

## 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 2502 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ได้อิโชนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็น ผู้ถือหุ้นรายใหญ่

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

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท มีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไป ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

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

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ 100 เป็นเงิน 1,800 ล้านบาท โดยมีบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบินเส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้เพิ่มการให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน จีน ไต้หวัน และอินเดีย

## วิสัยทัศน์

“เป็นสายการบินแห่งชาติที่มีการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และมีกำไรอย่างยั่งยืน ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย”

ด้วยบทบาทของสายการบินแห่งชาติ ประกอบธุรกิจการเดินอากาศ ขนส่งผู้โดยสาร สินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ การบินไทยมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นสายการบินที่คนไทยภาคภูมิใจ จากการให้บริการ ระดับโลก ตามมาตรฐานสากลผสมผสานด้วยเสน่ห์ความเป็นไทย สร้างความประทับใจและพึงพอใจสูงสุดแก่ลูกค้า จากการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและสร้างกำไรที่ยั่งยืน

## พันธกิจ

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

ทั้งนี้ ต้องดำเนินการภายใต้การกำกับดูแลกิจการที่ดี **ตามหลักธรรมาภิบาล**

## คุณค่าหลัก (Core Values)

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 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์เร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit)

เพื่อสร้างกำไรสูงสุดอย่างต่อเนื่อง โดยการบริหารจัดการรายได้ด้านขนส่งทางอากาศและรายได้เสริมต้นทุน ฝูงบิน และเครือข่ายเส้นทางบินอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)

เพื่อใช้ประโยชน์จากการบริหารทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากการประสานความร่วมมือภายในกลุ่มธุรกิจสายการบินและองค์กรพันธมิตร รวมถึง พัฒนาธุรกิจที่มีอยู่หรือธุรกิจใหม่ หรือร่วมทุนกับเอกชนในธุรกิจที่มีศักยภาพ

3. กลยุทธ์สร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience)

เพื่อให้มีการบริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless) ในทุกจุดบริการ อย่างเหมาะสมกับลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

4. กลยุทธ์ดำเนินงานด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลเทคโนโลยี (Digital Technology)

เพื่อพัฒนาโครงสร้างสถาปัตยกรรมที่ทันสมัยรองรับนวัตกรรมที่ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และมีระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และลดต้นทุน

5. กลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Human Capital Management)

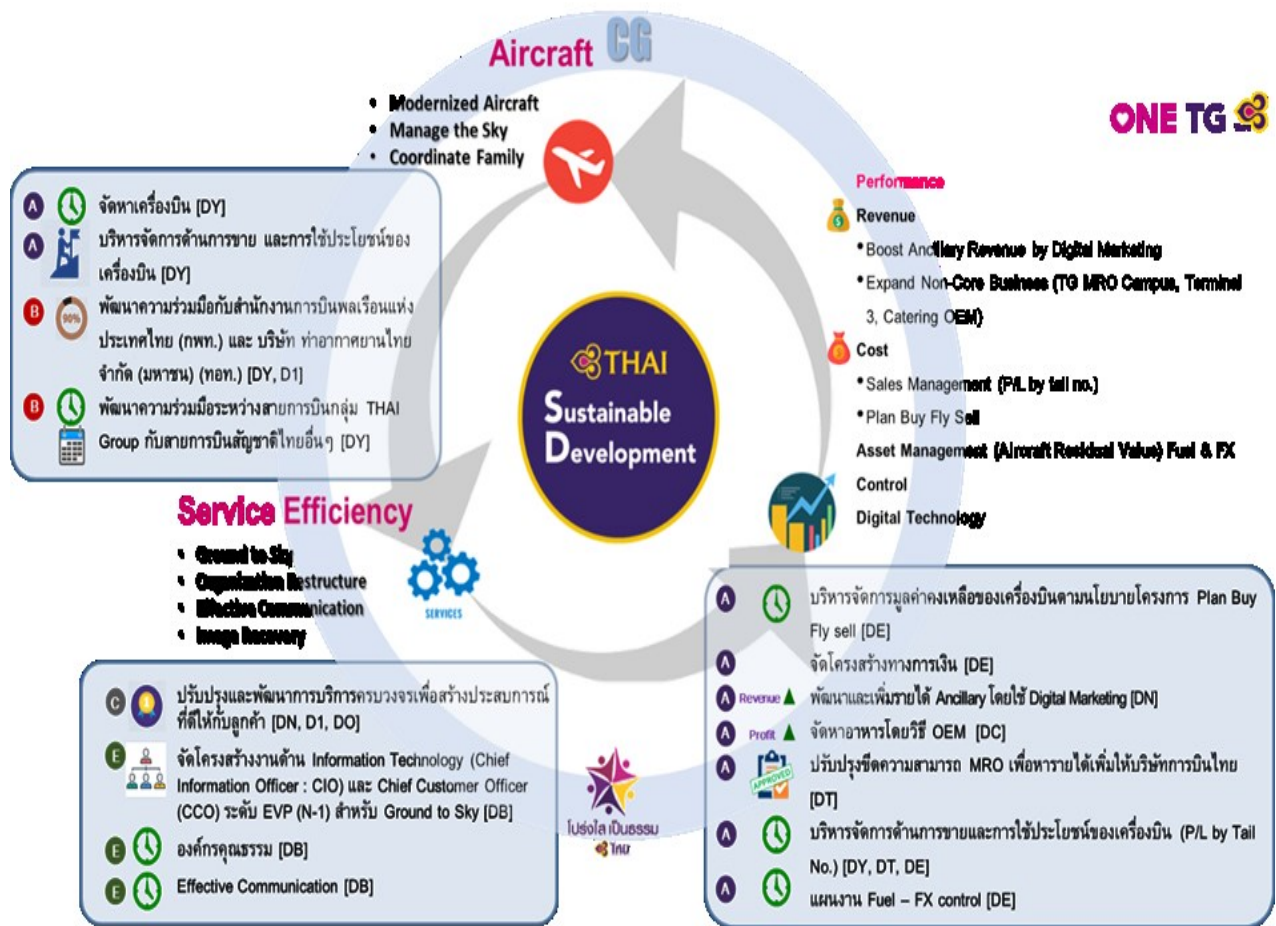
มีโครงสร้างองค์กรที่กระชับและคล่องตัว พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร ความเป็นเจ้าของ และเข้าในการมีส่วนร่วมเชิงธุรกิจ มีการพัฒนาความรู้ความสามารถที่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานทุกระดับ มีทักษะและความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน

ปลายปี 2561 คณะกรรมการและฝ่ายบริหาร เล็งเห็นว่า ที่ผ่านมามีบริษัทฯ ประสบกับ 3 ปัญหาสำคัญ ที่มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานของบริษัทฯ เสมือนเป็นกับดัก (Trap) ที่ส่งผลให้บริษัทฯ ขาดทุนเป็นวัฏจักรหมุนเวียนต่อเนื่องมานาน ประกอบกับ บริษัทฯ ปรับตัวไม่ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว อีกทั้งยังคุ้นชินกับวัฒนธรรมเดิมมานานเกินไป ทั้งนี้ ปัญหาดังกล่าว ประกอบด้วย

1. เครื่องบิน เนื่องจากมีอายุการใช้งานนาน ทำให้ต้นทุนการดำเนินงานสูงขึ้นจากค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุงสูง จากสาเหตุเครื่องบินเข้าซ่อม ทำให้จำนวนเครื่องบินพร้อมใช้งานมีจำนวนน้อยลง รวมทั้งการนำเครื่องบินไปใช้ในเส้นทางที่ไม่เหมาะสมตาม Stage Length และค่าใช้จ่ายน้ำมันสูง เนื่องจากเครื่องบินรุ่นเก่าสิ้นเปลืองเชื้อเพลิงมากกว่าเครื่องบินรุ่นใหม่
2. ประสิทธิภาพการบริการ เนื่องจากคุณภาพของการให้บริการไม่สม่ำเสมอ มีผลกระทบต่อภาพลักษณ์ การให้บริการและความพึงพอใจของลูกค้า
3. ประสิทธิภาพการดำเนินงานในด้านรายได้และค่าใช้จ่าย เนื่องจากรายได้จากการขายบัตรโดยสารลดลง ซึ่งถึงแม้จะมีรายได้เสริมจากช่องทางอื่น แต่ยังมีสัดส่วนน้อยมากเมื่อเทียบกับสายการบินชั้นนำต่างๆ ใน ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังคงต้องบริหารจัดการค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุง ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สูงมาก

บริษัทฯ จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูปี 2562 หรือโครงการมนต์ตรา โดยมีเป้าหมายเพื่อให้ผลการดำเนินงานมีกำไรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการที่เทียบเคียงมาตรฐานชั้นนำ และรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ดังกล่าวข้างต้น ประกอบด้วย 11 โครงการ ดังนี้

1. โครงการบริหารจัดการโครงสร้างทางการเงิน
2. โครงการพัฒนาและเพิ่มรายได้ Ancillary โดยใช้ Digital Marketing
3. โครงการจัดหาอาหารโดยวิธี OEM
4. โครงการบริหารจัดการอากาศยานแบบครบวงจร Plan Buy Fly Sell
5. โครงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายน้ำมัน
6. โครงการบริหารจัดการด้านการขายและการใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน (Profit & Loss by Tail Number)
7. โครงการ THAI MRO Master Plan
8. โครงการพัฒนาความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.)
9. โครงการปรับปรุงและพัฒนาการบริการครบวงจรเพื่อสร้างประสบการณ์ที่ดีให้กับลูกค้า
10. โครงการพัฒนาศักยภาพการขายผ่าน Digitalization
11. โครงการจัดโครงสร้างองค์กร



ทั้งนี้ ในการดำเนินการทั้งหมด การบินไทย ยึดหลัก

1. Digitalization นำไปสู่การพัฒนา เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงธุรกิจ โดยเน้นประสิทธิภาพ รวดเร็ว ยืดหยุ่น ต่อการทำธุรกิจที่มีพลวัตสูง
2. หลักการดำเนินการแบบ “การบินไทยคุณธรรม โปร่งใส เป็นธรรม” โดยให้มีการดำเนินการอย่างรอบคอบรัดกุม เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ ทั้งภายในและภายนอก

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

- การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ดังนี้

- การบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอค่าใช้จ่าย และการบริหารจัดการเพื่อเพิ่มผลตอบแทนและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทฯ อีกทั้งรักษาระดับวงเงินสินเชื่อระยะสั้นจากสถาบันการเงินต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อรองรับความผันผวนทางเศรษฐกิจและปัจจัยต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ

- ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ในการดำเนินการ ภายใต้มติคณะกรรมการบริษัทฯ โดยให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน (Net Operating Cash Flow)

- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ลดลง 0.55% โดยเงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 6.4% จาก 157 พันล้านบาท ในปี 2561 เป็น 147 พันล้านบาท ในปี 2562 โดยค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลงเพียง 1.6% จาก 4.51 พันล้านบาท ในปี 2561 เป็น 4.44 พันล้านบาท ในปี 2562 แม้ว่าอัตราดอกเบี้ยจะปรับลดลงตลอดปี 2562 แต่เนื่องจากบริษัทฯ มีเงินกู้ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่อยู่ที่ร้อยละ 66 ในขณะที่เงินกู้แบบอัตราดอกเบี้ยลอยตัวอยู่ที่ร้อยละ 34

- ในการจัดการด้านบัญชี บริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่มีผลบังคับใช้ในปี 2562 เรื่องรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า อย่างครบถ้วนถูกต้องตามเกณฑ์ที่มีผลบังคับใช้แล้ว และได้ศึกษาเตรียมการรองรับการปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2563 ในเรื่องเครื่องมือทางการเงิน และเรื่องสัญญาเช่า นอกจากนี้ในส่วนการบริหารงานบัญชีของสำนักงานสาขาต่างประเทศ ยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการควบคุมทางบัญชีจากส่วนกลางทดแทนการส่งพนักงานจากสำนักงานใหญ่ไปประจำที่สำนักงานสาขา

- ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 24 เดือน จากในปี 2561 ที่กำหนดไว้ที่ 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้นี้ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ



- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ในปี 2562 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการทบทวนโครงการจัดหาเครื่องบินปี 2562-2569 ได้มีแผนยืดการใช้งานเครื่องบินรุ่นเก่าที่ใช้งานมานานและมีกำหนดจะปลดระวางในปี 2562 ออกไปก่อน เพื่อรักษาปริมาณการผลิต (ASK) โดยในไตรมาส 4 ปี 2563 บริษัทฯ มีกำหนดรับมอบเครื่องบินเช่าดำเนินงาน แบบโบอิง 777-300ER จำนวน 3 ลำ เพื่อใช้ทำการบินในเส้นทางข้ามทวีป และแก้ปัญหาเรื่องเครื่องบินไม่พอใช้งานผลกระทบจากเครื่องยนต์โรลสรอยซ์

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ทำการส่งมอบเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปีก่อนหน้านี้ จำนวน 6 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 5 ลำ เครื่องบินบรรทุกสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 1 ลำ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 15 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขาย จำนวน 14 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 3 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ 6 เครื่องยนต์ เครื่องบินแบบ A300-600R จำนวน 1 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินบรรทุกสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 1 ลำ คาดว่าจะเริ่มส่งมอบในไตรมาสแรกปี 2563 เป็นต้นไป (หมายเหตุ: เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 TDE จำนวน 1 ลำ ที่จะไม่อยู่ในรายการขายเนื่องจากใช้เป็น Static Show )

