563
ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operation) มาตรฐานการตรวจสอบความปลอดภัยของการ ปฏิบัติการภาคพื้นจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่าง ประเทศ	หน่วยธุรกิจบริการการบิน	29 กันยายน 2562
ISO 9001:2015 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายครัวการบิน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ, เชียงใหม่, ภูเก็ต, กระบี่) ฝ่ายช่าง ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและ ไปรษณีย์ภัณฑ์	6 ตุลาคม 2564 8 มีนาคม 2563 15 ธันวาคม 2563 27 พฤษภาคม 2562 15 มิถุนายน 2563
ISO 14001:2015 (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่ สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการ ลูกค้าภาคพื้นสนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัวการบิน	23 เมษายน 2562  9 มิถุนายน 2562 อยู่ระหว่างการออก ใบรับรองฉบับใหม่
ISO 50001:2011	ฝ่ายบริหารทั่วไป	20 มิถุนายน 2562

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
(ระบบจัดการด้านพลังงาน)	(สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวงศูนย์ปฏิบัติการที่ สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการ ลูกค้าภาคพื้นทีสนามบินสุวรรณภูมิ)	
OHSAS 18001:2007 (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความ ปลอดภัย)	ฝ่ายครัวการบิน	3 สิงหาคม 2563
HALAL (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2562 31 ธันวาคม 2562
HAL-Q (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	16 กรกฎาคม 2562 27 เมษายน 2562
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม ในการผลิตอาหาร)	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2563
GMP (Good Manufacturing Practiceระบบการจัดการ สุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ)	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2563
FAR 145 (Federal Aviation Regulations 145) FAA Repair Station (Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่งประเทศไทย สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2563
RSC 13 THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย, ประเทศไทย	ฝ่ายช่าง (สนามบินดอนเมือง) (สนามบินสุวรรณภูมิ) (สนามบินอู่ตะเภา)	31 ตุลาคม 2563 31 ตุลาคม 2563 31 ตุลาคม 2563

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
EASA Part-145 (European Aviation Safety Agency – Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่มสหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจปีละ 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

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
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 2561 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนวิสาหกิจ (2560-2564) มีการปรับแผนกลยุทธ์ตามลักษณะตลาด ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มตลาดที่บริษัทฯ เป็นผู้นำตลาด** เช่น ตลาดกลุ่มประเทศแอฟริกาตะวันออก จีน และญี่ปุ่น เป็นต้น บริษัทฯ มุ่งเน้นในการดำรงความเป็นผู้นำตลาด ปรับกลยุทธ์เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดและผลกำไรในการดำเนินงานเป็นหลัก โดย การเพิ่มเที่ยวบิน และเปลี่ยนแบบเครื่องบินที่มีอุปกรณ์ทันสมัย เพื่อป้องกันการสูญเสียลูกค้าให้แก่สายการบินอื่น

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

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

## นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

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 ระบบการจองบัตรโดยสาร 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 และเส้นทางในภูมิภาค
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับการบินไทยเพื่อให้เกิดการเชื่อมต่อเที่ยวบินอย่างต่อเนื่องและสะดวกแก่ผู้โดยสารเพิ่มขึ้น (Seamless Connectivity) เช่น การเชื่อมต่อเส้นทางบินจากประเทศอินเดียของ ไทยสมายล์กับเส้นทางบินสู่ประเทศออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ของการบินไทย ซึ่งมีผู้โดยสารชาวอินเดียทั้งที่เดินทางด้วยตัวเอง และที่เดินทางเป็นหมู่คณะซึ่งมีความต้องการในการเดินทางเป็นจำนวนมาก เป็นต้น
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับสายการบินคู่ค้า คือ สายการบินในกลุ่มลพธ์ฮันซา ได้แก่ สายการบิน ลพธ์ฮันซา สายการบินสวิส สายการบินออสเตรียแอร์ไลน์ เพื่อเชื่อมต่อเส้นทางจากประเทศเยอรมนี สวิสเซอร์แลนด์ และ ออสเตรีย มายังประเทศไทย รวมทั้งจุดพินจากประเทศไทย ซึ่งจะช่วยให้เกิดรายได้จากจุดที่ไม่ได้

ทำการบินมายังประเทศไทย โดยมีแผนจะทำความร่วมมือกับสายการบิน อีวีเอ (EVA airlines) เพื่อเชื่อมโยงการเดินทางระหว่างทวีปอเมริกามายังประเทศไทย

**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 Segmentation Strategy)**

- เส้นทางประเทศจีน: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler) ที่มีกำลังซื้อสูงเพิ่มมากขึ้น โดยการสร้างสื่อและทำกิจกรรมประชาสัมพันธ์ทางการตลาด (Marketing Communication) ที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า (Focus Group) เป็นต้น
- เส้นทางประเทศอินเดีย: มุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler), ลูกค้ากลุ่ม MICE (Meeting, Incentives Convention, Exhibition), ลูกค้าที่ต้องการการจัดงานแต่งงานภายในประเทศ (Wedding) และลูกค้ากลุ่มผู้จ้างแรงงาน (Labor) เป็นต้น
- เส้นทางในอินโดจีน : ปรับเวลาต่อเที่ยวบิน (Connecting time) เพื่อให้สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับเส้นทาง longhaul จากสายการบินยุโรป
- เส้นทางภายในประเทศ : รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการทำกลยุทธ์ทางการตลาด และการขายที่มีความน่าดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านทางช่องทางการขายทุกช่องทาง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ประทับใจและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Competitive Edge)

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

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



## 2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย (DN/DR/SS/S8/S9/D7)

### แผนบริหารรายได้ (SS)

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

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

### การหารายได้เสริม

นอกเหนือจากธุรกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่างๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยการบินไทยได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge) เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่างๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่คัดสรรมาอย่างดีจากที่ต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีขีดความสามารถที่จะหารายได้เสริมที่อื่นๆ ได้นอกเหนือจากธุรกิจการบิน 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 ทั่วโลกทั้งในรูปแบบเที่ยวบินประจำ และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ โดยวางตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Positioning) เป็นสายการบินชั้นเยี่ยมระดับโลก (**Premium Service Airline**) ให้บริการในลักษณะครบวงจร (Full Service) มาโดยตลอด บริษัทฯ ยังคงดูแลลูกค้าในทุกกลุ่ม (Segment) เป็นอย่างดี โดยเน้นการตอบสนองแต่ละกลุ่ม และการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย ให้ตรงกับความต้องการและความคาดหวังอย่างแท้จริง กลุ่มลูกค้าแบ่งออกเป็น

- ลูกค้าพรีเมียม ประกอบด้วยลูกค้าชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกพลตินัม 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)

เครือข่ายเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ที่ครอบคลุมไปยังทุกทวีปทั่วโลก ช่วยให้บริการมีโอกาสนำเที่ยวบินได้กว้างกว่าจุดบินที่ทำการบินเอง ผ่านความร่วมมือด้าน Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มการทำ Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ ยังช่วยยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริการ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดการเดินทาง ตามกลยุทธ์ใหม่ของสตาร์อัลไลแอนซ์ (Making Customer Journey Better) ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ มีสมาชิกทั้งหมด 28 สายการบิน ให้บริการมากกว่า 18,450 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,300 จุดบิน ใน 190 ประเทศทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

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

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมล แฟกซ์ Live Chat และโทรศัพท์เลขหมายพิเศษ สำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาครัฐราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

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

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

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

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

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

## **ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์**

ในช่วงเริ่มต้นการจัดตั้งบริษัท ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ใช้ระบบ Navitaire ในการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: DPS) และได้จัดทำความร่วมมือแบบ เทียวินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการผู้โดยสารที่เดินทางบน เส้นทางของไทยสมายล์ และได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2560 จึงได้พัฒนาระบบจัดจำหน่าย อะมาดิอุส (Amadeus-ALTEA) ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย เพื่อให้สามารถทำการขายแบบเชื่อมต่อ (network) ในจุดบินต่างๆ ทั่วโลกมายังเส้นทางของไทยสมายล์ โดยยังคงความร่วมมือแบบ เทียวินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย ในขณะที่เดียวกันได้ขยายความร่วมมือไปยังสายการบินพันธมิตรที่ใช้ระบบจัดจำหน่ายลักษณะเดียวกันกับอะมาดิอุสด้วย ได้แก่สายการบินกลุ่มลู่ฟท์ทันซา สายการบินลู่ฟท์ทันซา สายการบินสวิส สายการบินออสเตรียน เป็นต้น

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุม มาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหาร ภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้นอกจากสายการบินไทยสมายล์ จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาดิอุส และ ผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (Online Travel Agent) เช่น Expedia, TripAdvisor, Ctrip, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip Yatra และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและเพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น

### **2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน**

ในปี 2561 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รายงานเศรษฐกิจโลกเติบโตที่ร้อยละ 3.7 ไกล่เคียงกับปีก่อนที่ร้อยละ 3.8 จากเศรษฐกิจที่ชะลอตัวในบางประเทศ โดยเฉพาะประเทศในยุโรปและเอเชียความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นของสงครามการค้า ภาวะ การเงินโลกตึงตัว การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน และความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงความไม่มั่นคงทางการเมืองและ ปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งปัจจัยเสี่ยงหลักมาจากสงครามการค้าที่มีการเรียกเก็บภาษีสินค้านำเข้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ซึ่งเป็นประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่อันดับ 1 และ 2 ของโลก และมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลก อย่างไรก็ดี กลุ่มประเทศ เศรษฐกิจเกิดใหม่และกำลังพัฒนายังคงเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญโดยเฉพาะจีนมีการขยายตัวที่ประมาณร้อยละ 6.6 สำหรับ เศรษฐกิจสหรัฐฯ ยุโรป และญี่ปุ่นมีการขยายตัวประมาณร้อยละ 2.9, 1.8 และ 0.9 ตามลำดับ ในส่วนของเศรษฐกิจไทยมี การขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.6 เพิ่มขึ้นจากประมาณการเดิมที่ร้อยละ 3.9 จากการขยายตัวอย่างแข็งแกร่งของภาคการท่องเที่ยว และการส่งออก ประกอบกับการลงทุนจากภาครัฐและเอกชนที่ขยายตัวต่อเนื่อง ทั้งนี้ คาดการณ์ปี 2562 สงครามการค้า ระหว่างสหรัฐฯ และจีนจะส่งผลกระทบต่อขยายตัวของเศรษฐกิจโลกชัดเจนขึ้น โดยปรับลดลงจากเดิมในแทบทุกภูมิภาค ซึ่งเศรษฐกิจโลกชะลอการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 3.5 จากคาดการณ์เดิมในเดือนตุลาคม 2561 ที่ร้อยละ 3.7 เช่นเดียวกับ เศรษฐกิจสหรัฐฯ และจีนชะลอการขยายตัวลงอยู่ที่ร้อยละ 2.5 และ 6.2 ตามลำดับ จากคาดการณ์เดิมที่ร้อยละ 2.7 และ 6.4 ตามลำดับ (คาดการณ์ ณ เดือนมกราคม 2562 ยกเว้นประเทศไทย เป็นข้อมูลคาดการณ์ ณ เดือนตุลาคม 2561)

ในส่วนของน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบิน ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2561 อยู่ที่ 71.52 และ 84.79 เหรียญสหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ ปรับตัวสูงกว่าปีก่อน ที่ประมาณร้อยละ 30 จากการปรับลดกำลังการผลิต ระหว่างกลุ่มผู้ผลิตน้ำมันรายใหญ่ของโลก ทั้งกลุ่มโอเปกและประเทศนอกกลุ่มโอเปก เพื่อรักษาเสถียรภาพราคาน้ำมัน และ ป้องกันอุปทานน้ำมันดิบโลกล้นตลาด รวมทั้ง ความกังวลต่อมาตรการคว่ำบาตรของสหรัฐฯ ต่ออิหร่าน อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมัน ยังคงผันผวนไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน

และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับแนวโน้มปี 2562 ชี้ถึงอุปสงค์การคาดการณ์ว่า ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินจะปรับตัวลดลงที่ประมาณร้อยละ 10-13 อยู่ที่ประมาณ 51.57 และ 66.59 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ จากความกังวลต่อผลกระทบของสงครามการค้าระหว่างสหรัฐ และ จีน อีกทั้งความเสี่ยงที่เศรษฐกิจโลกอาจจะชะลอตัวลงกว่าคาด ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันดิบมีแนวโน้มลดลง ประกอบกับแนวโน้มการเพิ่มกำลังการผลิตน้ำมันดิบของประเทศนอกกลุ่มโอเปกอย่างต่อเนื่อง (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือน แผนเอกสารและสัญญาการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันและคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือน ชี้ถึงอุปสงค์ เดือนมกราคม 2562)

จากความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน ประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงของธุรกิจการบินอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ความถี่เที่ยวบิน และฝูงบิน ทั้งจากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินต้นทุนต่ำ และการเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาคในอุตสาหกรรมการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจน รอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความยั่งยืนของสายการบิน

### สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้ประมาณการปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาคปี 2561 โดยรวมยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ที่ร้อยละ 6.5 ซึ่งต่ำกว่าปี 2560 ที่อยู่ที่ร้อยละ 8.0 จากราคาบัตรโดยสารที่ปรับตัวเพิ่มขึ้นจากต้นทุนน้ำมันเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น และคาดว่าปี 2562 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะขยายตัวที่ร้อยละ 6.0 ซึ่งจะเป็นอัตราการขยายตัวที่ต่ำกว่าปี 2560 และ 2561 (คาดการณ์ ณ เดือนธันวาคม 2561)

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด 3 อันดับแรก ในปี 2561 ได้แก่ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก มีการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม อยู่ที่ร้อยละ 8.5 (สัดส่วนการขนส่งผู้โดยสารมากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 33.8 ของอุตสาหกรรมโดยรวม) โดยเฉพาะเส้นทางภายในประเทศอินเดียมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารในอัตราเลขสองหลัก (Double digit growth) อยู่ที่ร้อยละ 15.0 ติดต่อกัน 50 เดือน (ณ เดือนตุลาคม 2561) รองลงมาคือ ภูมิภาคยุโรป และละตินอเมริกาอยู่ที่ร้อยละ 6.4 และ 6.0 ตามลำดับ ทั้งนี้ คาดว่าปี 2562 สายการบินในภูมิภาคที่มีการขยายตัวมากที่สุดอันดับ 1 คือ ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก อยู่ที่ร้อยละ 7.5 ยังคงเป็นการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม อันดับ 2 คือ ภูมิภาคละตินอเมริกาที่ร้อยละ 6.0 และอันดับ 3 คือ ภูมิภาคยุโรปและตะวันออกกลางขยายตัวในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 5.5

สำหรับประเทศไทย ภาพรวมการท่องเที่ยวปี 2561 ยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากมาตรการส่งเสริมการท่องเที่ยวของภาครัฐ ประกอบกับปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ นักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยมีจำนวน 38.1 ล้านคน เติบโตร้อยละ 7.2 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2560 นักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุดจำนวน 10.5 ล้านคนเติบโตร้อยละ 7.5 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนจากการขยายตัวสูงในช่วงครึ่งปีแรก แม้ว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจีนมีอัตราการขยายตัวลดลงอย่างต่อเนื่องตั้งแต่เดือนกรกฎาคม ผลจากความไม่เชื่อมั่นในความปลอดภัยของประเทศไทยจากอุบัติเหตุเรือลัมที่ภูเก็ต ประกอบกับความกังวลในเรื่องสงครามการค้าสหรัฐ กับจีนและค่าเงินหยวนที่อ่อนค่า ส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนชะลอการใช้จ่ายและเดินทาง (ที่มา : การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยเดือนมกราคม 2562) อย่างไรก็ตาม ในช่วงพฤศจิกายน 2561 ถึง มกราคม 2562 รัฐบาลได้จัดแคมเปญส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อกระตุ้นการเดินทางเพิ่มขึ้น อาทิ การยกเลิกค่าธรรมเนียมวีซ่า นักท่องเที่ยวของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa On Arrival : VOA) และการให้สิทธิเดินทางเข้าประเทศไทยได้ 2 ครั้งภายใน 6 เดือน (Double entry visa) และการอนุญาตให้กลับเข้ามาประเทศไทยอีกครั้งโดยไม่ต้องขออนุญาตใหม่เมื่อเดินทางไป



ท่องเที่ยวในประเทศเพื่อนบ้าน (Re-entry Visa) เป็นต้น ส่งผลให้จำนวนนักท่องเที่ยวจีนขยายตัวเพิ่มขึ้นในช่วงเดือนธันวาคม 2561 ภาพรวมอุตสาหกรรมการบินของไทย 11 เดือนแรกปี 2561 (มกราคม-พฤศจิกายน) มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 163 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 107.9 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2560 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 21.6 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.2 โดยบริษัทฯ มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 20.0 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

ธุรกิจการบินภายในประเทศปัจจุบันมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิมมีการขยายตัวในตลาดอย่างรวดเร็ว และสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ que เห็นโอกาสจากการขยายตัวของอุปสงค์ในตลาดเส้นทางภายในประเทศที่มีอยู่อย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้ในแต่ละปีตลาดสามารถเติบโตได้ในอัตราสูง โดยในช่วง 11 เดือนแรกปี 2561 (มกราคม-พฤศจิกายน) มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 25 สายการบิน มีปริมาณโดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 35.4 ล้านคน เติบโตสูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 3.5 โดยบริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 5.8 ล้านคน ลดลงร้อยละ 7.7 ต่ำกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 16.3

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในปี 2561 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ อาทิ ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น ปัญหาเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ ความไม่สงบทางการเมืองในหลายประเทศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่าย เพิ่มความถี่เที่ยวบิน และการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเดิมรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะการขยายเส้นทางบินของสายการบินต้นทุนต่ำออกสู่ต่างประเทศทั้งจากเมืองหลักและเมืองรองเพิ่มขึ้น และมีแผนที่จะเติบโตต่อเนื่องด้วยการขยายฝูงบิน มุ่งเน้นการเติบโตไปยังประเทศที่มีศักยภาพการเติบโตสูง ได้แก่ ตลาดจีน เกาหลี ญี่ปุ่น ไต้หวัน อินเดีย และ CLMV และให้บริการเส้นทางบินระยะไกลไปยุโรป อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์มีแผนเปิดให้บริการไปยุโรปตะวันออกในปี 2562 และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์มีแผนเปิดให้บริการไปยุโรปตะวันตกในปี 2563 เป็นต้น อีกทั้ง มีการพัฒนาเป็นเครือข่ายการบิน เชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม และการสร้างพันธมิตรทางการบิน พร้อมทั้งมีการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการยกระดับให้ใกล้เคียงกับสายการบินเดิมรูปแบบมากขึ้น พัฒนาโปรแกรมสะสมคะแนนเพื่อสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าและเพิ่มยอดขายใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น

ขณะที่สายการบินให้บริการเดิมรูปแบบยังคงมีการขยายตัวมายังประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง จากคู่แข่งหลัก อาทิ สายการบินตะวันออกกลาง สายการบินจีน รวมถึงสายการบินอื่นๆ ที่มีการปรับกลยุทธ์มุ่งสร้างความแข็งแกร่งให้กับศูนย์กลางของตัวเอง (home-based hub) โดยขยายการเชื่อมต่อมายังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียนเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะประเทศไทยถือเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยมจากการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ซึ่งมีการขยายมาทั้งเมืองหลักและเมืองรอง ใช้กลยุทธ์การให้บริการแบบกลุ่มสายการบินเพื่อครอบคลุมการให้บริการผู้โดยสารในทุกตลาด โดยการใช้สายการบินให้บริการเดิมรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำในการเข้าตลาดต่างๆ อาทิ สายการบินอีวีเอแอร์ เปิดให้บริการเส้นทางบินใหม่ ไทยเป-เชียงใหม่ 7 เที่ยวบิน ต่อ สัปดาห์และมีแผนที่จะให้บริการสู่ย่างกุ้งและบิ๊นห์ เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางอเมริกาเหนือ และการให้บริการของกลุ่มสายการบินลพบุรีธันชา กลุ่มสิงคโปร์แอร์ไลน์ และกลุ่มของสายการบินจีนที่ให้บริการบินมาประเทศไทยด้วยสายการบินภายในกลุ่ม เป็นต้น