- **การบริหารจัดการด้านการบริการบนเครื่องบิน**

- **First Class Service**

เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง บริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนและปรับปรุงเพิ่มเมนูอาหารให้มีความหลากหลายและเป็นที่ยอมรับในแต่ละเส้นทางบิน โดยออกแบบเมนูอาหาร Michelin Chef นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้มีการคัดเลือกพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่จะปฏิบัติหน้าที่ในชั้นหนึ่ง โดยจะได้รับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติงานในชั้นหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

- **Business Class Service**

บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการผู้โดยสารในชั้นธุรกิจ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสารมากที่สุด โดยปรับลดขั้นตอนในการเตรียมงานก่อนให้บริการ โดยนำ Service Trolley/ Meal Cart มาใช้และนำภาชนะ Rectangle Plate มาให้บริการในบางเที่ยวบิน เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการบริการเร็วขึ้น

- **การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่**

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมโนทัศน์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management พัฒนาศักยภาพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ให้มีคุณภาพ สร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

อีกทั้งยังมีโครงการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ด้านวิชาชีพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ TQV ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้พนักงานต้อนรับฯ มีความรู้รอบในทุกด้านประกอบด้วยหลักสูตรด้าน Commercial, Culture, Leadership and Management, Master of Ceremonies, Train the Trainer และ Personal Assistant หลักสูตรดังกล่าวข้างต้น ได้รับความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญการเฉพาะ

นอกจากนั้น ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้จัดทำหลักสูตรเพิ่มเติม 12 หลักสูตร เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ ในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุกระดับชั้น ตามการวิเคราะห์ผลจาก Skytrax และ IATA-Airs@t โดยหลักสูตรที่เพิ่มเติมดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก ทักษะ ทักษะการบริการ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนของการพนักงานและหัวหน้างาน การสร้างทีม การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ บุคลิกภาพ ความเป็นมืออาชีพในงานบริการด้วยเสน่ห์ของความเป็นไทย เป็นต้น

- **ผลิตภัณฑ์ การบริการ และ เส้นทางบินใหม่ที่เปลี่ยนแปลง**

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง กรุงเทพฯ-ปูซาน ในช่วงตารางบินฤดูร้อน 2562 ตั้งแต่เดือนเมษายน ถึง ตุลาคม 2562 ทั้งไปและกลับอีก 1 เที่ยวบินในวันอังคาร จากเดิม 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ แต่ในตารางบินฤดูหนาวปี 2562/2563 ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2562 ถึง มีนาคม 2563 กลับมาเป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เนื่องจากไม่ได้รับอนุมัติตารางบินในวันอังคารจากท่าอากาศยานนานาชาติคิมแฮ เมืองปูซาน และใช้เครื่องบิน Airbus แบบ 330 (A330-300)

- เส้นทางกรุงเทพ-บาห์ลี จะทำการเปลี่ยน Aircraft ให้ใหญ่ขึ้น จากเดิม แบบโบอิง 777-200 เป็น แบบโบอิง 747-400 (จำนวนที่นั่งเพิ่มมากขึ้น) เริ่มตั้งแต่ JAN 2020

- เส้นทางกรุงเทพ-บริสเบน อาจมีการทำการขอ เพิ่มขนาด Aircraft และ/หรือ เพิ่มเที่ยวบิน เป็นบางวัน เริ่มตั้งแต่ JAN 2020

- เส้นทางกรุงเทพ-เมลเบิร์น ได้ทำการเพิ่มเที่ยวบินจาก 11 เที่ยวบิน เป็น 14 เที่ยวบิน ต่อ สัปดาห์ ใน TPI WINTER19//20

- เส้นทางกรุงเทพ-แฟรงก์เฟิร์ต TG922/923 ทำการปรับเที่ยวบินทั้งไปและกลับ จาก 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และ ทำการบินเส้นทางไปกลับ ภูเก็ต-แฟรงก์เฟิร์ต TG926/927 3 เที่ยวบิน จะให้บริการตั้งแต่วันที่ 27 ตุลาคม 2562

- เพิ่มเที่ยวบิน TG932/933 กรุงเทพฯ-ปารีส ทั้งไปและกลับ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยเที่ยวบินใหม่นี้จะเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2562

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง TG934/935 กรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ ทั้งไปและกลับ เป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง TG936/937 กรุงเทพฯ-เวียนนา ทั้งไปและกลับ เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- เพิ่มความถี่ เส้นทาง TG944/945 กรุงเทพฯ-โรม ทั้งไปและกลับ เป็น 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- เส้นทางกรุงเทพ-ปักกิ่ง TG614/615 ทำการเปลี่ยน Aircraft เพิ่มจำนวนที่นั่งจากเดิมจากแบบแอร์บัส A350-900 เป็น แบบโบอิง B777-300ER



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

ปัจจุบัน ฝ่ายครัวการบิน ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการรูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้มีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อสร้างรายได้เพิ่ม โดยมีการลงนามบันทึกความเข้าใจการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจภาคพื้น ระหว่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) ดำเนินการเพื่อส่งเสริมความร่วมมือในการศึกษาและพัฒนาการประกอบธุรกิจร่วมกัน โดยเริ่มจากการให้บริการอาหาร และเบเกอรี่ ของฝ่ายครัวการบินในร้าน Café Amazon เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561

นอกเหนือจากนี้ ฝ่ายครัวการบิน ยังได้ขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพิ่มเติม โดยการจำหน่ายอาหารกล่องและเครื่องดื่ม เพื่อให้บริการผู้โดยสารบนรถโดยสารปรับอากาศ ชั้น 1 ทุกมาตรฐานในเที่ยวไปและเที่ยวกลับ ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) จำนวนกว่า 16 ล้านชุด กำหนดระยะเวลาสัญญา 3 ปี โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป

### 1.3 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ

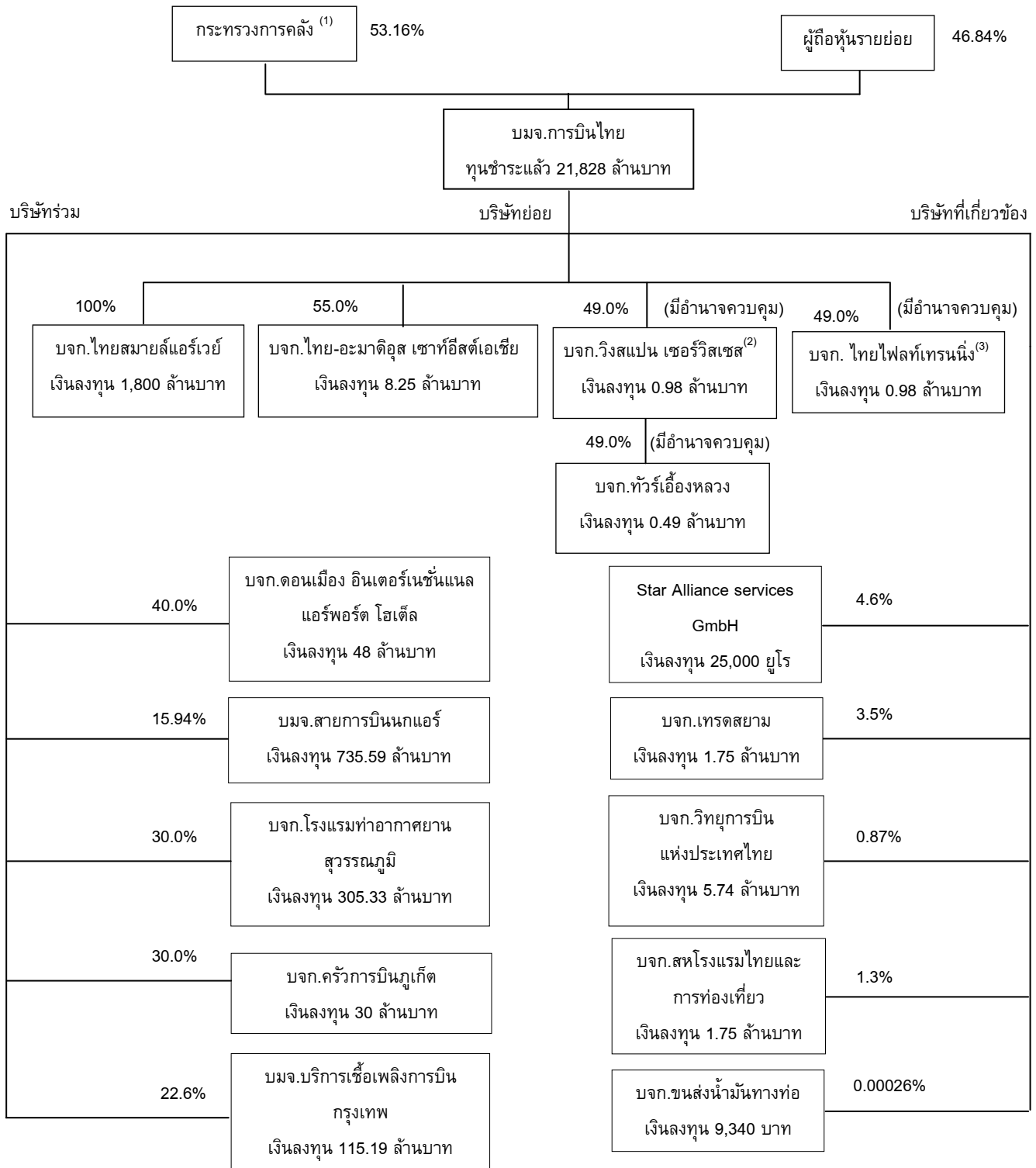
ในปี 2562 บริษัทฯ ได้รับรางวัลด้านต่างๆ อาทิ

#### รางวัลสายการบินยอดเยี่ยม

- ได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมของโลก ประจำปี 2019 จากสกายแทร็กซ์ ได้แก่
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่ให้บริการสปาเลาจน์ยอดเยี่ยมของโลก (World's Best Airline Lounge Spa 2019)
  - รางวัลอันดับ 1 สายการบินที่มีพนักงานให้บริการยอดเยี่ยมของเอเชีย (Best Airline Staff in Asia 2019)
  - รางวัล 1 ใน 10 สายการบินชั้นนำยอดเยี่ยมของโลก ปี 2019 (World's Top 10 Airlines of 2019)
  - รางวัลสายการบินที่ให้บริการภาคพื้นที่ย่านบินที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 2 ของโลก (The World's Best Airport Services 2019)
  - รางวัลสายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 4 ของโลก (World's Best Economy Class Airlines 2019)
  - รางวัลสายการบินที่ให้บริการชั้นธุรกิจที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 7 ของโลก (World's Best Business Class Airlines 2019)
  - รางวัลสายการบินที่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีที่สุดเป็นอันดับ 4 ของโลก (The World's Best Airline Cabin Crew 2019)
  - รางวัลสายการบินที่มีพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีที่สุดในประเทศไทย (Best Cabin Crew in Thailand 2019)
- รางวัล Best Intercontinental Airline จาก The Grand Travel Awards 2019
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย จากงาน 2019 PAX International Readership Awards
- รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจาก TripAdvisor ประจำปี 2019 โดยได้รับติดต่อกันเป็นปีที่ 3
- รางวัล "Best Catering Award 2018" จากสายการบินแอร์ไชน่า ประจำปีประเทศไทย
- รางวัล "Certificate Of Appreciation" จากสายการบินเจแปนแอร์ไลน์ ประจำปีประเทศไทย
- รางวัล TTG Travel Hall of Fame จากงาน TTG Travel Awards 2019 โดยได้รับติดต่อกันครบ 10 ปี และได้รับเกียรติบันทึกใน TTG Travel Hall of Fame ตั้งแต่ปี 2016 ถึงปัจจุบัน
- รางวัลสายการบินที่ให้บริการตรงต่อเวลายอดเยี่ยมประจำปี 2019 จาก AIRNAV อินโดนีเซีย

- รับรางวัล SUVARNABHUMI SERVICE EXCELLENCE (SSE) ประจำปี 2562 จากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 3 รางวัล ได้แก่
- รางวัลหน่วยงานพัฒนาการบริการยอดเยี่ยม EXCELLENCE SERVICE IMPROVEMENT AWARDS ประจำปี 2562
- พนักงานต้อนรับภาคพื้นการบินไทย สังกัดกองบริการผู้โดยสารสายการบินลูกคำ ได้รับมอบรางวัลผู้ให้บริการยอดเยี่ยมประเภทบุคคล เหรียญเงิน STAFF SERVICE EXCELLENCE AWARDS SILVER MEDAL
- พนักงานกองบริการพิเศษ ได้รับมอบรางวัลผู้ให้บริการยอดเยี่ยมประเภทบุคคล เหรียญทองแดง STAFF SERVICE MODEL AWARDS BRONZE MEDAL
- การบินไทยรับรางวัลสายการบินที่มีเว็บไซต์ของสายการบินยอดเยี่ยมจาก TravelMole ประจำปี 2019 รางวัลอื่นๆ
- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง การบินไทย รับรางวัล “คนต้นแบบคมนาคม” ประจำปี 2562

## 1.4 โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ



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

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

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

## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2562		ปี 2561		ปี 2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากกิจการขนส่ง						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	149,044	78.9	160,255	79.9	157,475	82.7
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	17,784	9.4	22,340	11.1	20,272	10.6
รวมรายได้จากกิจการขนส่ง	<b>166,828</b>	<b>88.3</b>	<b>182,595</b>	<b>91.0</b>	<b>177,747</b>	<b>93.3</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	13,452	7.1	13,370	6.7	12,111	6.3
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	<b>180,280</b>	<b>95.4</b>	<b>195,965</b>	<b>97.7</b>	<b>189,858</b>	<b>99.6</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	8,674	4.6	4,621	2.3	677	0.4
รวมรายได้	<b>188,954</b>	<b>100.0</b>	<b>200,586</b>	<b>100.0</b>	<b>190,535</b>	<b>100.0</b>

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

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

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 โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ ซึ่งให้บริการโดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ

**ข) หน่วยธุรกิจ**

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจการขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

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

ให้บริการจัดการคลังสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และบริการจัดการคลังสินค้า ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่และท่าอากาศยานภูเก็ต โดยการดำเนินงานบริการคลังสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการดูแลสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

**2. ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)**

ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้าสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่างๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูกค้า

**3. ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)**

ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

**4. ธุรกิจจัดเลี้ยงการบิน (Catering Services)**

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่นๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (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 พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

#### ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

#### 1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

#### 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

##### 2.1.1 ฝูงบินของบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 103 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป จำนวน 48 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380-800 แอร์บัส A350-900 โบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค จำนวน 35 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 โบอิง 787-8/9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ จำนวน 20 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

#### เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561
แอร์บัส A380-800	6	6
แอร์บัส A350-900	12	12
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
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>103</b>	<b>103</b>



### 2.1.2 การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2562 บริษัทฯ มีเป้าหมายปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนปฏิบัติการการบินไทย เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ และมุ่งให้มีความก้าวหน้า 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 เสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันร่วมกัน และครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย โดยสายการบินไทยสมายล์ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไป-กลับ ดอนเมือง-ระนอง เพื่อเพิ่มเที่ยวบินไปยังจุดบินที่เป็นจังหวัดท่องเที่ยวเมืองรอง พร้อมทั้งตอบรับนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมการท่องเที่ยวเมืองรองของรัฐบาล นอกจากนี้สายการบินไทยสมายล์ได้ทำการบินทดแทนการบินไทย และทำการบินเสริมในจุดบินที่เหมาะสม รวมทั้งขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในภูมิภาคอาเซียน จีน และอินเดีย เพื่อเสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 สายการบินไทยสมายล์ทำการบินภายในประเทศ รวม 10 เมือง ไปยัง อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และนราธิวาส เส้นทางภายในประเทศข้ามภาค คือ เชียงใหม่-ภูเก็ต และทำการบินไปยังต่างประเทศ รวม 20 เมือง ได้แก่ ฮองกง ฉางชา ฉงชิ่ง เจิ้งโจว เกาสง ปีนัง กัวลาลัมเปอร์ มณฑลเฉิงตู ย่างกุ้ง มุมไบ พุทธยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา กัลกัตตา อาห์เมดาบัด 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 7 เส้นทาง ได้แก่ กรุงเทพฯ ไปยัง ดานัง หลวงพระบาง มัลดีฟส์(มาเล) เสียมราฐ ภูเก็ต เนปาล และคัมรัน

บริษัทฯ ขยายเครือข่ายเส้นทางบิน เสริมความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินของบริษัทฯ และรองรับการขยายตัวของตลาด โดยบริษัทฯ ได้ขยายความร่วมมือไปยังทวีปแอฟริกา ซึ่งบริษัทฯ ได้ร่วมลงนามสัญญาความร่วมมือระหว่างกันบนเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบิน Ethiopian Airlines (ET) ไปยังเมืองแอดดิสอาบาบา ในทวีปแอฟริกา และเริ่มให้บริการเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ณ ปลายปี 2562

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) ทั้งนี้ ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการ

เปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 82 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 247 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำการบินในเส้นทางหลัก ได้แก่ กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต กรุงเทพฯ-กระบี่ และทำการบินทดแทนการบินไทย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงราย กรุงเทพฯ-สุราษฎร์ธานี กรุงเทพฯ-หาดใหญ่ กรุงเทพฯ-ขอนแก่น กรุงเทพฯ-อุดรธานี กรุงเทพฯ-อุบลราชธานี เชียงใหม่-ภูเก็ต และเส้นทางอื่น ได้แก่ กรุงเทพฯ-นราธิวาส

### ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	10,483.67	11,230.25	11,626.4.
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	7.8	7.5	7.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	3,717.5	3,803.6	4,108.0
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	4,735.4	5,053.3	5,533.1
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	78.5	75.3	74.2
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	10/10	10/10	11/11
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	355/370	374/368	394/427

หมายเหตุ:

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

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 775 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 634 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 54 จุดบิน ใน 18 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 141 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 18 จุดบิน ใน 13 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 54 จุดบิน ใน 18 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	74,774.51	81,330.6	85,670.6
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	55.6	54.5	55.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs)(ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	34,602.3	33,903.1	33,486.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	44,975.7	45,087.5	43,570.4
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	76.9	75.2	76.9
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	54/51	52/51	53/52
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	634/609	620/592	590/564

หมายเหตุ:

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

### เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่น ทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 22 จุดบิน ใน 4 ประเทศ ด้วยความถี่ 288 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ซัปโปโร โซล ปูซาน มะนิลา ไทเป ฮองกง ปักกิ่ง เชียงไฮ้ กวางโจว คุนหมิง เซี่ยเหมิน เจิ้งตู และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยัง เซินไต้ เมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2562

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ฉางชา ฉงชิ่ง เจิ้งโจว เกาสง ฮองกง ภูเก็ต-ฮองกง และยกเลิกทำการบินไปยัง กวางโจว เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2562

บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางในประเทศญี่ปุ่น เกาหลี และจีน รวมทั้งสิ้น 11 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 ในขณะที่เดียวกัน การแข่งขันทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทย เช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 19 จุดบิน ใน 6 ประเทศ ด้วยความถี่ 161 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบัด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ กฐุมานทุ ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัด และละฮอร์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ มัทนะเลย์ ย่างกุ้ง พุทธคยา พาราณสี ชัยปุระ ลัคเนา มุมไบ และเพิ่มจุดบินใหม่ 2 จุดบินไปยังกัลกัตตา เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2562 และอาห์เมดาบัด เมื่อวันที่ 28 ตุลาคม 2562

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

สายการบินตะวันออกกลางมีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลให้เส้นทางสายตะวันออกกลางเป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง

บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 2 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่ 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ดูไบ และมัสกัต

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

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง ขณะเดียวกันมีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น รวมถึงสายการบินต่างๆ ทำการบินตรงจากตะวันออกกลางและยุโรปเพิ่มมากขึ้น โดยบริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 6 จุดบิน ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่ 91 เที่ยวบินต่อ

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

## เส้นทางข้ามทวีป

### เส้นทางอเมริกาเหนือ

สำหรับเส้นทางสายนี้เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับ การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา

ปัจจุบันบริษัทฯ ไม่ได้ทำการบินโดยตรงไปยังเส้นทางอเมริกาเหนือ บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับพันธมิตร การบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) ไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้าม แปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับออลนิปปอนแอร์เวย์ ในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยัง ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก วอชิงตัน ดี.ซี. ซีแอตเทิล และแซนโฮเซ และบริษัทฯ ได้ทำการบิน รหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง ฮังกง ไปยัง โทรอนโต และแวนคูเวอร์ เส้นทางโตเกียว ไปยัง แวนคูเวอร์ และเส้นทางไทเป ไปยัง แวนคูเวอร์

บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับสายการบินอีวีเอแอร์ โดยมีไต้หวันเป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก แวนคูเวอร์ ลอสแอนเจลิส ซีแอตเทิล ฮูสตัน ชิคาโก และโตรอนโต และบริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินเอเชียแอร์ไลน์ในเส้นทางเกาหลี เข้าอเมริกาเหนือ เส้นทางโซล ไปยัง ลอสแอนเจลิส ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ซีแอตเทิล โฮโนลูลู และชิคาโก

สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลุฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงก์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบิน บรัสเซลส์แอร์ไลน์ โดยมีบรัสเซลส์เป็นศูนย์กลางไปยังนิวยอร์ก วอชิงตัน ดี.ซี. และโตรอนโต บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินแอร์แคนาดา ในเส้นทาง แฟรงก์เฟิร์ต ไปยัง มอนทรีออล และโตรอนโต เส้นทางลอนดอน ไปยัง โทรอนโต เส้นทางซูริก ไปยังโตรอนโต

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

### เส้นทางยุโรป

บริษัทฯ มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ด้วยความถี่รวม 102 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิค บรัสเซลส์ มิลาน ออสโล มอสโคว์ และเวียนนา

สำหรับตลาดที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัทฯ ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม ซึ่งเที่ยวบินรหัสร่วมทั้งหมดในยุโรปและสหราชอาณาจักรครอบคลุม 40 จุดบิน ใน 16 ประเทศ

### ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี2562	ปี2561	ปี2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	37,383.3	42,628.1	42,119.4
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	27.8	28.6	27.3
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	25,717.3	25,775.7	25,320.0
ปริมาณการผลิตรถผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	31,731.6	32,020.4	30,411.0
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	81.0	80.5	83.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	13/13	13/13	13/12
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	102/90	97/90	95/83

#### หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำมันส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (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 39 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเส้นทางฮ่องกง-โอ๊คแลนด์ และ เที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 2 จุดบิน ใน 1 ประเทศ คือ เวลลิงตัน ไครสต์เชิร์ช

#### ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	11,858.4	14,074.2	14,586.2
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	8.8	9.4	9.5
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	7,532.2	8,668.6	8,567.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	8,973.5	10,702.6	10,674.9
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	83.9	81.0	80.3
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	5/5	5/5	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	39/36	46/46	46/44

หมายเหตุ:

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

### 2.1.3 การบริการลูกค้า

ในปี 2562 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด 5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการบินไทย การให้บริการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้จัดทำข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก และกำหนดขั้นตอนการให้บริการ (Service Operation Procedure) ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางที่จุดหมายปลายทาง มีการตรวจประเมินและติดตามคุณภาพการบริการทุกจุดบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงระดับการบริการ และขั้นตอนการให้บริการ ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก การสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้งให้ผู้รับการตรวจทราบ (Mystery Shopping) รวมถึงการตรวจประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับโลก เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

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

#### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

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

#### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน โดยปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคล ทั้งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับเปลี่ยนรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการ ให้มีความหลากหลายและมีการนำเสนอให้มีความโดดเด่นและน่าสนใจมากขึ้น อาทิ อาหารยอดนิยมของแต่ละท้องถิ่น อาหารสำหรับไทย เครื่องดื่มสมุนไพร และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาลต่างๆ การบริการในเที่ยวบินภายในประเทศชั้นธุรกิจ บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการ นำเสนอรูปแบบใหม่โดยการใช้ Rectangle Plate มาทดแทนแบบเก่า อีกทั้ง ได้มีการปรับเปลี่ยนเมนูอาหารในช่วง Meal Time และ Non Meal Time ให้ดูน่ารับประทานมากขึ้น

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารในทุกชั้นบริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ พร้อมได้วางแผนและกำหนดขั้นตอนการบริการให้สอดคล้องกับความพึงพอใจและความต้องการของผู้โดยสารอย่างแท้จริงในแต่ละเส้นทางบิน ภายใต้เงื่อนไขด้านความปลอดภัยทางการบินของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ในส่วนของอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน 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 Chef Michelin จากประเทศฝรั่งเศส Chef จาก Le Bua Chef จาก Marriott Hotel และ KIIN KIIN Chef Michelin จาก Copenhagen Denmark นอกจากนี้ ได้จัดหารายการอาหารพิเศษสำหรับให้บริการผู้โดยสารในช่วงเทศกาลต่างๆ บริษัทฯ ได้นำผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (OTOP) ขึ้นบริการบนเที่ยวบิน อาทิเช่น ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) อาหารว่างขบเคี้ยวที่ให้บริการบนเครื่องบิน (Snacks) เป็นต้น เพื่อตอบสนองนโยบายของรัฐบาลที่ให้ส่งเสริมผลิตภัณฑ์วิสาหกิจชุมชน (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 ในอีกด้านหนึ่งต้องมีการสร้าง Promotion เพื่อเป็นการตอบแทนลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของบริษัทฯ ตลอดทั้งปี
4. Partner & Vendor ในส่วนของผู้ประกอบการ และ Catering ที่เกี่ยวข้อง จะให้ความร่วมมือที่ใกล้ชิดกันมากขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสามารถพัฒนาคุณภาพของการบริการไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้
5. Executive Chef Officer ในส่วนของ Menu Planning รวมทั้งเครื่องดื่ม จะจัดให้มีทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อกำหนดแนวทางวางแผนพัฒนา และรวมทั้งดูแลต้นทุนเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดในการบริการ

โดยการวางแผนด้านเมนู จะมุ่งเน้นออกเป็น 2 ส่วน เป็นส่วนของ Standard Menu ที่ให้บริการบนเครื่องบิน กับ Promotion Menu ซึ่งจะถูกจัดเตรียมอยู่ในระบบการทำ Pre-Select ใน E-System ก่อนผู้โดยสารเดินทาง

ในระบบ Pre-Select ถ้าผู้โดยสารทำการวางแผนการเลือกเมนูก่อนเดินทาง ผู้โดยสารสามารถเลือกได้มากกว่า 3 เมนูที่ให้บริการในเที่ยวบินปกติ เพื่อเป็นการสร้างความหลากหลาย และความพึงพอใจสูงสุดในการเลือกเมนูของผู้โดยสาร โดยส่วนแรก ซึ่งเป็นเมนูมาตรฐานที่ให้บริการในเที่ยวบิน มีทั้งหมด 3 เมนู คือ ไทยสำหรับ , Western และ

#### Destination Menu

สำหรับส่วนที่ 2 (Promotion Menu) ซึ่งจะถูกรังสรรค์มาจาก

1. Michelin Chef โดยเน้นเที่ยวบินขาออกจากกรุงเทพฯ
2. Co-Brand โดยเลือกร้านอาหาร และโรงแรมชั้นนำ เพื่อนำเสนอเมนูที่ออกแบบพิเศษสำหรับบริษัทการบินไทย
3. เชฟของครัวการบินไทย
4. เชฟที่มีชื่อเสียงในขณะนั้น
5. Local Signature Dish

ทั้งนี้บริษัทฯ ยืนยันว่าจะมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อพัฒนาอาหาร และเครื่องดื่มที่บริการบนเครื่องบินให้มีคุณค่า และคุณภาพอย่างเต็มความสามารถ เพื่อเป้าหมายสูงสุดขององค์กรในการเป็นผู้ให้บริการที่ดีที่สุดติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก หายสุดเพื่อให้บริษัทการบินไทยเป็นสายการบินชั้นนำของโลกตลอดไป

#### อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการเพื่อตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า เพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน เพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ดังมีรายละเอียดดังนี้

##### 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร และระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัท คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร

##### 1.1 การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสาร

ปี 2562 บริษัทฯ ยังคงปรับปรุงที่นั่งโดยสารบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง โดยได้อนุมัติแผนการปรับปรุงเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 เพิ่มเติมอีกจำนวน 5 ลำ เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยมีความทันสมัยและสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

##### 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 2562 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 รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการบินตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ได้ร่วมสนับสนุนข้อมูลสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของประเทศไทยตามแผน 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 สามารถลงกรปฏิบัติการบินไปยังสหภาพยุโรปได้ต่อไป 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

หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังคงให้ความสำคัญ ในการตรวจประเมินมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินด้านความปลอดภัย (Ramp Safety Inspection) จากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัยทุกหน่วยงาน กรณีที่พบข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนด ตลอดจนบริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรของการบินไทย ในการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักในเรื่องความปลอดภัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดด้านความปลอดภัยที่มุ่งเน้นเสริมสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการทบทวนกระบวนการทำงาน ประเมิน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ 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 สามารถผ่านการตรวจประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความมั่นคงทุกหน่วยงาน โดยไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤติ (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด ยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานการณ์ของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤติเพื่อเตรียมพร้อมรับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เช่น แผนย้ายฐานการปฏิบัติงาน แผน Public Health Emergency แผนกรณีพนักงานชุมนุมประท้วง และแผนกรณีภัยพิบัติ โดยในปี 2562 ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น ได้เข้าร่วมการฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบ (Full Scale) ตามแผนฉุกเฉิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (SEMEX-19) วันที่ 6 มิถุนายน 2562 กรณีอากาศยานอุบัติเหตุ ณ ท่าอากาศยาน และการฝึกซ้อมแผนเต็มรูปแบบ (Full Scale) ตามแผนฉุกเฉิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง (DEMEX-19) วันที่ 23 สิงหาคม 2562 กรณีอากาศยานลื่นไถลออกนอกทางวิ่ง และการฝึกซ้อมแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉินทางสาธารณสุขระหว่างประเทศ (PHEIC) กรณีโรคติดต่อที่มีอาหารเป็นสื่อ : โรคลิสเทอริโอซิส (Listeriosis) (TTX 2019) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ วันที่ 25 มิถุนายน 2562 รวมทั้งเพื่อสามารถพร้อมรับมือกับเหตุฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น

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 ควบคู่ไปกับความตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการผลิตหลักสูตร Safety Management System (SMS) เพื่อฝึกอบรมพนักงานของสายปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจด้าน SMS ในการปฏิบัติการบิน โดยยึดหลักมาตรฐานและข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งส่งผลให้การบินไทยเป็นสายการบินแรกๆ ในภูมิภาคที่มีการพัฒนาด้าน SMS และสายปฏิบัติการยังพัฒนาหลักสูตร SMS อย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดได้พัฒนาเนื้อหาเฉพาะทาง



(Specialist Content) ของหลักสูตร SMS ในส่วนของนักบิน, ลูกเรือ และพนักงานในสายปฏิบัติการ โดยมีทั้งระดับพนักงานปฏิบัติการ (Operational Staff) ที่เน้นเรื่องการบ่งชี้อันตราย (Hazard Identification) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อีกทั้งยังเน้นในเรื่องการรายงานด้านความปลอดภัย (Safety Reporting) เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและตระหนักในเรื่องความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน และระดับพนักงานบริหาร (Manager) ที่ต้องมีความรู้ในเรื่องการประกันความปลอดภัย (Safety Assurance) การพัฒนาด้าน SMS ของการบินไทยตลอดมาเพื่อตอบสนองระบบความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ด้าน SMS ของ ICAO ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดต่อทุกเที่ยวบินของการบินไทย

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) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาตให้ ทำการบินสู่ประเทศต่างๆ ในสหภาพยุโรป จาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรอง ผู้ดำเนินการ เดินอากาศ AOC (Air Operator Certificate)
IOSA (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการ ปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่าง ประเทศ	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	28 เมษายน 2563
ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operation) มาตรฐานการตรวจสอบความปลอดภัยของการ ปฏิบัติการภาคพื้นจากสมาคมขนส่งทางอากาศ ระหว่างประเทศ	หน่วยธุรกิจบริการการบิน	29 กันยายน 2564
ISO 9001:2015 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายบริหารทั่วไป ฝ่ายครัวการบิน ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (สุวรรณภูมิ, เชียงใหม่, ภูเก็ต, กระบี่) ฝ่ายช่าง	6 ตุลาคม 2564 8 มีนาคม 2563 15 ธันวาคม 2563 27 พฤษภาคม 2565
ISO 14001:2015 (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวง ศูนย์ ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น ที่สนามบินสุวรรณภูมิ) ฝ่ายช่าง ฝ่ายครัวการบิน	23 เมษายน 2565      9 มิถุนายน 2565 1 กันยายน 2564

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ
ISO 50001:2011 (ระบบจัดการด้านพลังงาน)	ฝ่ายบริหารทั่วไป (สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงานหลานหลวงศูนย์ปฏิบัติการ ที่สนามบินสุวรรณภูมิ กิจการฝ่าย บริการลูกค้าภาคพื้นที่ยุโรป สุวรรณภูมิ)	20 มิถุนายน 2564
OHSAS 18001:2007 (มาตรฐานระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย)	ฝ่ายครัวการบิน	3 สิงหาคม 2563
HALAL (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	10 มิถุนายน 2563 31 ธันวาคม 2562
HAL-Q (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	16 กรกฎาคม 2564 27 เมษายน 2564
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร)	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) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่งประเทศ สหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2563
RSC 13/2525 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) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่ม สหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ได้รับใบรับรองตั้งแต่ 21 เมษายน 2547 มีกำหนดการตรวจ ปีละ 2 ครั้ง

### 2.1.5 สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน

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

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

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงานบางส่วน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการบางส่วนให้แก่บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และ BOI มีประกาศยกเลิกบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตร ดังกล่าวเมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557 ส่งผลให้ ณ สิ้นปี 2557 เป็นต้นมาจนกระทั่งปัจจุบัน บริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุน รวมทั้งสิ้น 19 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 55 ลำ 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 2562 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

### 2.2.1 นโยบายและลักษณะตลาด

ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินตามแผนวิสาหกิจ (2562-2570) โดยมีการปรับแผนให้สอดคล้องกับกลยุทธ์หลักเพื่อเร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit) โดยแผนการตลาดและการขาย มีดังนี้

#### แผนการทำกำไรเชิงรุก

บริษัทฯ มีแผนสนับสนุนในการทำการตลาดเชิงรุก ผ่านการมุ่งเน้นการขายกลุ่มองค์กร (Corporate Sales) การขายผ่านอินเทอร์เน็ตที่ต้องเพิ่มยอดขายด้วยการเร่งการพัฒนาปรับปรุงระบบสำหรับเพิ่มช่องทางการจำหน่ายดิจิทัล การเพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) ด้วยการแสวงหาลูกค้าใหม่ผ่านการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า และแผนหารายได้เสริม (Ancillary Revenue) โดยครอบคลุมทั้ง Airline Ancillary Product และ Non-Airline Ancillary Product รวมทั้ง เสริมสร้างศักยภาพโปรแกรม Royal Orchid Plus (ROP) การขาย Royal Orchid Holidays และสนับสนุน Offline Ancillary

#### แผนการสนับสนุนการตลาดและการขาย

บริษัทฯ วางนโยบายที่เหมาะสมระหว่างการบินไทยและการบินไทยสมายล์ ซึ่งสนับสนุนการตลาดและการขายของบริษัทฯ ด้วยกลยุทธ์ THAI Group สำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการต้นทุนและการขยายเครือข่ายเส้นทางบินทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางภูมิภาค เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยแผนกลยุทธ์ร่วมกัน "One Network Under THAI Group" รวมถึงการจัดตั้งทีมขายร่วมกันในการขายทั่วโลก นอกจากนี้ ยังมีกลยุทธ์ด้านการ

ปฏิบัติการบินและการให้บริการผู้โดยสาร และด้านการจัดเก็บรายได้จากความตกลงส่วนแบ่งรายได้พิเศษ (Special Prorate Agreement: SPA) เทียบบินรหัสร่วม (Codeshare Flights) ระหว่างกัน และระหว่างสายการบินไทยสมายล์กับสายการบินคู่ค้าสัญญา

#### แผนด้านกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด

การจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด เช่น การสนับสนุนด้านกีฬา ด้านศิลปวัฒนธรรมและการแสดง ร่วมกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา การจัดงานรักคุณเท่าฟ้า หรือการเข้าร่วมงานระหว่างประเทศ เป็นต้น ล้วนเป็นส่วนช่วยการสร้างรายได้ในเชิงรุก และเพื่อต่อยอดกลยุทธ์ทางการตลาดของบริษัทฯ ในรูปแบบต่างๆ อีกทั้งยังเป็นการสร้างชื่อเสียง (Brand) เพิ่มการเติบโตทางการตลาดทั้งในและต่างประเทศ

#### แผนการดูแลลูกค้า

บริษัทยังมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการในทุกจุดบริการหลักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเครื่องบิน (In-Flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-Flight Services) ด้วยการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อตกลงระดับบริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) ตรวจสอบทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey)

#### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

สายการบินไทยสมายล์ได้กำหนดตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่เยี่ยมยอด ควบคู่ไปกับความคุ้มค่าของราคาระดับโดยสารที่กำหนดไว้ให้ครอบคลุมทุกบริการ 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) รวมทั้งปรับฐานราคาให้สอดคล้องกับการบินไทย
- สร้าง Price Value เพื่อดึงดูดให้ลูกค้าใช้บริการ ตลอดจนมุ่งเน้นการสื่อสารกับผู้โดยสารผ่านทางช่องทาง On-line หรือ Internet เพิ่มเติม

## 3. การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน (Route Network Development)

- การขยายเครือข่ายการบินให้แข็งแกร่ง โดยการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความถี่หรือความจุของเที่ยวบินให้เพียงพอและเหมาะสมกับความต้องการของตลาด และออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อเชื่อมต่อเที่ยวบินในเวลาที่เหมาะสม ทำให้สามารถเพิ่มจำนวนผู้โดยสารทั้งแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) และแบบต่อเที่ยวบิน (Connecting Traffic) จากจุดต้นทางถึงปลายทางให้มากขึ้น เช่น เส้นทางจีน อินเดีย อินโดจีน และเส้นทางในภูมิภาค
- พัฒนาร่วมมือกับการบินไทยแบบเที่ยวบินร่วม เพื่อทำการขายเชื่อมต่อและสามารถปรากฏเที่ยวบินที่เชื่อมต่อกันในหน้าแรกของระบบสำรองที่นั่ง ก่อให้เกิดการเชื่อมต่อเที่ยวบินอย่างต่อเนื่อง (Seamless Connectivity) จัดสร้างระบบราคาแบบเชื่อมต่อเพื่อให้มีราคาที่แข่งขันได้ เส้นทางที่ขยายเที่ยวบินร่วมได้แก่ เส้นทางภาคในประเทศ พนมเปญ เวียงจันทน์ และ ออสโล เป็นต้น
- ขยายเครือข่ายเส้นทางบินโดยอาศัยความร่วมมือกับสายการบินคู่ค้า คือ สายการบินในกลุ่มลู่ฟต์ฮันซา ได้แก่ สายการบิน ลู่ฟต์ฮันซา สายการบินสวิส สายการบินออสเตรียน แอร์ไลน์ เพื่อเชื่อมต่อเส้นทางจากประเทศเยอรมนี สวิสเซอร์แลนด์ และ ออสเตรีย มายังประเทศไทย รวมทั้งจุดพัวพันจากประเทศไทย รวมทั้งมีแผนขยายความร่วมมือไปยังสายการบินอีวีเอ แอร์ และ ออนนิปปอน แอร์ไลน์ ในปี 2562 และสายการบิน ไชน่าเซาเทิร์น สายการบินเอซีเอ็นเอ ในปี 2563