สำหรับสายการบินตะวันออกกลาง ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยม โดยการปรับเพิ่มความถี่เส้นทางบินเดิม เปิดเส้นทางบินใหม่ ปรับแบบเครื่องบิน ขยายเส้นทางบินไปยังเมืองรอง และเพิ่มความร่วมมือเป็นพันธมิตรกับสายการบินอื่น อาทิ กาตาร์แอร์เวย์เปิดบินเส้นทางใหม่โดฮา-พัทยา และปรับเพิ่มความถี่เส้นทางโดฮา-กรุงเทพฯ กระบี่ และเชียงใหม่ โอमानแอร์ทำสัญญาความร่วมมือเที่ยวบินร่วมกันกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส เพื่อขยายเส้นทางบินไปยังเมืองต่างๆ ของไทยในเส้นทาง เชียงราย เชียงใหม่ ภูเก็ต กระบี่ ลำปาง ตราด สุโขทัย และสมุย เป็นต้น อย่างไรก็ตาม สายการบินตะวันออกกลางยังคงให้ความสนใจตลาดอินโดจีนและอาเซียน โดยเพิ่มกำลังการผลิตและเปิดเส้นทางบินตรงมากขึ้น อาทิ เอมิเรตส์ให้บริการเส้นทางดูไบ-ย่างกุ้ง-พนมเปญ และ กาตาร์ขยายกำลังการผลิตไปในเส้นทาง โดฮา-ย่างกุ้ง และมีแผนเปิดบินโดฮา-ดานัง และโดฮา-ดาเวา ซึ่งในระยะยาวอาจส่งผลกระทบต่อศักยภาพของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคอินโดจีนได้

อย่างไรก็ดี จากนโยบายสนับสนุนของรัฐบาล โดยการกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเน้นกระตุ้นเศรษฐกิจลงสู่ท้องถิ่นด้วยการกระจายรายได้สู่เมืองรอง และอุตสาหกรรมการบินถือเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อีกทั้ง รัฐบาลมีแผนปรับปรุงสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานในการเดินทางระหว่างเมืองหลักไปเมืองรอง แผนปรับปรุงท่าอากาศยานหลักและภูมิภาค รวมถึง โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมต่อนะหว่างท่าอากาศยานหลัก ส่งผลให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยขยายตัวต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเติบโต เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย และกลุ่มประเทศอาเซียน เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง โดยในช่วง 11 เดือนแรกปี 2561 (มกราคม-พฤศจิกายน) มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 72.5 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 7.9 ทั้งนี้ บริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 15.8 ล้านคน เติบโตร้อยละ 2.2 ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 21.8

บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile)

จากข้อมูลการคาดการณ์ของ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ปี 2561 อุตสาหกรรมการบินยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ร้อยละ 7.7 จากปีก่อนและมีอัตราการเติบโตของปริมาณการผลิต (ASK) ร้อยละ 6.7 ซึ่งภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกยังคงเป็นภูมิภาคที่มีการเติบโตมากที่สุด โดยคาดการณ์ว่าจะมีอัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ร้อยละ 9.5 และมีอัตราการเติบโตของปริมาณการผลิต (ASK) ร้อยละ 8.8

ปี 2561 ถึงแม้ว่าความต้องการเดินทางทางอากาศยังคงมีอัตราการขยายตัวที่สูง แต่สายการบินต่างๆ ยังคงเผชิญกับการแข่งขันสูงภายในอุตสาหกรรมสายการบิน ประกอบกับราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น ซึ่ง IATA ได้คาดการณ์ราคาน้ำมันเครื่องบินของปี 2561 จะอยู่ที่ 84 USD/Barrel เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 17.3 USD/Barrel หรือร้อยละ 25.9 ส่งผลให้ ค่าการณีกาไรสุทธิของอุตสาหกรรมการบิน ปี 2561 อยู่ที่ 33.8 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 11 โดยภูมิภาคเอเชีย แปซิฟิก คาดว่าจะมีกำไร 8.2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 23.3

ด้านอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ ปี 2561 ธุรกิจการบินของไทย ยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง และยังมีการแข่งขันสูงจากการเติบโตอย่างมากของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) จากข้อมูลสถิติจากบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วง 10 เดือน (มกราคม 2561 – ตุลาคม 2561) มีจำนวนเที่ยวบิน เข้า-ออก (Aircrafts Movement)



ท่าอากาศยานของ บ.ท่าอากาศยานฯ ทั้งหมด จำนวน 734,834 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 6.6 โดยเป็นเที่ยวบินของสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 371,163 เที่ยวบิน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 12.5 และมี ผู้โดยสารเข้า - ออก (Passengers Movement) ท่าอากาศยานทั้งหมด จำนวน 116.08 ล้านคน เติบโตจากช่วงเดียวกันของปีก่อน ร้อยละ 6.2 เป็นผู้โดยสารจากสายการบินต้นทุนต่ำ จำนวน 57.4 ล้านคน เติบโตจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 12.3 ในขณะที่อัตราการเติบโตของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Services Carriers) อยู่ในระดับที่ต่ำ โดยมีอัตราการเติบโตของผู้โดยสารเข้า - ออก (Passengers Movement) ท่าอากาศยานของบริษัท ท่าอากาศยานฯ เพียงร้อยละ 0.8 และอัตราการเติบโตของจำนวนอากาศยานเข้า-ออก (Aircrafts Movement) ร้อยละ 1.3 ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการเติบโตของสายการบินต้นทุนต่ำที่สูงขึ้นมากในภูมิภาคนี้ ซึ่งสายการบินต้นทุนต่ำส่วนใหญ่ทำการบินด้วยเครื่องบินลำตัวแคบ พิสัยใกล้ และมีกลยุทธ์มุ่งเน้นตลาด ASEAN จีน และอินเดีย อาทิ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ นกแอร์ ไทยเวียดเจ็ต นิวเจนแอร์ไลน์ ซึ่งเป็นตลาดเดียวกันกับสายการบินไทยสมายล์ ทำให้สายการบินไทยสมายล์ต้องเผชิญกับการแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะในตลาดภายในประเทศ ที่สายการบินต้นทุนต่ำมีส่วนแบ่งทางการตลาด ประมาณ ร้อยละ 70 ในปี 2560 (ข้อมูลจากสำนักงานการบินพลเรือน) ซึ่งส่งผลต่อรายได้ต่อหน่วย (Passenger Yield) และอัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ของเส้นทางภายในประเทศไทยของไทยสมายล์ รวมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศมีสายการบินต้นทุนต่ำบินในเส้นทางเดียวกัน ก็มีการแข่งขันด้านราคาเช่นเดียวกัน นอกจากนี้ยังมีการแข่งขันจากสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส ที่มีตำแหน่งทางการตลาดใกล้เคียงกับ ไทยสมายล์ และสายการบินต่างประเทศอื่นๆ อีกด้วย

อย่างไรก็ตามสายการบินไทยสมายล์ ได้มีการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ดียิ่งขึ้นเพื่อให้ตรงกับความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น มีเมนูอาหารพิเศษสำหรับเทศกาลต่างๆ มีการปรับปรุงห้องรับรองพิเศษ (Lounge) การพัฒนาคุณภาพการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ซึ่งทำให้สายการบินไทยสมายล์ได้รับรางวัล จาก TripAdvisor ซึ่งเป็นเว็บไซต์ด้านการท่องเที่ยวชื่อดังของโลกที่มีฐานผู้ใช้งาน กว่า 350 ล้านคนทั่วโลก ในปี 2561 (TripAdvisor Travelers' Choice Awards for Airlines 2018) ติดต่อกันเป็นปีที่ 2 ได้แก่รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของประเทศไทย รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมในเอเชีย และรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมชั้นประหยัดในเอเชีย

นอกจากนี้ในปี 2561 ธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศไทย ยังได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์เรือนักท่องเที่ยวจีนล่มที่จังหวัดภูเก็ต เมื่อวันที่ 5 กรกฎาคม 2561 ส่งผลให้ปริมาณนักท่องเที่ยวชาวจีนตั้งแต่ช่วง กรกฎาคม 2561 – ตุลาคม 2561 ลดลงจากช่วงเวลาเดียวกันของปีก่อนประมาณ ร้อยละ 11.4 (ข้อมูลจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา) ซึ่งเหตุการณ์ดังกล่าวส่งผลกระทบต่อจำนวนผู้โดยสารในเที่ยวบินของไทยสมายล์ที่ทำการบินไปกลับ เมืองต่างๆ ของประเทศจีน ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพฯ-เจิ้งโจว กรุงเทพฯ-ฉงชิ่ง และกรุงเทพฯ-ฉางชา

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

บริษัทฯ มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 8 ปี (ปี 2562 - 2569) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 38 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2562-2570) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 31 ลำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้ (ข้อมูลตามโครงการจัดหาเครื่องบินปี 2562-2569 Fleet Plan ณ วันที่ 7 มกราคม 2562)

เครื่องบินที่จัดหา	ปี 2562	ปี 2563	ปี 2564	ปี 2565	ปี 2566	ปี 2567	ปี 2568	ปี 2569	รวม 8 ปี (2562 -2569)
- B777-300ER	-	3*	-	-	-	-	-	-	3
- ลำตัวกว้างพิสัยกลาง	-	-	1	1	1		4	5	12
- ลำตัวแคบพิสัยใกล้	-	-	6	7	4	5	2	2	26
รวม	-	3*	7	8	5	5	6	7	38