## 4. เสริมสร้างความแข็งแกร่งในช่องทางโฆษณาและสื่อสารการตลาด (Strengthen Brand Communication)

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

## 5. การพัฒนากลยุทธ์การตลาดที่มีความเหมาะสม และตอบสนองต่อสภาพตลาดที่มีความแตกต่างกัน (Market Segmentation Strategy)

- เส้นทางประเทศจีน: ดำเนินการปรับเปลี่ยนสัดส่วนลูกค้าแบบเดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler) ให้มากกว่าลูกค้าแบบเป็นกลุ่ม (GIT) โดยประสานงานกับตัวแทน GSA ในแต่ละภูมิภาค รวมทั้งใช้กลยุทธ์การขายผ่านช่องทางออนไลน์มากขึ้น
- เส้นทางประเทศอินเดีย: เนื่องจากการเปิดเส้นทางบินใหม่ Ahmedabad ใน winter 2019/20 จึงขยายกลยุทธ์ไปยังลูกค้าแบบกลุ่มลูกค้าแบบท่องเที่ยวผจญภัย มากขึ้น แต่ยังคงรักษาการมุ่งเน้นลูกค้าที่เดินทางด้วยตนเอง (FIT: Fully Independent Traveler), ลูกค้ากลุ่ม MICE (Meeting, Incentives Convention, Exhibition), ลูกค้าที่ต้องการจัดงานแต่งงานภายในประเทศ (Wedding) และลูกค้ากลุ่มผู้ใช้แรงงาน (Labor) รวมทั้ง เป็นต้น

- เส้นทางในอินโดจีน : ปรับเวลาต่อเที่ยวบิน (Connecting time) เพื่อให้สามารถรองรับการเชื่อมต่อกับเส้นทาง longhaul จากสายการบินยุโรป และทำการส่งเสริมการขายบนเที่ยวบินร่วมไปยังทวีปยุโรป
- เส้นทางภายในประเทศ : รักษาฐานลูกค้าเดิม และเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ โดยการทำการกลยุทธ์ทางการตลาด และการขายที่มีความน่าดึงดูดและเข้าถึงกลุ่มลูกค้า ผ่านทางช่องทางการขายทุกช่องทาง ตลอดจนสร้างประสบการณ์ในการเดินทางที่ประทับใจและมีคุณภาพเพิ่มมากขึ้นเมื่อเทียบกับสายการบินอื่นๆ (Competitive Edge)

## 6. เปิดช่องทางการขายแบบ e-Commerce มากขึ้น

เนื่องจากการแข่งขันในตลาดออนไลน์เป็นที่นิยมมากในตลาดเอเชีย จึงขยายช่องทางการขายผ่าน e-Commerce ที่เป็นที่นิยมโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าคนไทยและเอเชีย ได้แก่ Lazada, Shopee โดยเชื่อมโยงกับการออกบัตรโดยสารทาง Call Center ซึ่งได้ผลตอบรับที่ดีมาก

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

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

### 2.2.2 แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

#### แผนบริหารรายได้

เพื่อรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ในสภาวะเศรษฐกิจโลกถดถอย การเมืองไม่ปกติ ความผันผวนของตลาด การแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งการตรวจสอบมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบิน ขององค์กรตรวจสอบต่างๆ บริษัทฯ จึงมีแผนงานมุ่งเน้นการขายและเพิ่มรายได้โดย

- ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการโดยการบริหารฝูงบินแนวใหม่ด้วยการใช้เครื่องบินให้เกิดประโยชน์สูงสุดในเส้นทางหลักด้วยการใช้เครื่องบินรุ่นใหม่ที่ดีกว่า ปรับกำลังการผลิตในบางตลาด และเพิ่มการใช้เครื่องบินให้มากขึ้น
- เพิ่มการขายแบบเครือข่าย (Network Sales) โดยแสวงหาลูกค้าใหม่ๆ ในเส้นทางรอบๆ เส้นทางหลัก โดยการจัดทำความตกลงร่วมกับสายการบินคู่ค้า ดังที่ปรากฏในรายการส่งเสริมการขายจุดบินใหม่ๆ ของบริษัทฯ ในทวีปยุโรป
- เสริมสร้างรายได้จากการขายผ่านบริการอิเล็กทรอนิกส์ (e-Service) 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 ได้นอกจากเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็นการเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ (Website) ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันในระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

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

### กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

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

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

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

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

เครือข่ายเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ที่ครอบคลุมไปยังทุกทวีปทั่วโลก ช่วยให้บริษัทฯ มีโอกาสในการทำตลาดได้กว้างกว่าจุดบินที่ทำการบินเอง ผ่านความร่วมมือด้าน Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มการทำ Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้า และเพิ่มรายได้ให้กับองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสตาร์อัลไลแอนซ์ ยังช่วยยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริการ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดการเดินทาง ตามกลยุทธ์ใหม่ของสตาร์อัลไลแอนซ์ (Making Customer Journey Better) ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ มีสมาชิกทั้งหมด 26 สายการบิน ให้บริการมากกว่า 19,000 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,350 จุดบิน ใน 195 ประเทศทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

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

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับการบริการลูกค้าหลายช่องทาง ทั้งทางโทรศัพท์ อีเมลล์ แพลตฟอร์ม Live Chat และโทรศัพท์เลขหมายพิเศษ สำหรับลูกค้ากลุ่มต่างๆ ทั้งลูกค้ากลุ่มพรีเมียม ลูกค้าภาคราชการ และลูกค้ากลุ่มองค์กร

### Digital Commerce

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

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

หลายรูปแบบ อาทิ Banner, Info graphic, VDO เป็นต้น ตลอดจนการใช้ช่องทาง Social Media ในการส่งเสริมรายได้ให้บริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่ง

### กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

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

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

### ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์ (Thai Smile Airways)

ในช่วงเริ่มต้นการจัดตั้งบริษัทฯ ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้ใช้ระบบ Navitaire ในการจัดจำหน่ายและบริการลูกค้า (Distribution and Passenger Service System: PSS) และได้จัดทำความร่วมมือแบบเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการผู้โดยสารที่เดินทางบนเส้นทางของไทยสมายล์ และได้รับสิทธิประโยชน์มากขึ้น ต่อมาในเดือนสิงหาคม 2560 จึงได้พัฒนาระบบจัดจำหน่าย อะมาเดอุส (Amadeus-ALTEA) ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย เพื่อให้สามารถทำการขายแบบเชื่อมต่อ (network) ในจุดบินต่างๆ ทั่วโลกมายังเส้นทางของไทยสมายล์ โดยยังคงความร่วมมือแบบเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย ในขณะเดียวกันได้ขยายความร่วมมือไปยังสายการบินพันธมิตรที่ใช้ระบบจัดจำหน่ายลักษณะเดียวกันกับอะมาเดอุสด้วย ได้แก่สายการบินกลุ่มลูฟท์ทันทซา สายการบินลูฟท์ทันทซา สายการบินสวิส สายการบินออสเตรียน สามการบินอียูเอ สายการบินออนนิปปอน แอร์เวย์ เป็นต้น ในปัจจุบันได้ทำการเชื่อมต่อแบบ Inter Airline Through checkin เพื่อให้สามารถเช็คอินผู้โดยสารและกระเปาะระหว่างสายการบินที่มีจุดเชื่อมต่อกัน ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสะดวกสบายมากขึ้น

สายการบินไทยสมายล์มุ่งเน้นการควบคุมและบริหารจัดการต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ โดยรักษาระดับต้นทุนคงที่ (Fixed Cost) ให้ต่ำ เน้นการดำเนินงานเฉพาะกิจกรรมหลักที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับธุรกิจ ได้แก่ การปฏิบัติการบิน การควบคุมมาตรฐานความปลอดภัย การกำหนดรูปแบบและมาตรฐานการให้บริการลูกค้า การให้บริการลูกค้าบนเครื่องบิน การบริหารภาพลักษณ์ตราสินค้าและการสื่อสารการตลาด การกำหนดราคาและการบริหารรายได้ ทั้งนี้ นอกจากสายการบินไทยสมายล์ จะจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรงและผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์เป็นหลักแล้ว ยังได้มีการขายผ่านระบบอะมาเดอุส และผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (Online Travel Agent) ที่มีอยู่ในประเทศจีน และ อินเดีย เช่น Expedia, TripAdvisor, Ctrip, Qunar, SkyScanner, JetRadar, MakeMyTrip, Cleartrip Yatra และ Goibibo เพื่อเพิ่มโอกาสในการขยายฐานลูกค้าและ



เพิ่มการรับรู้ให้มากขึ้น เป็นต้น โดยในปีนี้จะมีการทบทวนวิธีการกำหนด commission เพื่อกระตุ้นยอดขายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

### 2.2.3 สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2562 กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รายงานเศรษฐกิจโลกขยายตัวต่ำสุดในรอบ 10 ปี นับตั้งแต่วิกฤตการเงินโลก โดยชะลอตัวที่ร้อยละ 2.9 จากปีก่อนที่ร้อยละ 3.6 ซึ่งเศรษฐกิจชะลอตัวในทุกภูมิภาค จากความตึงเครียดที่เพิ่มขึ้นของสงครามการค้าและปัญหาทางภูมิรัฐศาสตร์ ความไม่มั่นคงและความขัดแย้งทางการเมืองในประเทศ ความไม่แน่นอนของนโยบาย Brexit ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงของสภาพอากาศ ซึ่งสภาวะดังกล่าวกระทบต่อความเชื่อมั่น การตัดสินใจลงทุน และห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงกำลังซื้อที่ลดลง อย่างไรก็ตาม ปัจจัยเสี่ยงหลักยังคงมาจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ซึ่งเป็นประเทศเศรษฐกิจขนาดใหญ่อันดับ 1 และ 2 ของโลก และมีการค้าขายกับหลายประเทศทั่วโลก โดยการขยายตัวของปริมาณการค้าโลกชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.0 จากปีก่อนที่ร้อยละ 3.7 เศรษฐกิจของสหรัฐฯ และจีน ชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 2.3 และ 6.1 ตามลำดับ สำหรับเศรษฐกิจยูโรโซนชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.2 จากความเสี่ยงที่กล่าวมาและการชะลอตัวของเศรษฐกิจประเทศหลักในภูมิภาค ในส่วนของเศรษฐกิจไทยชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 2.9 (ขยายตัวต่ำสุดในอาเซียน 5) ตามการชะลอตัวของเศรษฐกิจและการค้าโลก ส่งผลให้ภาคการส่งออกหดตัวและภาคการท่องเที่ยวฟื้นตัวช้า ทั้งนี้ คาดการณ์ปี 2563 เศรษฐกิจโลกฟื้นตัวอย่างประปราย โดยขยายตัวในระดับปานกลางที่ร้อยละ 3.3 จากความสำเร็จในการเจรจาการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน รวมถึงการคลายความกังวลต่อการออกจากสหภาพยุโรปของสหราชอาณาจักรแบบไร้ข้อตกลง ซึ่งเศรษฐกิจสหรัฐฯ และจีนคาดว่าจะชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 1.6 และ 6.0 ตามลำดับ ขณะที่เศรษฐกิจยูโรโซนฟื้นตัวเล็กน้อยอยู่ที่ร้อยละ 1.3 อย่างไรก็ตาม ยังคงมีความเสี่ยงจากความเป็นไปได้ในการเกิดความตึงเครียดทางการค้าระหว่างสหรัฐฯ และยุโรป รวมถึง ระหว่างสหรัฐฯ และจีน รอบใหม่ ประกอบกับ ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะระหว่างสหรัฐฯ และอิหร่าน ความไม่สงบและความขัดแย้งภายในประเทศที่ทวีความรุนแรงขึ้น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และล่าสุดสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ระบาดจากประเทศจีนในเดือนมกราคม 2563 ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจทั่วโลกและภาคการท่องเที่ยว IMF คาดว่าเศรษฐกิจโลกจะเติบโตลดลง 0.1 จุด อยู่ที่ร้อยละ 3.2 ซึ่งเศรษฐกิจจีนจะได้รับผลกระทบมากที่สุด โดยจะเติบโตลดลง 0.4 จุด อยู่ที่ร้อยละ 5.6 สำหรับภูมิภาคอื่นคาดว่าจะได้รับผลกระทบในระยะสั้นผ่านข้อจำกัดด้านการผลิตและการท่องเที่ยว ได้แก่ การหยุดชะงักของห่วงโซ่อุปทานที่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากจีนและการจำกัดการเดินทางท่องเที่ยวของแต่ละประเทศทั่วโลก ทั้งนี้ อยู่บนสมมติฐานที่ทางรัฐบาลจีนสามารถควบคุมการระบาดได้ในไตรมาสแรก ซึ่งหากยืดเยื้อและระบาดไปทั่วโลกมากขึ้น อาจทำให้การเติบโตของเศรษฐกิจโลกลดลงมากกว่าคาดได้ (คาดการณ์ ณ เดือนมกราคม 2563)