หมายเหตุ: \* เครื่องบินเช่าดำเนินการระยะสั้นไม่นับรวมอยู่ในจำนวนที่จัดหาใหม่

### 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559
- จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	103	100	95
- จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	80	82	78
- ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	289,885	273,078	263,345
- จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	111,664	117,891	115,733
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	423,209	409,024	388,727
- ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	12.0	12.0	11.5
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>				
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	93,131	90,498	85,042
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	72,315	71,634	62,442
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	77.6	79.2	73.4

		ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559
- จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	24,319	24,562	22,262
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อ หน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.19	2.17	2.35
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton- Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	4,054	3,832	3,591
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton- Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,465	2,377	2,132
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	60.8	62.0	59.4
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	685,244	654,915	589,829
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อ หน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	8.51	7.98	8.18
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	13,397	12,982	12,103
- ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	9,788	9,631	8,451
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	73.1	74.2	69.8
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อ หน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	18.41	18.21	19.55

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 26.8 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ดังนี้

งบการเงินเฉพาะบริษัท	ปี 2561		ปี 2560		ปี 2559	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	56,262	29.1	47,191	26.8	43,431	26.2
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	29,958	15.5	29,126	16.5	29,071	17.6
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์ตอบแทนตามโครงการ	-	-	-	-	427	0.2
- ค่าบริการการบิน	20,888	10.8	21,299	12.1	20,187	12.2
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,142	2.7	5,224	3.0	5,092	3.1
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	18,482	9.6	16,245	9.2	14,982	9.0
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	19,026	9.8	16,996	9.6	17,969	10.9
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	14,605	7.6	10,641	6.0	8,587	5.2
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	8,581	4.4	8,560	4.9	7,811	4.7
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	9,841	5.1	10,438	5.9	8,873	5.4
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	511	0.3	452	0.3	510	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	9,820	5.1	10,060	5.7	8,538	5.2
รวม	193,116	100.0	176,232	100.0	165,478	100.0

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

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

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2560 คิดเป็นร้อยละ 26 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ และในปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 29

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 ได้ในราคาที่ต่ำลงและ/หรือเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ

สำหรับปี 2561 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายในประเทศ และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันฯ ภายนอกประเทศไทยสำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายนอกประเทศไทย ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความมั่นคงในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย หากแต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศศรีลังกา บังคลาเทศ จีน ลาว และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่ดำเนินธุรกิจลักษณะผูกขาดและมีเพียงรายเดียวในประเทศเท่านั้น

บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) บริษัท เชฟรอน (ไทย) จำกัด บริษัท ExxonMobil Aviation บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ซัสโก้ ดีลเลอร์ส 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 2561 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 40.9 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้ บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผล

ประกอบการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมิใช่เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

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 2561 ประมาณ 510.93 ล้านบาท คิดเป็น 0.26% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 85% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2560 – 30 พฤศจิกายน 2561) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินโดยเฉลี่ย (Average Fleet Value) ของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2560 ประมาณ 11,870 ล้านเหรียญสหรัฐฯ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 15% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมตลาดรับประกันภัยเครื่องบิน ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียสะสมจากอุบัติเหตุครั้งใหญ่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา เช่นกรณี MH370 และ MH17 เป็นต้น รวมถึงค่าสินไหมที่เกิดจากความเสียหายรายย่อย (Attritional Losses) ยังคงเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งและเป็นมูลค่าความเสียหายที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังเป็นความเสียหายที่เป็นตัวลดทอนกำไรของผู้รับประกันภัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ตลาดประกันภัยประเภทอื่นๆ ในภาพรวมไม่เพียงเฉพาะตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากความสูญเสียสะสมที่เกิดจากภัยพิบัติอื่นๆ เช่น พายุเฮอริเคน แผ่นดินไหว เป็นต้น ความสูญเสียดังกล่าวทำให้ผู้รับประกันภัยจำนวนมากต้องประสบภาวะขาดทุน และต้องการที่จะปรับเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัยในตลาดประกันภัยทุกประเภทรวมทั้งประกันภัยเครื่องบิน ซึ่งจะมีผลกระทบถึงเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

## ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

## (2) กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2559
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	4,054	3,832	3,591
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	2,465	2,377	2,132
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	22,340	20,272	18,579
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	8.51	7.98	8.18
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	60.8	62.0	59.4

หมายเหตุ:

- (1) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

นอกจากบริการรับส่งสินค้าทั่วไป และไปรษณีย์ตามปกติแล้ว ยังมีบริการเพิ่มเติมดังต่อไปนี้

**Premium Products** คือ สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งสินค้าตามกำหนดเวลา ได้แก่

1. TGX หรือ TG Force คือ บริการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วน โดยการรับประกันการขนส่งระหว่างสนามบินต้นทางและปลายทาง ตามเที่ยวบินที่กำหนด
2. TGF หรือ TG Fresh คือ บริการการขนส่งที่ออกแบบมาเพื่อสินค้าของสดที่ออกจากกรุงเทพโดยเฉพาะ

**Temperature Controlled Products** คือ สินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิตลอดห่วงโซ่การขนส่ง เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจากผู้ส่งจนถึงมือผู้รับ เช่น TGC หรือ TG Cool & Carry คือ บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอตลอดเส้นทางการขนส่ง เพื่อรักษาคุณภาพให้เป็นไปตามข้อกำหนดของผู้รับ รวมถึงรักษาความสดจนถึงมือผู้รับ อาทิ ผลิตภัณฑ์อาหารสด ผลิตภัณฑ์ผักผลไม้สด ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์เวชสำอาง และยาที่ไม่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด เป็นต้น

นอกจากนี้ทางฝ่ายฯ ยังมีบริการขนส่งสินค้าพิเศษต่างๆ อาทิ สัตว์ หรือสิ่งมีชีวิตประเภทต่างๆ สินค้าอันตราย สินค้ามีค่า สินค้าของสด สินค้าที่มีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักมาก เช่น เครื่องจักร เครื่องกำเนิดไฟฟ้า หรือรถยนต์ เป็นต้น



## 2.2 การตลาดและการแข่งขันของการบริการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

บริษัทฯ เน้นการตั้งราคาให้เหมาะสมกับความต้องการในการขนส่งในแต่ละเส้นทาง และบริหารพื้นที่ระวางใต้ท้องเครื่องบินให้เกิดรายได้สูงสุด ทั้งเส้นทางการบินของบริษัท และเครือข่าย รวมถึงเส้นทางรถบรรทุก บริษัทฯยังคงมีนโยบายร่วมเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ โดยใช้สายการบินพันธมิตรและบริษัท Charter Freighters ต่างๆ เพื่อเสริมพื้นที่ระวางในจุดที่การขนส่งหนาแน่น นอกจากนี้มีแผนการรองรับ ธุรกิจ e-commerce ที่ยังคงมีการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องเช่นกัน โดยการขยายพื้นที่คลังที่สนามบินสุวรรณภูมิ

การขนส่ง และการให้บริการในการขนส่งสินค้าทางอากาศยังคงมีการแข่งขันสูง มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ จากสายการบินอื่นๆ อยู่อย่างต่อเนื่อง ประกอบกับภาวะสงครามทางการค้าระหว่างสหรัฐกับจีน อันอาจจะก่อให้เกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอยได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อการผลิต และรวมถึงภาคการผลิตลำดับถัดไปได้ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่สำคัญ คือราคาน้ำมันที่ผันผวนไปตามภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงการเมืองระหว่างประเทศที่จะส่งผลกระทบต่อการผลิตและราคาน้ำมันที่รุนแรงและยืดเยื้อต่อไปได้

บริษัทฯ ต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์โลก และให้ทันกับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน และจะต้องปรับปรุงบริการที่เดิมมีอยู่แล้วให้ดีขึ้น สะดวก รวดเร็วต่อการใช้บริการของลูกค้า และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้ทัดเทียม หรือดีกว่าของคู่แข่ง เพื่อเสริมจุดเด่น และลดจุดด้อย เพิ่มความแข็งแกร่ง อย่างยั่งยืนต่อไป

## ข) หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยการบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ข) หน่วยธุรกิจ

#### 1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า ได้ดำเนินงานปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในให้กระชับอย่างต่อเนื่อง เป็นระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา โดยใช้การจัดการแบบ Lean Management เข้ามาดำเนินการ ซึ่งประสบความสำเร็จในเรื่องการสร้างการรับรู้การเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานโดยทั่วกันแล้วนั้น ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า ยังได้มีการปรับปรุงพัฒนาเพิ่มขีดความสามารถของคลังสินค้าให้สามารถรองรับปริมาณสินค้าที่เพิ่มขึ้น อีกทั้งได้ศึกษา ผลกระทบและโอกาสจากธุรกิจ E-commerce และมีโครงการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ อาทิ Big data, IOT (Internet of Things) เชื่อมโยงอุปกรณ์ต่างๆ ของคลังสินค้า มุ่งสู่การเป็น Smart Warehouse และยกมาตรฐานการให้บริการคลังสินค้าสู่ระดับ Top World Class โดยมีกิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้วเสร็จและต่อเนื่องในปี 2562 ดังนี้

การเพิ่มพื้นที่ใช้สอยในคลังสินค้า โดยการนำ Height Racking มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพื้นที่จัดเก็บเชิงสูง การพัฒนาระบบ Software ใหม่เพื่อเชื่อมโยงกับระบบ Automatic Storage and Retrieval System (AS/RS) และ Elevated transfer Vehicles (ETV) และการจัดการคลังสินค้าให้เป็นระบบปิดซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่อง โดยมีเป้าหมายให้เป็น Cargo Terminal ระบบปิดตามมาตรฐานสากล รวมถึงการจัดการสินค้าขาเข้า และขาออกบน Workstation ทั้งหมดตามมาตรฐานของ IATA ภายในปี 2564

การวางแผนการจัดการแรงงานในอนาคตโดยใช้งานจ้างเหมาบริการ เพื่อดำเนินงานในกิจกรรมที่ไม่ใช่งานหลัก ลดต้นทุนระยะยาว และแก้ปัญหาบุคลากรขาดแคลนในอนาคต อีกทั้งโครงการสร้างคนรุ่นใหม่ของฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า ได้สรรหาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ที่มีศักยภาพนำมาอบรม พัฒนาทักษะ ในเรื่องเทคโนโลยีใหม่ๆ การบริหารงาน และอื่นๆ รองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต รวมทั้ง สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ให้กับบริษัทฯ

การจัดตั้งศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Cargo Contact Center : CCC) สามารถติดต่อได้ที่ หมายเลขโทรศัพท์ 02-137-4200 เป็นการเพิ่มคุณภาพการบริการลูกค้า รองรับการขายธุรกิจในอนาคต ให้บริการข้อมูลข่าวสารและแก้ไขปัญหาต่างๆ เป็นการสร้างความพึงพอใจในการให้บริการ นำไปสู่การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า สร้างภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นในการให้บริการของ THAI Cargo

การเพิ่มความร่วมมือกับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย เพื่อดำเนินกิจกรรมใหม่ๆ ในเขต Free Zone เช่น การให้บริการลากจูง สินค้าจากคลังสินค้า TG และ BFS ไปส่งยังคลังสินค้าเพิ่มมูลค่า (VAA) ของลูกค้าภายในเขต Free Zone และยังมีแผนจะให้บริการ BUP Service (การส่งมอบทั้งตู้คอนเทนเนอร์บรรจุสัมภาระของผู้โดยสาร) ร่วมกับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย อีกด้วย

ทั้งหมดนี้เป็นการยกระดับมาตรฐานการทำงาน เพื่อปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เชื่อมโยงระบบอัตโนมัติเพื่อยกระดับการให้บริการสู่ระดับ World Class รองรับการขายของสนามบินเฟส 2 และการสร้างโอกาสลงทุนในการทำธุรกิจใหม่ๆ

ในด้านเทคโนโลยี ปี 2561 ได้มีการพัฒนา Warehouse Application มาใช้ร่วมกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติงานในคลังสินค้าให้มีความทันสมัยและรวดเร็วยิ่งขึ้น อีกทั้งการนำเอาระบบนี้มาใช้จะช่วยลด

ความความผิดพลาดในการปฏิบัติงานของพนักงานได้ โดยการทำงานของระบบนี้จะถูกพัฒนามาใช้แบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อน การบันทึกข้อมูลในระบบจะเป็นแบบ real time จะไปต่อเชื่อมข้อมูลกับระบบ Tracking บน [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทำให้ลูกค้าสามารถดูสถานะของสินค้าได้ทันที

การพัฒนาระบบ Automatic Storage and Retrieval System (AS/RS) และ Elevated transfer Vehicles (ETV) เป็นแบบ Fully Automation ให้เชื่อมต่อข้อมูลกับระบบ CHORUS ซึ่งทั้ง 2 ระบบนี้เป็นระบบจัดเก็บสินค้าในคลังสินค้า จะทำให้คลังสินค้ามีระบบจัดเก็บที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นจะมีข้อมูลการจัดเก็บสินค้าที่เชื่อมต่อกับ Warehouse Application ในระบบ CHORUS ได้ ในส่วนที่เหลือจากการจัดเก็บใน ETV และ ASRS แล้ว ในชั้นจัดเก็บสินค้าจะนำเอาระบบ Barcode เพื่อต่อเชื่อมกับระบบ CHORUS อีกด้วย ประโยชน์ของการพัฒนาระบบให้กับอุปกรณ์การจัดเก็บสินค้านี้ จะทำให้ง่ายต่อการบริหารจัดการคลังสินค้าและสินค้าต่างๆได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพื่อรองรับปริมาณการขนส่งสินค้าที่เพิ่มมากขึ้น

การนำเอาระบบการรับส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Cargo Community System (CCS) ซึ่งทางบริษัทฯ ได้คัดเลือกบริษัท SITA CHAMP เป็นตัวแทนในการรับส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์นี้ โดยจะเป็นการเชื่อมต่อข้อมูล การขนส่งสินค้าโดยตรงจากลูกค้าทั่วโลกกับบริษัทการบินไทย ในการรับส่งข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ผ่าน Cargo Community System (CCS) นี้ มีผลให้บริษัทฯ จะได้ข้อมูลสินค้าที่รวดเร็ว ถูกต้อง และเป็นการลดกระบวนการทำงานแบบ Manual ทำให้บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินการได้

ข) หน่วยธุรกิจ

2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

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 โดยมีระยะเวลาของสัญญา รวม 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 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นส่วนของกรมท่าอากาศยาน

• ประเภทของการให้บริการ

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

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

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการตรวจสอบ ติดตามสัมภาระสูญหาย และซ่อมแซมหรือชดเชยกรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย 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 และเคาน์เตอร์เช็คอินพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารที่มีอายุต่ำกว่า 12 ปีที่เดินทางลำพัง เป็นต้น

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

**บริการสายการบินลูกค้า (Customer Airlines Services)** ให้บริการผู้โดยสาร สัมภาระ การควบคุมระวางบรรทุก ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุไว้ในสัญญาการให้บริการ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีคู่แข่งอีก 2 ราย โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 47 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 35.7 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 23.6 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 40 เที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 0.7 และสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองซึ่งถือเป็นเป้าหมายที่บริษัทฯ จะรุกเข้าไปเสนอให้บริการแก่สายการบินเหล่านี้ด้วย

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

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ณ ท่าอากาศยานภายในประเทศจะพิจารณาดำเนินการตามสายการบินขอใช้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวก ณ ท่าอากาศยานนั้นพร้อมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกโดยรวมถึงเที่ยวบินที่มีภารกิจพิเศษต่างๆ ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานต่างๆ อีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยานคือ แรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการเดินทางอากาศหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

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

## ข) หน่วยธุรกิจ

## 3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น

### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

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

ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นมากกว่า 50 ปีในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)

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

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

4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดชั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภทนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกันและจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด

5. การให้บริการอากาศยานในสภาวะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสภาวะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและการฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับบริษัท ท่าอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

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

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการตรวจประเมินจาก ISAGO และ IOSA (ตามมาตรฐานของสมาพันธ์ผู้ขนส่งทางอากาศนานาชาติ (IATA)) มาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และ มาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัยตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการในระดับสากลและมีความมั่นคงทางการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ทำอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยทำอากาศยานดอนเมือง ทำอากาศยานเชียงใหม่ ทำอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ทำอากาศยานภูเก็ต ทำอากาศยานหาดใหญ่ ทำอากาศยานกระบี่ ทำอากาศยานอุดรธานี ทำอากาศยานอุบลราชธานี ทำอากาศยานขอนแก่น และทำอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากทำอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้น มีความจำเป็นต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกอล์ฟหรือการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter) เช่น การบริการเที่ยวบินอัญญา ณ ทำอากาศยานนราธิวาส เป็นต้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิหรือทำอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่งอยู่ 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 52 สายการบิน เป็นสัดส่วนอยู่ร้อยละ 39.00 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 24.6 ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 35.08 เที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 1.32 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการจะเป็นไปตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ การบริการจากพนักงานที่เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์โดยผ่านการฝึกอบรมที่ได้ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อรองรับฝูงบินของบริษัท และสายการบินลูกค้าและเพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอโดยมีค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์และการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้นได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรมตามมาตรฐานของทำอากาศยานและมาตรฐานสากลรวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถในการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลากหลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนั้นฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัด



ทีมงานวิศวกรศึกษาวิเคราะห์และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระเป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

## ข) หน่วยธุรกิจ

## 4. ธุรกิจการบริการ

ครัวการบิน เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สนับสนุนธุรกิจของบริษัทฯ มีการพัฒนา และเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างรายได้ และผลกำไรให้บริษัทฯ มาโดยตลอด โดยเฉพาะในช่วงปีที่ผ่านมา ครัวการบินสามารถทำได้มากกว่า 2,000 ล้านบาท

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 3 แห่ง ดังนี้

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกกว่า 60 สายการบิน โดยในปี 2561 ครัวการบิน ได้ขยายสายการบินเพิ่มขึ้นอีก 2 สายการบิน

2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารที่เดินทางภายในประเทศของ บริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ ที่ทำการบินจาก ท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจภาคพื้นอื่นๆ อาทิ ธุรกิจภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ในประเทศไทย ธุรกิจ เบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (Puff & Pie) ธุรกิจให้บริการจัดเลี้ยงทั้งใน และนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน ธุรกิจการบริการอาหารในโรงพยาบาล และธุรกิจการบริการอาหารในห้องรับรองพิเศษของสายการบิน (Airline Lounge) เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ครัวการบิน ได้พัฒนา ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ รวมถึง ยังมีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ โดยเป็นพันธมิตรกับองค์กรภาครัฐต่างๆ

3. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานกระบี่ มีพื้นที่ 1,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารที่เดินทางภายในประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำอื่นๆ และสายการบินเช่าเหมาลำจากยุโรป

ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นผู้นำในการผลิตอาหารให้แก่ สายการบินที่ออกจากสนามบินสุวรรณภูมิ มากกว่า 82,500 เที่ยวบินต่อปี ผลิตอาหารเฉลี่ยมากกว่า 75,000 ชุดต่อวัน มีสัดส่วนการซื้อวัตถุดิบภายในประเทศ ร้อยละ 79 และนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศ ร้อยละ 21

กระบวนการผลิตอาหาร และการให้บริการของ ครัวการบิน ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ และองค์กรอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001 : 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Points : HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices : GMP) โดยได้บูรณาการทั้งสามระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบิน ยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการจัดการชีวอนามัยและความปลอดภัย (OHSAS 18001) และระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001)

จากประสบการณ์กว่า 50 ปี และการได้รับการรับรองฯ ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า ส่งผลให้ ครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัล สายการบินยอดเยี่ยมอันดับหนึ่ง จาก Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยมใน ปี 2017 และ 2018 (Best Economy Class Onboard Catering) สายการบิน EVA Air (BR) จากประเทศไต้หวัน ได้มอบรางวัล 2017 Excellent Catering Service Award สายการบิน China Eastern Airlines (MU) ได้มอบรางวัล Honorable Award for Excellent Service 2017 รวมถึงในปี 2017 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2017 (Best Inflight Food 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัล Bronze Medal "Sky Delight Awards 2017" จากงาน Sky Service Forum 2017 และได้