ในส่วนของน้ำมันซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักของสายการบิน ราคาน้ำมันดิบและน้ำมันเครื่องบินเฉลี่ยปี 2562 ต่ำกว่าปีก่อนที่ประมาณร้อยละ 8 และ 10 อยู่ที่ 64.13 และ 77.24 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ตามลำดับ จากอุปสงค์น้ำมันดิบมีแนวโน้มชะลอตัวลงตามเศรษฐกิจโลก โดยสถาบันพลังงานสากล (IEA) ได้ปรับลดการเติบโตของความต้องการใช้น้ำมันดิบในปี 2562 ลงเหลือเพียงประมาณ 1 ล้านบาร์เรลต่อวัน (ประมาณการ ณ เดือน ธันวาคม 2562) ขณะที่อุปทานน้ำมันดิบจากสหรัฐฯ ปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ราคาน้ำมันมีความผันผวนตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น อาทิ ความไม่สงบในประเทศผู้ผลิตน้ำมัน ปัญหาการเมืองระหว่างประเทศ สภาวะเศรษฐกิจ อัตราแลกเปลี่ยน และการเก็งกำไรราคาน้ำมัน เป็นต้น สำหรับปี 2563 ชี้ถึงรูปคาดการณ์ราคาน้ำมันมีแนวโน้มลดลง โดยราคาน้ำมันดิบปรับตัวลดลงที่ประมาณร้อยละ 17 อยู่ที่ 53.32 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล จากปัญหาความไม่สงบระหว่างสหรัฐฯ และอิหร่าน ข้อตกลงในการปรับลดกำลังการผลิตของกลุ่มโอเปกและประเทศนอกโอเปกที่จะสิ้นสุดในเดือนมีนาคม 2563 ขณะที่ความต้องการใช้น้ำมันยังไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจโลก และสถานการณ์การระบาดของไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ (COVID-19) ที่ส่งผลให้ความต้องการใช้น้ำมันลดลง ในส่วนของราคาน้ำมันเครื่องบินปรับตัวลดลงที่ประมาณร้อยละ 22 อยู่ที่ประมาณ 77.24 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล จากการที่องค์กรการเดินเรือระหว่างประเทศ (International Maritime Organization : IMO) กำหนดให้เรือเดินสมุทรต้องใช้น้ำมันสะอาดขึ้น ส่งผลให้ต้นทุนการขนส่ง

และการกลั่นน้ำมันเพิ่มขึ้น (ที่มา: รายงานความเคลื่อนไหวราคาน้ำมันรายเดือนของบริษัทฯ และคาดการณ์ราคาน้ำมันรายเดือน ชิตีกรุป ณ เดือนมีนาคม 2563)

จากปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจ ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน ปัญหาความตึงเครียดระหว่างประเทศ ความไม่สงบในประเทศ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการระบาดของโรคอุบัติใหม่ ประกอบกับการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงของธุรกิจการบินอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ความถี่เที่ยวบิน และฝูงบิน ทั้งจากสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินต้นทุนต่ำ การเพิ่มศักยภาพโดยการรวมตัวของกลุ่มสายการบินในลักษณะต่างๆ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงภูมิทัศน์ (Landscape) ของการแข่งขันในหลายๆ ภูมิภาค ในอุตสาหกรรมการบิน หากสายการบินปรับตัวไม่ทันอาจส่งผลให้ปิดกิจการลง ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญให้สายการบินดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

### สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association: IATA) ได้รายงานปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ของสายการบินในแต่ละภูมิภาคปี 2562 เทียบกับปีที่แล้ว ภาพรวมยังคงมีการขยายตัวต่อเนื่องในอัตราที่ชะลอตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.2 ลดลงจากร้อยละ 7.4 ในปี 2561 จากการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน สงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ความไม่แน่นอนของนโยบาย Brexit ความตึงเครียดระหว่างประเทศ และความไม่สงบภายในประเทศ นอกจากนี้ ผลกระทบจากสงครามการค้ายังส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ในปี 2562 ถดถอยร้อยละ 3.3 ซึ่งเป็นการลดลงอย่างรวดเร็วจากที่ขยายตัวร้อยละ 3.4 ในปี 2561 และคาดการณ์ ณ เดือนธันวาคม 2562 ว่าปี 2563 จากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัว ราคาน้ำมันที่ลดลง และไม่รวมผลกระทบจาก COVID-19 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารโดยรวมจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.1 แต่ ณ เดือนกุมภาพันธ์ 2563 IATA ได้มีการปรับลดคาดการณ์ RPK ลงร้อยละ 4.7 เป็นหดตัวอยู่ที่ร้อยละ 0.6 โดยประเมินผลกระทบของ COVID-19 อ้างอิงจากเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นเมื่อครั้งการแพร่ระบาดของ SARS ซึ่งเป็นการปรับลดครั้งแรกในรอบ 11 ปี นับตั้งแต่วิกฤตการเงินในปี 2552 เป็นต้นมา ในส่วนของปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์โดยรวมขยายตัวที่ร้อยละ 2.0 จากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัว และราคาน้ำมันที่ลดลง ซึ่งไม่รวมผลกระทบจาก COVID-19

สำหรับสายการบินในภูมิภาคที่มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ (RPK) ขยายตัวมากที่สุด 3 อันดับแรกของปี 2562 ได้แก่ ภูมิภาคแอฟริกาที่มีสัดส่วน RPK น้อยที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 2.1 ของอุตสาหกรรมโดยรวม มีการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ 4.9 รองลงมา คือ เอเชียแปซิฟิกที่มีสัดส่วน RPK มากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 34.7 ของอุตสาหกรรมโดยรวม มีการขยายตัวอยู่ที่ร้อยละ 4.7 โดยเฉพาะเส้นทางภายในประเทศจีนและรัสเซียที่มีสัดส่วนร้อยละ 9.8 และ 1.5 ตามลำดับ ขยายตัวสูงอยู่ที่ร้อยละ 7.8 และ 6.7 ตามลำดับ ขณะที่ ปริมาณการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ปี 2562 สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกซึ่งมีสัดส่วน RFTK มากที่สุดอยู่ที่ร้อยละ 34.6 ของอุตสาหกรรมโดยรวม ถดถอยสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมอยู่ที่ร้อยละ -5.7 ลดลงอย่างรวดเร็วจากที่ขยายตัวร้อยละ 1.6 ในปี 2561 ทั้งนี้ คาดว่าปี 2563 สายการบินในภูมิภาคที่มี RPK ขยายตัวมากที่สุดอันดับ 1 คือ ละตินอเมริกา อยู่ที่ร้อยละ 4.2 เป็นการขยายตัวสูงที่สุดและสูงกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม รองลงมา คือ ภูมิภาคยุโรป อเมริกาเหนือ และแอฟริกาที่มีขยายตัวในระดับเท่ากันที่ร้อยละ 3.4

สำหรับประเทศไทย เศรษฐกิจชะลอตัวในทิศทางเดียวกับเศรษฐกิจโลกที่ได้รับผลกระทบจากอุปสงค์ต่างประเทศ ชะลอตัวเป็นสำคัญ ผลจากเศรษฐกิจประเทศคู่ค้าและปริมาณการค้าโลกที่ชะลอตัวลงจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ และจีน ประกอบกับ ความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้นจาก ความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์และความไม่สงบภายในประเทศ ภัยพิบัติทาง



ธรรมชาติ โรคระบาดและโรคอุบัติใหม่ รวมถึง ค่าเงินบาทแข็งค่า ส่งผลให้รายได้หลักจากภาคการส่งออกลดลงต่อเนื่องและภาคการท่องเที่ยวที่เป็นอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจในปัจจุบันขยายตัวชะลอลง อย่างไรก็ตาม จากการที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยว ประกอบกับปัจจัยหนุนจากการขยายตัวของเส้นทางการบินภายในประเทศและเส้นทางการบินระหว่างประเทศ ตามการเปิดเสรีทางการบิน ส่งผลให้ประเทศไทยยังคงเป็นจุดหมายปลายทางการท่องเที่ยวอันดับ 1 ในอาเซียน โดยภาพรวมการท่องเที่ยวปี 2562 ยังคงมีการขยายตัวในอัตราชะลอตัวลงอยู่ที่ร้อยละ 4.2 ลดลงจากร้อยละ 7.5 ในปีที่ผ่านมา จากจำนวนนักท่องเที่ยวจีนที่ลดลงเป็นสำคัญ ถึงแม้ว่ามีการกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐ มีการยกเว้นค่าธรรมเนียมการตรวจลงตรา ณ ช่องทางอนุญาตของด่านตรวจคนเข้าเมือง (Visa on Arrival) และภาพลักษณ์ของไทยกลับสู่ประชาธิปไตยหลังการแต่งตั้งคณะรัฐมนตรีเมื่อเดือนกรกฎาคม 2562 แต่จากการแข็งค่าของเงินบาทส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันด้านราคาของภาคการส่งออกและการท่องเที่ยว อย่างไรก็ตาม ในปี 2562 นักท่องเที่ยวจีนยังคงเดินทางมาประเทศไทยมากที่สุด จำนวน 11 ล้านคน ขยายตัวที่ร้อยละ 4.4 ลดลงจากร้อยละ 7.4 ในปีที่ผ่านมา ผลกระทบต่อเนื่องจากความไม่เชื่อมั่นในความปลอดภัยของประเทศไทยจากอุบัติเหตุเรือลัมที่ภูเก็ต ประกอบกับความกังวลในเรื่องสงครามการค้ากับสหรัฐฯ และค่าเงินหยวนที่อ่อนค่า ส่งผลให้นักท่องเที่ยวจีนชะลอการใช้จ่ายและเดินทาง สำหรับในปี 2563 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) คาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยหดตัวถึงร้อยละ 9.5 อยู่ที่ประมาณ 36 ล้านคน ผลจากสถานการณ์การระบาดของ COVID-19 ซึ่งคาดว่าจำนวนนักท่องเที่ยวจีนจะลดลงจากการที่รัฐบาลจีนสั่งระงับการเดินทางเข้าออกเมืองอู่ฮั่นและบริเวณรอบเมืองอู่ฮั่นที่มีการระบาด ประกอบกับให้บริษัทนำเที่ยวทั่วประเทศระงับการดำเนินกิจกรรมท่องเที่ยว (จำหน่ายบัตรโดยสารและโรงแรมที่พัก) ภาพรวมอุตสาหกรรมการบินของไทย ปี 2562 มีสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ในเส้นทางระหว่างประเทศและในประเทศจำนวน 144 สายการบิน ขนส่งผู้โดยสารรวม 120.2 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 2.8 เมื่อเทียบกับปี 2561 เป็นผู้โดยสารที่เดินทางกับบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) จำนวน 23.8 ล้านคน เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.9 โดยบริษัท มีส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 19.8 (ที่มา : บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

### การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ

จากการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการบินภายในประเทศ โดยเฉพาะการแข่งขันทางด้านราคาทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิมและสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ ส่งผลให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยลดลงต่อเนื่อง ประกอบกับการอึดตัวของตลาดและข้อจำกัดของท่าอากาศยานในประเทศ สายการบินมีการปรับลดเที่ยวบินและยกเลิกเส้นทางบินในประเทศ อาทิ ไทยแอร์เอเชียยกเลิกเส้นทางไปกลับเชียงใหม่-อุดรธานี เป็นต้น โดยในปี 2562 มีสายการบินที่ทำการบินภายในประเทศจำนวน 18 สายการบิน มีปริมาณโดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule & Non-Schedule Flight) ภายในประเทศคิดเป็น 37.3 ล้านคน เติบโตลดลงจากช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 3.8 โดยบริษัท (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 6.3 ล้านคน ลดลงร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนคิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 16.8

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สภาวะแวดล้อมและสถานการณ์ต่าง ๆ ในปี 2562 ยังคงเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศ รวมทั้งสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่าย เพิ่มความถี่เที่ยวบิน และการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะการขยายเส้นทางบินของสายการบินต้นทุนต่ำออกสู่ต่างประเทศทั้งจากเมืองหลักและเมืองรองเพิ่มขึ้น และมีแผนที่จะเติบโตต่อเนื่องด้วยการขยายฝูงบิน มุ่งเน้นการเติบโตไปยังประเทศที่มีศักยภาพการเติบโตสูง ได้แก่ ตลาดจีน ญี่ปุ่น อินเดีย และ CLMV และให้บริการเส้นทางบินระยะไกลไปยุโรป อาทิ ในปี 2563 สายการบินไทยแอร์เอเชียเอ็กซ์มีแผนเปิดให้บริการไปยุโรปตะวันออก (ปราก สตอกโฮล์ม และเวียนนา) และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์มีแผนเปิดให้บริการไปยุโรปตะวันตก เป็นต้น