รางวัล Best Catering Award 2018 จากสายการบิน Air China (CA) รวมถึงได้รับมอบเกียรติบัตร Thai Select จากกระทรวงพาณิชย์ และได้รับรางวัลผู้ประกอบการดีเยี่ยม ประจำปี 2017 จาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และได้เป็นองค์กรรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขา ผู้ประกอบอาหารไทย ขนมอบ เบเกอรี่ และการโรงแรม จากสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนายก โดยปี 2016 รับรองวิชาชีพได้ 90 คน ปี 2017 รับรองได้ 147 คน และ ปี 2018 รับรองได้ 297 คน รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันคุณภาพ และการบริการของครัวการบิน ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของ ฝ่ายครัวการบิน เป็นอย่างยิ่ง

สภาวะเศรษฐกิจ ที่ผ่านมามีผลกระทบต่อ ครัวการบิน โดยเฉพาะต้นทุนสินค้า และราคาวัตถุดิบที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงาน ที่พยายามบริหารจัดการ ปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายฐานการผลิต การพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหารรสชาติอาหารไทยแท้ การขยายสาขาธุรกิจ ร้านเบเกอรี่ฟัฟแอนด์พาย (Puff & Pie) การบริหารจัดการค่าใช้จ่าย เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ การควบคุมการใช้พลังงานเพื่อลดค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า รวมถึงการนำระบบ Lean Management มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อลดการสูญเสียของวัตถุดิบ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ลดลง ผลจากการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขัน ทำให้ ครัวการบิน สามารถสร้างผลกำไรมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง และยั่งยืนตลอดไป

## ค) กิจกรรมอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกและจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ค) กิจกรรมอื่น ๆ

#### 1. ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่าง ๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัทฯ 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 ดอนเมืองและอุตะเภ

3. งานซ่อมบำรุงขั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการบำรุงรักษาอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่างๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง อุตะเภ และสุวรรณภูมิ

การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น ฝ่ายช่างต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และจากองค์กรควบคุมการบินต่างๆ เช่น สำนักงานบริหารการบินแห่งชาติของสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration - FAA) และสำนักงานความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (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) กิจกรรมอื่นๆ

2. ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) การให้บริการอำนวยความสะดวกเป็นการให้บริการวางแผนการบิน และจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัท และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบิน และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) ในปี 2561 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 ติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับบางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission: COSO) ประกอบกับการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

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

#### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน โดยบริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 29.1 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อด้านต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้นสำหรับปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 45 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 61 ของรายได้รวมทั้งหมด บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงอันเนื่องมาจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนให้มีประสิทธิภาพ โดยมีการบริหารภายใต้นโยบายการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedging) คือ การจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด หลังจากนั้นบริษัทฯ บริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยนเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ เช่น ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายพนักงาน และปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมๆ กับลดความเสี่ยงของการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้สกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward) สำหรับชำระค่าใช้จ่าย และหนี้ที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต

โดยในปี 2561 บริษัทฯ มีธุรกรรม CCS จำนวนทั้งสิ้น 25 รายการ แบ่งเป็นการแปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลยูโร (EUR) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 5 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 10 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยลอยตัว 3 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลปอนด์สเตอร์ลิง (GBP) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 1 รายการ แปลงหนี้สกุลเงินยูโร (EUR) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 2 รายการ และแปลงหนี้สกุลดอลลาร์สหรัฐ (USD) เป็นหนี้เงินสวิสฟรังก์ (CHF) อัตราดอกเบี้ยคงที่ จำนวน 4 รายการ โดยสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS เป็นดังนี้ USD 5% EUR 32% JPY 21% GBP 1% CHF 6% THB 35% ทั้งนี้วงเงินคงเหลือของธุรกรรม CCS ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 มีจำนวน 32,143.69 ล้านบาท จะมีการชำระแลกเปลี่ยนเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นรายเดือน รายไตรมาส และทุกๆ 6 เดือน ซึ่งสัญญา จะทยอยสิ้นสุดตั้งแต่ปี 2562 ถึงปี 2575

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 39 ต่อ 61 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 581 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

จากแนวโน้มอุตสาหกรรมการบินที่ยังเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการขนส่งผู้โดยสารภายในภูมิภาคเอเชีย และปริมาณการสั่งซื้อเครื่องบินสูงสุดของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในอีก 20 ปีข้างหน้า โดยเฉพาะเครื่องบินแบบทางเดินเดียว ซึ่งเป็นเครื่องบินที่สายการบินต้นทุนต่ำใช้ทำการบิน แสดงให้เห็นถึงการแข่งขันของสายการบินในภูมิภาคนี้ยังคงทวีความรุนแรง นอกจากนี้ จำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศที่เดินทางเข้าออกประเทศไทยมีเพิ่มมากขึ้นทุกปี โดยเฉพาะ



นักท่องเที่ยวชาวจีน และการเปิดเสรีการบินของประเทศ ซึ่งทุกสายการบินเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจ ทำให้ปริมาณการผลิตผ่านเข้าและออกประเทศไทยยังคงมีจำนวนมากขึ้น ทั้งจากการแข่งขันจากสายการบินตะวันออกกลางที่ยังมีอยู่ และการปรับกลยุทธ์ในหลายๆ รูปแบบของหลายๆ สายการบิน รวมถึง การเติบโตสูงอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำที่เข้าออกประเทศไทย ซึ่งได้พัฒนารูปแบบการให้บริการจากแบบจุดบินต่อจุดบิน (point-to-point) ของสายการบินต้นทุนต่ำมาเป็นลักษณะเชื่อมโยงเครือข่ายระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม และเพิ่มการให้บริการภายในภูมิภาคมากขึ้น

บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางตอบสนองการแข่งขัน ให้มีการเร่งทำกำไรเพิ่มจากรายได้ผู้โดยสารเชิงคุณภาพ ทั้งจากลูกค้าองค์กร การปรับปรุงการขายผ่าน Digital Marketing การบริหารรายได้และราคาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองการแข่งขันด้านราคาอย่างรวดเร็วเหมาะสมกับความต้องการของตลาด การพัฒนาประสิทธิภาพความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรให้เชื่อมต่อเส้นทางบินของบริษัทฯ กับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการขยาย Network ไปจุดต่าง ๆ ให้มากขึ้น การจัดการเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของจำนวนที่นั่งเสนอให้บริการและจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการและปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เพิ่มแผนริเริ่มเชิงกลยุทธ์ที่จะสร้างกำไรจากการเร่งหารายได้เสริม (Ancillary Revenue) จากผลิตภัณฑ์และบริการที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบทุกจุดบริการ การแสวงหาโอกาสจากธุรกิจสนับสนุน และลงทุนในธุรกิจที่บริษัทฯ มีความเชี่ยวชาญเพื่อเพิ่มรายได้จากกิจการอื่นให้กับบริษัทฯ รวมทั้งการพัฒนาเทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย เพื่อรองรับและสนับสนุนการทำธุรกิจให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 5. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้น จึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภัยธรรมชาติ โรคระบาด ภัยคุกคามจากการก่อการร้าย และความขัดแย้งระหว่างประเทศ รวมถึงปัจจัยการเมืองและเศรษฐกิจภายในประเทศ ฯลฯ ซึ่งอาจส่งผลทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วถึง จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) และคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Committee: CMC) ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยจะเข้าบริหารจนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ รวมทั้งให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำประเมินเพื่อปรับปรุงความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปทุกปี 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 ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็วทัน

ต่อเหตุการณ์ และการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Speedy Communications and Effective Public Relations) ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการกรณีเกิดภัยธรรมชาติและโรคระบาด ในปี 2561 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สถานการณ์ภูเขาไฟอากุ ที่เกาะบาห์ลี สาธารณรัฐอินโดนีเซียปะทุ และภูเขาไฟมายอน ที่เกาะลูซอน ประเทศฟิลิปปินส์ สถานการณ์พายุไต้ฝุ่นมาเรีย ไต้ฝุ่นจ่ามี ไต้ฝุ่นเจบี ไต้ฝุ่นซงดารี ไต้ฝุ่นกองเรย และไต้ฝุ่นมังกุด สถานการณ์โรคระบาดไวรัสโคโรนา ที่สาธารณรัฐอินเดีย สร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทยที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากลและเพื่อให้มั่นใจได้ว่าการบินไทยจะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

## 6. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินแบบครบวงจร มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลายสาขา ส่งผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน รวมทั้งระบบการบริหารผลการปฏิบัติงานยังไม่สามารถกำหนดตัวชี้วัดที่สะท้อนผลการปฏิบัติงานของพนักงานและของบริษัทฯ และไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจและอาจไม่สามารถผลักดันให้บรรลุเป้าหมายของบริษัทฯ ที่ผ่านมามีบริษัทฯ พยายามควบคุมจำนวนพนักงานมีการรับพนักงานใหม่เฉพาะตำแหน่งงานที่สำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรทำให้บางหน่วยงานมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอและเกิดการขาดช่วงอายุของพนักงาน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มุ่งเสริมสร้างพนักงานให้มีขีดความสามารถ มีผลผลิตและมีความผูกพันต่อองค์กร โดยได้ดำเนินการปรับปรุงระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ บริหารจัดการพนักงานที่มีศักยภาพสูงและจัดทำแผนสืบทอดตำแหน่ง และพัฒนาบุคลากรด้านการบริหารจัดการและจิตวิทยา (Soft Skill) และพัฒนาความรู้ในงานเฉพาะด้าน (Hard Skill) รวมทั้งเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกและการทำงานร่วมกันอย่างไว้วางใจกัน (Proactive and Trust Culture) เพื่อเป็นแนวทางให้พนักงานมีพฤติกรรมและการปฏิบัติในทิศทางเดียวกัน อันจะนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

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

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

## 8. 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 ข้อมูลรั่ว ความลับ เช่น ข้อมูลลูกค้า ถูกโจรกรรมและนำไปเปิดเผยโดยมิชอบ หรือ ข้อมูลสารสนเทศถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไข ก็จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ ต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในแง่ของการสูญเสียรายได้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจ และความเชื่อมั่นของลูกค้าต่อบริการของบริษัทฯ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ จึงได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และให้มีมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่างๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกัน และเฝ้าระวังการโจมตีเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Framework) โดยได้จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cybersecurity Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (prevent) การตรวจจับ (detect) การรับมือ (response) และการกู้คืนระบบ (recover) ปัจจุบันบริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการตาม Roadmap ที่วางไว้ โดยจะเร่งจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Operation Center) และเตรียมความพร้อมให้กับคณะทำงานรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Incident Response Team) เพื่อให้การเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ สำหรับส่วนของมาตรการในการกู้คืนระบบ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองเพื่อทำงานทดแทน โดยออกแบบการกู้คืนตามระดับผลกระทบของระบบนั้นๆ ที่มีต่อธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สำรองทำงานทดแทนกัน แต่เนื่องจากศูนย์คอมพิวเตอร์ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวจึงได้ทำโครงการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์หนึ่งออกไปตั้งอยู่นอกพื้นที่ ขณะนี้การดำเนินการอยู่ในขั้นตอนการพิจารณาจัดหาศูนย์คอมพิวเตอร์แห่งใหม่

## 9. ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่างๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ จำเป็นต้องอยู่ภายใต้การบังคับของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องในการประกอบกิจการสายการบิน รวมทั้งกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัทฯ ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และทำให้บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น อาทิเช่น สหภาพยุโรปได้ประกาศใช้กฎหมายเกี่ยวกับการเก็บรักษาข้อมูลบุคคลซึ่งมีเชื้อชาติและถิ่นพำนักถาวรในภาคพื้นยุโรป (EU) (General Data Protection Regulation : GDPR) เพื่อคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล ให้สิทธิและเสรีภาพแก่เจ้าของข้อมูล และให้ทุกประเทศสมาชิก EU ใช้มาตรฐานการคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลเดียวกัน กฎหมายฉบับดังกล่าวมีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 25 พ.ค. 2561 และมีบทลงโทษสำหรับ

ธุรกิจที่ไม่ปฏิบัติตามเป็นค่าปรับซึ่งมีเพดานค่าปรับที่สูงถึง 20 ล้านยูโรหรือ 4% ของรายได้ทั้งปีของบริษัทฯ ขึ้นกับจำนวนใดมากกว่า บริษัทฯ ตระหนักถึงความเสี่ยงของการปฏิบัติตามกฎหมายดังกล่าว จึงได้จัดตั้งคณะกรรมการและผู้รับผิดชอบเพื่อดำเนินการจัดทำกระบวนการ รวมถึงปรับปรุงขั้นตอนและวิธีปฏิบัติงานให้เป็นไปตาม GDPR กำหนด

#### 10. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 กระบวนการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระบวนการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่กฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

## 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัท และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องยนต์	45,946.31
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	105,600.00
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	11,708.47
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,692.30
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง *	13,651.61
รวม	179,598.69

หมายเหตุ : \* ไม่มีภาระผูกพัน

- เมื่อวันที่ 30 มกราคม 2561 คณะกรรมการบริษัท อนุมัติให้บริษัท ขายสำนักงานขายของบริษัท ที่เมือง ซิดนีย์ประเทศออสเตรเลีย และแม่ฮ่องสอน และโอนกรรมสิทธิ์แล้วเมื่อวันที่ 27 เมษายน 2561
- เมื่อวันที่ 21 มีนาคม 2561 คณะกรรมการบริษัท อนุมัติให้บริษัท ขายบ้านพักของบริษัท ที่เมือง โคเปนเฮเกนประเทศเดนมาร์ก และโอนกรรมสิทธิ์แล้วเมื่อวันที่ 19 มิถุนายน 2561
- เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2561 คณะกรรมการบริษัท อนุมัติให้บริษัท ขายสำนักงานขายของบริษัท ที่เมือง มาดริดประเทศสเปน และโอนกรรมสิทธิ์แล้วเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน 2561

### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

#### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัท มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 103 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวาง และอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 21 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 124 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัท จำนวน 53 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 32 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 39 ลำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบิน ที่เป็น กรรมสิทธิ์ ของบริษัทฯ	เครื่องบิน ภายใต้สัญญา เช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบิน ภายใต้สัญญา เช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ใน การดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2561
โบอิง 747-400	12	21.3	12	-	-	10
โบอิง 777-300	6	19.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	11.8	6	-	-	6
โบอิง 777-200	6	22.0	6	-	-	6
โบอิง 737-400	4	26.2	4	-	-	-
โบอิง 777-300ER	14	5.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	4.0	-	-	6	6
โบอิง 787-9	2	1.2	-	-	2	2
แอร์บัส 380-800	6	5.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	12	1.3	-	4	8	12
แอร์บัส 340-600	6	12.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	13.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300	20	11.2	7	13	-	15
แอร์บัส 320-200	20	5.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	25.8	1	-	-	-
รวม	124	10.4	53	32	39	103

Note: ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	7.1	8.1	2,354.92	2,872.91
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	7.5	8.5	2,886.39	3,424.46
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	7.7	8.7	2,891.52	3,430.55
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	8.1	9.1	3,519.85	4,147.08
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	8.5	9.5	3,700.96	4,165.85
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	8.7	9.7	3,805.10	4,270.18
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	1.1	2.1	263.21	506.15
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	1.5	2.5	282.51	509.55
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	1.5	2.5	280.10	505.18
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	1.5	2.5	279.64	504.36
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2563	1.7	2.7	347.38	591.45
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2563	1.7	2.7	349.30	594.73
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	4.9	5.9	1,098.95	1,363.84
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	4.9	5.9	1,129.55	1,401.76



ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	5.2	6.2	1,079.87	1,254.20
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	8.7	9.7	1,205.57	1,448.00
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	8.8	9.8	1,243.74	1,485.09
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	9.0	10.0	1,108.86	1,350.94
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	9.3	10.3	1,185.32	1,460.29
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	5.7	6.7	2,345.03	2,707.21
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	5.9	6.9	2,587.50	2,969.11
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	6.0	7.0	3,007.64	3,667.88
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	6.2	7.2	3,292.92	3,996.14
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	7.8	8.8	771.35	864.68
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	7.9	8.9	771.43	864.75
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	8.1	9.1	768.30	893.14
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	8.8	9.8	1,007.70	1,116.46
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	8.9	9.9	1,008.07	1,116.50

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560
แอร์บัส A350-900	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	21 เม.ย. 2572	10.3	11.3	3,364.36	3,667.74
			แอร์บัส 350-900 # 4	14 มิ.ย. 2572	10.5	11.5	3,390.04	3,817.48
			แอร์บัส 350-900 # 9	31 ม.ค. 2576	14.1	-	4,068.00	-
			แอร์บัส 350-900 # 12	2 พ.ค. 2573	11.3	-	3,586.93	-
รวม	32						58,982.01	60,967.66

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	5.6	6.6	2,964.99	3,265.85	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	5.8	6.8	3,064.89	3,358.28	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2568	6.2	7.2	3,315.72	3,598.47	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	6.3	7.3	3,366.54	3,646.48	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	6.4	7.4	3,472.93	3,746.19	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	6.6	7.6	3,524.42	3,797.41	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	6.7	7.7	3,575.06	3,845.52	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	6.8	7.8	3,679.32	3,943.04	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	7.5	8.5	3,349.25	3,822.86	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	7.7	8.7	3,428.34	3,903.13	
			โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	7.8	8.8	3,465.92	3,941.02	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	7.9	8.9	3,549.13	4,025.93	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	8.3	9.3	3,742.10	4,225.58	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	8.6	9.6	3,917.51	4,405.09	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	14 ก.ย.2572	10.7	11.7	6,262.34	6,898.24	
			โบอิง 787-9 # 2	30 ต.ค.2572	10.8	11.8	6,320.98	6,958.21	
แอร์บัส 350-900	8	เครื่องบินพิสัยไกล ขนาดใหญ่สำหรับเส้นทาง บินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	9.7	10.7	5,849.20	6,258.52	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	9.8	10.8	5,888.56	6,291.19	
			แอร์บัส 350-900 # 5	13 ก.ค. 2572	10.5	11.5	6,321.87	6,143.79	
			แอร์บัส 350-900 # 6	31 ส.ค. 2572	10.7	11.7	6,387.10	6,207.18	
			แอร์บัส 350-900 # 7	22 ก.ย. 2572	10.7	11.7	6,450.61	6,268.99	
			แอร์บัส 350-900 # 8	26 ม.ค. 2573	11.1	-	6,779.61	-	
			แอร์บัส 350-900 # 10	21 ก.พ. 2573	11.2	-	6,870.18	-	
			แอร์บัส 350-900 # 11	14 มี.ค. 2573	11.2	-	6,934.19	-	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินภายในประเทศ และภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	5.5	6.5	620.62	679.49	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	5.6	6.6	642.22	699.77	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	5.6	6.6	646.96	705.79	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	5.7	6.7	657.85	715.42	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	6.1	7.1	703.80	758.56	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	6.2	7.2	726.38	779.45	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2562	0.8	1.8	85.38	191.35	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2562	0.8	1.8	85.38	191.35	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2562	0.9	1.9	95.17	200.89	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2562	0.9	1.9	105.33	210.76	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2563	1.1	2.1	115.14	220.58	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2563	1.1	2.1	125.09	230.27	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2563	1.4	2.4	154.89	259.47	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มิ.ย. 2563	1.5	2.5	165.77	270.09	

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบิน เมื่อสิ้นสุด สัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2560	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2563	1.7	2.7	196.93	300.56	
รวม	39						117,607.67	104,964.77	




หมายเหตุ :

<sup>1)</sup> ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย


สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561






เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้ากระดาษห่อจดหมาย นิตยสาร</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 17 มี.ค. 2524 ต่ออายุลงวันที่ 16 มี.ค. 2554 สิ้นสุดวันที่ 16 มี.ค. 2564</p>
<p>2. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ (ใหม่)</p> <p>THAI</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 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"> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570</p>
<p>5. Slogan ภาษาอังกฤษใช้ประกอบ ตราสัญลักษณ์</p> <p>Smooth as silk</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>



เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>6. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์</p> <p><b>รักคุณเท่าฟ้า</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>7. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff &amp; Pie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม สแน็คบาร์</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2539 ต่ออายุลงวันที่ 12 เม.ย. 2559 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2569</p>
<p>8. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff &amp; Pie Supreme bakery delight</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 29 พ.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2570</p>
<p>9. ตราสัญลักษณ์ Eurng Luang</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 ม.ค. 2553 สิ้นสุดวันที่ 5 ม.ค. 2563</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>10. ตราสัญลักษณ์โครงการ ไมล์สร้างบุญ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางไมล์สะสม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุลงวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570</p>
<p>11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567</p>
<p>12. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาไทย</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรมจัดการ อาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุลงวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567</p>
<p>13. ตราสัญลักษณ์ร้าน THAI Shop</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดการขายสินค้า</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 1 มี.ค. 2543 ต่ออายุในวันที่ 10 ก.พ. 2553 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.พ. 2563</p>
<p>14. ตราสัญลักษณ์ Royal Orchid Holidays</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุลงวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>15. ชื่อรายการโทรทัศน์ ภาษาไทย การบินไทยใจจักรวาล</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 15 ส.ค. 2545 ต่ออายุลงวันที่ 21 ส.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 14 ส.ค. 2565</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>16. รูปลักษณะตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ ภาษาอังกฤษ</p> <p>STAR ALLIANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจองรถ บริการสำรองและจองที่ เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>บริการจองโรงแรม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 8 ธ.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570</p>
<p>17. ตราสัญลักษณ์</p> <p>STAR ALLIANCE </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบรชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ และการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจองรถ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>บริการจองโรงแรม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุลงวันที่ 13 ก.พ. 2561 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
18. ตราสัญลักษณ์ Yellow Orchid 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ต.ค. 2549 ต่ออายุลงวันที่ 14 ธ.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2569
19. ตราสัญลักษณ์ THAI Shop (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกัน เพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ม.ค. 2553 สิ้นสุดวันที่ 26 ม.ค. 2563
20. ตราสัญลักษณ์ THAI TGGS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการผู้โดยสารก่อนและหลังบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 11 ต.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 10 ต.ค. 2565
21. ตราสัญลักษณ์ Puff & Pie (ใหม่) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าขนมปัง ขนมพาย</li> <li>บริการการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.ย. 2567
22. ตราสัญลักษณ์ ROYAL ORCHID PLUS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการสมาชิกของบริษัททั้งก่อนและหลังการเดินทางขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 16 ก.พ. 2558 สิ้นสุดวันที่ 15 ก.พ. 2568

#### 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ได้พิจารณาการลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยจำนวนเงินลงทุนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์ทางยุทธศาสตร์กับบริษัทฯ บริษัทฯ จะลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบด้านลบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	14	91.82	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	49	292.69	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

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

#### สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีที่บริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาด และการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความ คืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

**1. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยในคดี Cargo Civil Case ในประเทศอังกฤษ ร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย**

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบิน ถูกสายการบิน British Airways ซึ่งเป็นจำเลยหลักในคดีแพ่งที่ประเทศอังกฤษ ยื่นคำร้องขอต่อศาลเพื่อใช้สิทธิฟ้องไล่เบี่ยบริษัทฯ ตาม Part 20 แห่งกฎหมายวิธีพิจารณาความ ประเทศอังกฤษ สืบเนื่องจากการที่สายการบิน British Airways ถูกกลุ่มโจทก์ฟ้องให้ชดใช้ค่าเสียหายจากการกำหนดราคาค่าธรรมเนียมพิเศษ (Fuel Surcharge และ Security Surcharge) ในประเทศ อังกฤษ ต่อมาศาลได้มีคำสั่งให้คู่ความทุกฝ่ายเข้าเจรจาประนีประนอมยอมความโดยวิธีการไกล่เกลี่ย และเมื่อวันที่ 20 ธันวาคม 2561 คู่ความทุกฝ่ายได้เข้าทำสัญญาประนีประนอมยอมความกันแล้ว โดยไม่มีการยอมรับผิดตามข้อกล่าวหาของโจทก์และสายการบิน British Airways แต่อย่างใด หลังจากนั้น โจทก์และสายการบิน British Airways จะร่วมกันแจ้งการประนีประนอมยอมความและยุติคดีต่อศาล

อนึ่ง สายการบินทั้งหมดที่ถูกสายการบิน British Airways ใช้สิทธิฟ้องไล่เบี่ยเช่นเดียวกับบริษัทฯ ได้ดำเนินการเจรจาประนีประนอมในลักษณะเดียวกันนี้เช่นกัน

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

เมื่อวันที่ 22 มกราคม 2557 บริษัทฯ ได้รับแจ้งเรื่องนี้จากสำนักงานสาขาของบริษัทฯ ในประเทศสาธารณรัฐ เกาหลีว่า กลุ่มบริษัทแอลจี ได้แก่ LG Chemical, LG Electronics, LG Display และ LG Life Science ได้ยื่นฟ้องคดีแพ่งต่อ สายการบินจำนวน 12 ราย รวมทั้งบริษัทฯ ในวันที่ 27 พฤศจิกายน 2556 เพื่อเรียกร้องค่าเสียหายจากการร่วมกันกำหนด ราคา Fuel Surcharge ระหว่างสายการบินต่างๆ ในช่วงระหว่างปี พ.ศ. 2546 – 2550 โดยกลุ่มบริษัทแอลจีได้ระบุ จำนวนทุนทรัพย์ในคำฟ้องเป็นเงินจำนวน 404,000,000 วอน พร้อมดอกเบี้ย หรือประมาณ 12.28 ล้านบาท และได้ส่งวน สิทธิในการแก้ไขคำฟ้องเพื่อเพิ่มเติมจำนวนทุนทรัพย์หากกลุ่มบริษัทแอลจีสามารถพิสูจน์ได้ในภายหลัง ขณะนี้คดีอยู่ ในระหว่างการพิจารณาของศาล

**3. กรณีบริษัทฯ ถูกสายการบิน British Airways สายการบิน Lufthansa และสายการบิน KLM-AF ซึ่งเป็น จำเลยในคดี 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 จากกรณีที่ถูกกลุ่มโจทก์ได้ ฟ้องสายการบิน British Airways, Lufthansa, KLM-AF และ Singapore Airlines และ Singapore Airlines Cargo (รวม เรียกว่า “Singapore Airlines”) เป็นจำเลย ตั้งแต่เมื่อวันที่ 24 ธันวาคม 2556 โดยกล่าวว่าสายการบินเหล่านี้ได้ร่วมกัน กำหนดราคาค่าธรรมเนียมต่างๆ (คดีหลัก) อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ไม่ได้ถูกฟ้องเป็นจำเลยในคดีหลักด้วย หลังจากนั้น สายการบิน British Airways, Lufthansa และ Swiss International, KLM-AF, Korean Airlines และ Qantas Airways ซึ่งเป็น คู่ความในคดี Contribution Claim ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยต่อบริษัทฯ เพิ่มเติมเป็นอีกคดีหนึ่งต่อจากคดีContribution Claim ข้างต้น (หรือเรียกว่า Sub Contribution Claim) และบริษัทฯ ก็ได้ยื่นคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ยในลักษณะ Sub Contribution Claim นี้ต่อทุกสายการบินเช่นกันเพื่อเป็นการสงวนสิทธิของบริษัทฯ ทั้งนี้ การฟ้องคดี Contribution Claim และ Sub Contribution Claim เป็นการฟ้องคดีเพื่อรักษาสิทธิในกรณีที่เกิดคดีมีคำสั่งให้แต่ละสายการบิน ชำระค่าเสียหายเกินสัดส่วน ทางการตลาดของตนเท่านั้น ไม่ใช่การฟ้องเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายเพิ่มเติมแต่อย่างใด



นอกจากนี้ ในช่วงเดือนธันวาคม 2559 ถึงมกราคม 2560 บริษัทฯ ได้รับคำร้องขอใช้สิทธิไล่เบี่ย (Contribution Claim) จากสายการบิน British Airways, Lufthansa และ KLM-AF โดยสายการบินเหล่านี้ได้ยื่นคำร้องดังกล่าวต่อบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 20 สายการบินจากกรณีที่มีโจทก์กลุ่มใหม่ 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	:	<a href="http://www.thaiairways.com">www.thaiairways.com</a>
โทรศัพท์	:	+66 2545 1000, +66 2025 1000
THAI Contact Center	:	+66 2356 1111
Cargo Contact Center	:	+66 2137 4200
Royal Orchid Holiday	:	+66 2356 2888

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 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 ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2117-8824 โทรสาร 0-2117-8895	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9180	บริการด้านคอมพิวเตอร์สำหรับการสำรองที่นั่งโดยสารและบริการเดินทางอื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
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 ไทยไฟลท์เทรนนิง 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 ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเชส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเทล 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 อำเภอลาแม จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00
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

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของ หุ้น	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอน เมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการ เติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 3 อาคารจินาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทาง อากาศ	สามัญ	2,272.00	21.80

### บุคคลอ้างอิง

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

บุคคลอ้างอิง	ประเภทหลักทรัพย์	สถานที่ติดต่อ
นายทะเบียนหุ้นกู้	ครั้งที่ 1/2555 ครั้งที่ 2/2556 ครั้งที่ 1/2557 ครั้งที่ 1/2561	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 ครั้งที่ 2/2561	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
	ครั้งที่ 2/2561	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายการตลาดบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5557 โทรสาร 0-2683-1298