อีกทั้ง มีการพัฒนาเป็นเครือข่ายการบิน เชื่อมโยงเส้นทางบินระหว่างสายการบินภายในกลุ่ม และการสร้างพันธมิตรทางการบิน พร้อมทั้งมีการแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยการยกระดับให้ใกล้เคียงกับสายการบินเต็มรูปแบบมากขึ้น พัฒนาโปรแกรมสะสมคะแนนเพื่อสร้างความจงรักภักดีของลูกค้า เพิ่มยอดขายโดยนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารให้หลากหลายเพื่ออำนวยความสะดวก และสามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น โดยในปี 2562 มีการจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำใหม่ 2 ราย ซึ่งมีกำหนดเปิดให้บริการเช่าเหมาลำในปี 2563 ได้แก่ สายการบินไทยอีสตาร์ เจ็ท เป็นการร่วมทุนระหว่างบริษัทเอกชนไทยกับสายการบินอีสตาร์ เจ็ท สายการบินต้นทุนต่ำประเทศเกาหลีใต้ มีฐานปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ โดยมีแผนเปิดให้บริการเส้นทางระหว่างประเทศกรุงเทพฯ-เกาสงในเดือนเมษายน 2563 ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 737-800 และสายการบินไทย ชัมเมอร์ แอร์เวย์ เป็นการร่วมทุนระหว่างกลุ่มทุนไทยและจีน มีฐานปฏิบัติการที่สนามบินอู่ตะเภาโดยใช้เครื่องบินแบบ โบอิง 737-800 มีแผนมุ่งเน้นการพัฒนาและสร้างเครือข่ายเส้นทางที่เชื่อมต่อเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงใต้ และเอเชียใต้ เบื้องต้นจะเปิดให้บริการภายในภูมิภาคเอเชีย

ขณะที่สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบยังคงมีการขยายตัวมายังประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง จากคู่แข่งหลัก อาทิ สายการบินตะวันออกกลาง สายการบินจีน รวมถึงสายการบินอื่นๆ ที่มีการปรับกลยุทธ์มุ่งสร้างความแข็งแกร่งให้กับศูนย์กลางของตัวเอง (home-based hub) โดยขยายการเชื่อมต่อมายังภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียนเพิ่มขึ้น โดยประเทศไทยถือเป็นจุดหมายที่ได้รับความนิยมจากการเป็นศูนย์กลางของภูมิภาค ซึ่งมีการขยายมาทั้งเมืองหลักและเมืองรอง ใช้กลยุทธ์การให้บริการแบบกลุ่มสายการบินเพื่อครอบคลุมการให้บริการผู้โดยสารในทุกตลาด โดยการใช้สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำในการเข้าตลาดต่างๆ อาทิ การให้บริการของกลุ่มสายการบินลופท์ฮันซา กลุ่มสิงคโปร์แอร์ไลน์ และกลุ่มของสายการบินจีนที่ให้บริการบินมาประเทศไทยด้วยสายการบินภายในกลุ่ม เป็นต้น

สำหรับสายการบินยุโรป ให้ความสำคัญกับประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น โดยการปรับเพิ่มความถี่เส้นทางบินเดิม เปิดเส้นทางบินใหม่ ปรับแบบเครื่องบิน ขยายเส้นทางบินไปยังเมืองอื่นนอกเหนือจากกรุงเทพฯ อาทิ เดอร์กิช แอร์ไลน์ เพิ่มความถี่เที่ยวบินเส้นทางอิสตันบูล-กรุงเทพฯ และอิสตันบูล-ภูเก็ต จากการย้ายการดำเนินการไปยังสนามบินอิสตันบูลแห่งใหม่ และ แอโรฟลอต ที่ให้บริการทั้งจากตนเองและสายการบินในเครือ โดยเพิ่มความถี่เที่ยวบินเส้นทางมอสโก-ภูเก็ต และ มอสโก-กรุงเทพฯ โดยถ่ายโอนเส้นทางมอสโก-กรุงเทพฯ จำนวน 1 เที่ยวบินต่อวัน ให้สายการบินรอสสียา แอร์ไลน์ ซึ่งเป็นสายการบินในเครือ เป็นต้น

อย่างไรก็ดี จากนโยบายสนับสนุนของรัฐบาล โดยการกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างต่อเนื่อง และอุตสาหกรรมการบินถือเป็นปัจจัยหลักในการขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อีกทั้ง รัฐบาลมีแผนปรับปรุงสาธารณูปโภคและโครงสร้างพื้นฐานในการเดินทางระหว่างเมืองหลักไปเมืองรอง แผนปรับปรุงท่าอากาศยานหลักและภูมิภาค รวมถึง โครงการรถไฟความเร็วสูงเชื่อมตอระหว่างท่าอากาศยานหลัก ส่งผลให้นักท่องเที่ยวและจำนวนผู้โดยสารตลาดประเทศไทยยังคงเติบโต โดยบริษัทฯ เห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของตลาดประเทศไทยที่สามารถขยายตัวได้ โดยเฉพาะตลาดที่มีศักยภาพและเติบโต เช่น จีน ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ อินเดีย และกลุ่มประเทศอาเซียน เพราะความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียนและภูมิภาคใกล้เคียง อย่างไรก็ดี นโยบายการเปิดเสรีน่านฟ้า (Open Sky Policy) ที่มุ่งหวังให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินของอาเซียน ส่งผลให้การแข่งขันในธุรกิจการบินทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสายการบินของไทยสูญเสียส่วนแบ่งการตลาดให้กับสายการบินต่างประเทศเป็นอย่างมาก ถือเป็นความท้าทายที่สายการบินของไทยจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การให้บริการและเพิ่มความร่วมมือกับพันธมิตรและคู่ค้า เพื่อช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยในปี 2562 มีปริมาณผู้โดยสารของสายการบินที่ทำการบิน (Schedule Flight) ระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 82.9 ล้านคน สูงกว่าช่วงเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 6.1 ทั้งนี้ บริษัทฯ (การบินไทยและไทยสมายล์) มีการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้นจำนวน 17.6 ล้านคน เติบโตเพิ่มขึ้นร้อยละ 1.4 ยังคงเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศมากที่สุด คือร้อยละ 21.2

บริษัทฯ ได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์ และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปในแต่ละตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพ และประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

จากข้อมูลการคาดการณ์ ของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดว่า ปี 2562 อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จะมีอัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ร้อยละ 6.3 เติบโตลดลงจากปีก่อน 3.2 %ppt อัตราการเติบโตของปริมาณการผลิต (ASK) ร้อยละ 5.7 เติบโตลดลงจากปีก่อน 3.1 %ppt และ จะมีกำไรหลังหักภาษีประมาณ 6 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ลดลงจากปีก่อน ซึ่งมีจำนวน 7.7 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ซึ่งได้รับผลกระทบจากความอ่อนแอด้านการค้าโลกและราคาน้ำมันที่สูงกว่าที่คาดการณ์ไว้

Asia-Pacific	2017	2018	2019e
Net post-tax profit,\$billion	10.5	7.7	6.0
Per passenger,\$	7.06	4.74	3.51
% revenue	4.6%	3.1%	2.3%
RPK growth,%	10.9%	9.5%	6.3%
ASK growth,%	9.1%	8.8%	5.7%
Load factor,% ATK	72.4%	72.5%	72.4%
Breakeven load factor,% ATK	67.2%	68.6%	69.5%

ที่มาของข้อมูล : IATA

อุตสาหกรรมการบินของไทย ยังคงมีการเติบโตทั้งด้านจำนวนเที่ยวบิน และจำนวนผู้โดยสาร ซึ่งจากข้อมูลสถิติการขนส่งทางอากาศของบริษัท ท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย ช่วงเดือนมกราคม – ธันวาคม 2562 มีจำนวนเที่ยวบินเข้า-ออก (Aircraft Movement) ของท่าอากาศยานที่อยู่ในความรับผิดชอบของ บริษัทการทำอากาศยานฯ ทั้ง 6 แห่ง 893,533 เที่ยวบิน เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.7 โดยจำนวนของเที่ยวบินเข้า-ออก ของเที่ยวบินระหว่างประเทศ เพิ่มขึ้น ร้อยละ 6.1 ขณะที่ จำนวนของเที่ยวบินเข้า-ออก ของเที่ยวบินภายในประเทศ ลดลงร้อยละ 5.5 ในด้านจำนวนผู้โดยสาร ช่วงเดือนมกราคม – ธันวาคม 2562 มีจำนวน 143 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 1.8 ซึ่งเป็นผู้โดยสารของเที่ยวบินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นจากปีก่อน ร้อยละ 6.1 ขณะที่ จำนวนผู้โดยสารของเที่ยวบินภายในประเทศลดลงจากปีก่อน ร้อยละ 3.6

จากตัวเลขสถิติจำนวนการเข้า- ออก ของเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 0.7 เป็นการเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินเข้า-ออกของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) ร้อยละ 3.67 ขณะที่ จำนวนการเข้า-ออก ของเที่ยวบินของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) มีจำนวนลดลงจากปีก่อนร้อยละ 2.6 ในด้านผู้โดยสาร พบว่าจำนวนผู้โดยสารของสายการบินต้นทุนต่ำ มีจำนวนเพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 4.43 แต่จำนวนผู้โดยสารของสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ มีจำนวนลดลงจากปีก่อนร้อยละ 0.45

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องของสายการบินต้นทุนต่ำ ขณะที่สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมีการชะลอตัว จากภาวะการแข่งขันดังกล่าวส่งผลให้มีการแข่งขันด้านราคา (Price War) กันมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยในระยะยาว

นอกจากนี้การเสนอบริการของสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) และสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) มีความทับซ้อนและแข่งขันรุนแรง โดยสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) เริ่มมีการเสนอ

ผลิตภัณฑ์ที่เจาะกลุ่มลูกค้าสายการบินบริการเต็มรูปแบบ (Full Services Airlines) มากขึ้น ด้วยการนำรูปแบบการให้บริการขายตั๋วโดยสารแบบแยกรายการบริการเสริม

ในปี 2562 มีสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) รายใหม่ที่เปิดบริการในไทย ได้แก่ สายการบินไทยอีสตาร์ เจ็ท ซึ่งเป็นสายการบินของประเทศเกาหลีใต้ ร่วมทุนระหว่างกลุ่มทุนไทยและเกาหลีใต้ ให้บริการเส้นทางบินระหว่างประเทศ เชื่อมต่อจุดบินระหว่างไทยและเกาหลีใต้ รวมทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำ และ สายการบินไทย ชัมเมอร์ แอร์เวย์ เป็นสายการบินที่ร่วมทุนระหว่างกลุ่มทุนไทยและจีน ให้บริการแบบเช่าเหมาลำ การเปิดธุรกิจของสายการบินดังกล่าว ซึ่งมีทุนจากต่างประเทศเข้าร่วมด้วย ทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินของไทยรุนแรงมากยิ่งขึ้น

อย่างไรก็ตามสายการบินไทยสายลี้ได้มีการพัฒนา และปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ ให้ดีขึ้นคุณภาพมากยิ่งขึ้น ทำให้ ได้รับรางวัลจากTripAdvisor Travelers' Choice Award ประเภทสายการบิน ติดต่อกันเป็นปีที่ 3 โดยในปี 2562 ได้รับยกย่องให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมอันดับหนึ่งของประเทศไทย และเป็นสายการบินยอดเยี่ยมในภูมิภาคเอเชีย นอกจากนี้ยังมีการทำการตลาดรูปแบบเที่ยวบินร่วม (codeshare) ในแต่ละเส้นทางบินกับสายการบินอื่นๆ เพื่อช่วยขยายเส้นทางในการให้บริการ และ มีการวางแผนเส้นทางบินร่วมกันกับการบินไทย ทำให้มีการเชื่อมต่อกับเส้นทางบินของการบินไทยมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้โดยสารสามารถต่อแข่งขันในตลาดได้

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

### 2.3.1 แผนฝูงบิน

คณะกรรมการบริษัท มีนโยบายให้บริษัท ทบทวนแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 8 ปี (ปี 2562 - 2569) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน จำนวน 38 ลำ (ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2562-2570) โดยเป็นการจัดหาเครื่องบินใหม่สำหรับรองรับการเติบโตทางธุรกิจ และทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 31 ลำ ทั้งนี้ เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน มีกำหนดแล้วเสร็จภายใน 6 เดือน โดยรายละเอียดแผนฝูงบินดังนี้

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
- ลำตัวกว้างพิสัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- ลำตัวแคบพิสัย	-	-	-	-	-	-	-	-	-
รวม	-	3*	-	-	-	-	-	-	3

หมายเหตุ: \* เครื่องบินเช่าดำเนินการระยะสั้นไม่นับรวมอยู่ในจำนวนที่จัดหาใหม่

### 2.3.2 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
- จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	103	103	100
- จุดหมายปลายทาง (ไม่รวม กรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	82	80	82
- ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	286,123	289,885	273,078
- จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	116,242	111,664	117,891
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	420,723	423,209	409,024
- ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	11.9	12.0	12.0
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>				
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	90,622	93,131	90,498
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	71,695	72,315	71,634
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	79.1	77.6	79.2
- จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	24,511	24,319	24,562
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.04	2.19	2.17

		ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	3,950	4,054	3,832
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	2,127	2,465	2,377
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	53.8	60.8	62.0
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	587,953	685,244	654,915
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	7.84	8.51	7.98
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	13,016	13,397	12,982
- ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup> (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	9,367	9,788	9,631
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	72.0	73.1	74.2
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	17.50	18.41	18.21

### 2.3.3 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

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

งบการเงินเฉพาะบริษัท	ปี 2562		ปี 2561		ปี 2560	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,805	26.8	56,262	29.1	47,191	26.8
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	30,385	16.1	29,958	15.5	29,126	16.5
- ค่าบริการการบิน	19,420	10.3	20,888	10.8	21,299	12.1
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	5,708	3.0	5,142	2.7	5,224	3.0
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	17,167	9.1	18,482	9.6	16,245	9.2
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	16,761	8.9	19,026	9.8	16,996	9.6
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	20,387	10.8	14,605	7.6	10,641	6.0
- ค่าสินค้าและพัสดุทั่วไป	8,517	4.5	8,581	4.4	8,560	4.9
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	9,861	5.2	9,841	5.1	10,438	5.9
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	537	0.3	511	0.3	452	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	9,492	5.0	9,820	5.1	10,060	5.7
รวม	189,040	100.0	193,116	100.0	176,232	100.0

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

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

บริษัท จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัท ในปี 2561 คิดเป็นร้อยละ 29 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัท และในปี 2562 คิดเป็นร้อยละ 27

บริษัท ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในทุกสถานที่ที่บริษัท ให้บริการการบิน โดยบริษัท 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 2562 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 เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ชัสโก้ 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 2562 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 45.26 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ และจากการที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ดังนั้นบริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) สามารถจัดส่งน้ำมันอากาศยานที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้ จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้ บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้ น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประกอบการของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมิใช่เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 24 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้จะ ต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกัน

ความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทจะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ และบริษัท 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 2562 ประมาณ 536.73 ล้านบาท คิดเป็น 0.28% ของค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานทั้งหมด ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่ประมาณ 84.5% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่ และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย (ความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2561 – 30 พฤศจิกายน 2562) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินโดยเฉลี่ย (Average Fleet Value) ของบริษัทฯ ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2561 ประมาณ 11,900 ล้านเหรียญสหรัฐ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีกประมาณ 15.5% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน

จากการประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมาตลาดรับประกันภัยเครื่องบิน ได้รับผลกระทบจากการสูญเสียสะสมจากอุบัติเหตุครั้งใหญ่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงค่าสินไหมที่เกิดจากความเสียหายรายย่อย (Attritional Losses) ยังคงเกิดขึ้นอยู่บ่อยครั้งและเป็นมูลค่าความเสียหายที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังเป็นความเสียหายที่เป็นตัวลดทอนกำไรของผู้รับประกันภัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ตลาดรับประกันภัยประเภทอื่นๆ ในภาพรวมไม่เพียงเฉพาะตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงจากความสูญเสียสะสมที่เกิดจากภัยพิบัติอื่นๆ เช่น พายุเฮอริเคน แผ่นดินไหว เป็นต้น ความสูญเสียดังกล่าวทำให้ผู้รับประกันภัยจำนวนมากต้องประสบภาวะขาดทุน มีการควบรวมกิจการของผู้รับประกันภัยต่อเพราะไม่สามารถแบกรับภาระการขาดทุนจากการที่ตลาดรับประกันภัยได้รับความเสียหายอย่างหนักจากเหตุการณ์และภัยพิบัติต่างๆ ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงการถอนตัวไปทำธุรกิจอื่นที่ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่าทำให้ศักยภาพในการรับประกันภัยในตลาดมีอยู่อย่างจำกัด

จากสถานการณ์ของตลาดรับประกันภัยตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้รับประกันภัยจึงต้องการที่จะปรับเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัยในตลาดรับประกันภัยทุกประเภทรวมทั้งประกันภัยเครื่องบิน ซึ่งจะมีผลกระทบถึงเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบิน รวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

## ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

## (2) กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	3,950	4,054	3,832
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	2,127	2,465	2,377
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	17,784	22,340	20,272
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	7.84	8.51	7.98
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	53.8	60.8	62.0

หมายเหตุ:

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

เนื่องจากสภาวะอากาศที่แปรปรวน และร้อนมากขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะประเทศไทยที่อยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตร บริษัทฯจึงต้องหาวิธีการเพื่อรักษาคุณภาพสินค้าให้คงสภาพที่ดีตลอดเส้นทางการขนส่ง โดยการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการการขนส่งดังนี้

Temperature Controlled Products เป็นสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิตลอดห่วงโซ่การขนส่ง เพื่อรักษาคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจากผู้ส่งจนถึงมือผู้รับ ซึ่งลูกค้าได้ให้ความสนใจและใช้บริการประเภทนี้มากขึ้น โดยบริษัทฯให้บริการตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ หรือ TG Temp ได้แก่ TGC หรือ TG Cool & Carry เป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอตลอดเส้นทางการขนส่ง เพื่อรักษาคุณภาพให้เป็นไปตามข้อกำหนดของผู้รับ รวมถึงรักษาความสดจนถึงมือผู้รับ อาทิ ผลิตภัณฑ์อาหารสด ผลิตภัณฑ์ผักผลไม้สด ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์เวชสำอาง และยาที่ไม่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด เป็นต้น ขณะเดียวกันทีมพนักงานมืออาชีพที่ได้จัดตั้งขึ้นมาพิเศษ กำลังจะผ่านการฝึกอบรม มาตรฐาน Good Distribution Practice หรือ GDP เพื่อทำหน้าที่ดูแลและรักษาคุณภาพของสินค้าประเภทดังกล่าว โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด ให้เป็นไปตามข้อกำหนดและรักษา คุณสมบัติทางยาให้คงคุณภาพในการใช้รักษาโรคตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้มั่นใจในทุกจุดของการให้บริการตามมาตรฐาน GDP จนถึงมือลูกค้า ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการนี้มีชื่อว่า TGP หรือ TG Pharma Pro

นอกจากนี้ บริษัทฯยังเสนอการให้บริการพิเศษ โดยใช้ Thermal Blanket ซึ่งเป็นบริการขนส่งสินค้าโดยการป้องกันความร้อนจากภายนอกและรักษาอุณหภูมิภายในเพื่อไม่ให้อุณหภูมิภายในเกิดการเปลี่ยนแปลง หรือเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด

TGK หรือ TG Cool เป็นบริการการขนส่งสินค้าเกษตรที่ต้องปรับลดอุณหภูมิให้ตัวสินค้าคงความเย็นต่อเนื่องตามที่กำหนดและพร้อมก่อนขนส่งในตู้คอนเทนเนอร์ที่จัดเตรียมเพื่อควบคุมอุณหภูมิสำหรับสินค้าประเภทนี้โดยเฉพาะโดยผ่านกระบวนการพิเศษที่ทันสมัย และได้มาตรฐาน ด้วยเครื่องมือและอุปกรณ์เฉพาะ ในการรักษาคุณภาพของสินค้าให้สดใหม่พร้อมรับประทานแก่ผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ ประเภทผลไม้ที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิแบบเย็นจัด เช่น มะพร้าว น้ำหอม ข้าวเหนียวมะม่วง เป็นต้น

TGX หรือ TGForce การขนส่งด่วนสำหรับสินค้าที่ไม่เน่าเสีย และ TGF หรือ TGFresh การขนส่งด่วนสำหรับสินค้าที่เน่าเสีย เป็นบริการสำหรับสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลารวมถึงการบริการขนส่งแบบได้สิทธิ์สูงในการขนส่ง (PRI หรือ Priority Service) การขนส่งรถยนต์ และ THAIPAC บริการขนส่งสิ่งชื้อกลับสำหรับนักท่องเที่ยว ซึ่งบริษัทฯมีบริการขนส่งสินค้าแบบ Premium Service นี้ครอบคลุมทุกเส้นทางของบริษัทฯ

ส่วนการให้บริการอื่นๆยังคงมีบริการสำหรับการขนส่งสินค้าทั่วไป อาทิ สินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร สินค้าอุปโภคและบริโภค และสินค้าพิเศษอื่นๆ เช่น สัตว์ หรือสิ่งมีชีวิตประเภทต่างๆ สินค้าอันตราย สินค้ามีค่า สินค้าของสด สินค้าที่มีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักมาก เช่น เครื่องจักร เครื่องกำเนิดไฟฟ้า หรือรถยนต์ เป็นต้น รวมถึง การขนส่งร่างของผู้เสียชีวิตอีกด้วย

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

บริษัทฯให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศด้วยเครื่องบินผู้โดยสารเป็นหลัก โดยมีสายการบินไทยสมายล์เป็นสายการบินที่จะสนับสนุนการบินในเส้นทางภายในประเทศและบางเส้นทางบินภูมิภาค มีพันธมิตรที่ให้การบริการครอบคลุมเส้นทางการบินมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯยังให้บริการการขนส่งด้วยรถบรรทุกระหว่างประเทศเพื่อนบ้าน

ปัจจุบันการขนส่งทางอากาศมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อ การขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นอย่างมาก ได้แก่ สงครามการค้าระหว่างจีนกับสหรัฐอเมริกา ความไม่แน่นอนของ Brexit การปิดน่านฟ้าของปากีสถานและอินเดีย ความไม่สงบของการประท้วงในฮ่องกง และผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งประเด็นดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การขนส่งเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นตลาดหลักที่ทำรายได้ให้บริษัทฯ ประกอบกับสถานะเศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย และคาดการณ์ว่า สถานการณ์อาจจะยืดเยื้อต่อเนื่องถึงปี 2563 นอกจากนี้บริษัทฯได้รับผลกระทบจากกฎระเบียบข้อบังคับของภาครัฐในประเทศ เรื่องระเบียบกรมปศุสัตว์ และค่าธรรมเนียมศุลกากร ซึ่งเป็นการเพิ่มภาระให้กับผู้ส่งออก และเปลี่ยนไปใช้เส้นทางอื่นๆแทนการขนส่งผ่านมายังประเทศไทย

บริษัทฯมุ่งเน้นการทำรายได้จากการขนส่งสินค้า Premium Product ซึ่งเป็นสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลา เช่น TGX หรือ TG Force และ TGF หรือ TG Fresh นอกจากนี้จะเน้นการขนส่งสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิเป็นหลัก ในเส้นทางที่มีความต้องการทั้งไปและกลับ ส่งเสริมการขาย TGC หรือ TG Cool & Carry ซึ่งได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี ในเส้นทางที่มีศักยภาพอื่นๆ เพิ่มเติม

## ข) หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยการบริการคลังสินค้าและการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครีวการบิน โดยมีรายละเอียดดังนี้

### ข) หน่วยธุรกิจ

#### 1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

บริษัทฯ มุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการ เพื่อเพิ่มผลผลิตภาพคนต่อพื้นที่ ลดระยะเวลาการให้บริการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และยกระดับมาตรฐานการให้บริการคลังสินค้าสู่ระดับ World Class ในธุรกิจและกิจกรรมหลัก เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป้าหมายคือมาตรฐานสากลที่มุ่งสู่คลังสินค้าระบบปิดเต็มรูปแบบสามารถให้บริการในรูปแบบ One Stop Service โดยมีกิจกรรมที่ได้ดำเนินการแล้ว และต่อเนื่องถึงปี 2563 ดังนี้

การเพิ่มพื้นที่ใช้สอยในคลังสินค้า การจัดหาอุปกรณ์ Forklift ยกสูงเพื่อสนับสนุนการจัดเก็บสินค้าในระบบ Height Racking มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพพื้นที่จัดเก็บเชิงสูงให้ได้มากที่สุด โดยได้ออกแบบการสร้างคลังสินค้าหลังใหม่ขนาด 1,800 ตารางเมตร ใช้จัดเก็บสินค้าที่มีขนาดใหญ่ ในเชิงสูงได้อีก 1,000 ชั้น ให้สามารถเปิดใช้งานได้ในปี 2563 เพิ่มความสามารถในการจัดเก็บให้สามารถรองรับลูกค้าสายการบินใหม่ๆ อีกทั้งได้วางแผนการออกแบบปรับปรุงพื้นที่ Perishable Center ( 2,000 ตารางเมตร ) บริเวณ Truck Dock ให้เป็นพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้ระบบการจัดการแบบ Cool Chain รองรับการขยายตัวของสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษระหว่างการขนส่ง เพื่อเพิ่มโอกาสและขยายตลาดสินค้า Perishable บริษัทฯกำลังดำเนินการปรับปรุง Perishable Center ให้เป็นไปตามระบบมาตรฐาน GDP เพื่อรองรับการจัดเก็บสินค้าประเภทยาและเวชภัณฑ์ ให้เป็นไปตามคุณภาพมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก (WHO) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสินค้าจะได้รับการดูแลเป็นพิเศษทั้งกระบวนการเมื่อใช้บริการผ่าน THAI Cargo

การจัดการคลังสินค้าในรูปแบบระบบปิดเพื่อให้เป็นพื้นที่หวงห้ามบุคคลภายนอก และให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยของ AOT, CAAT, IATA และ ICAO ซึ่งเป็นโครงการต่อเนื่องที่บริษัทฯ ได้ดำเนินงานในส่วนงานสินค้าขาออก เป็นผลสำเร็จแล้ว จึงได้เริ่มดำเนินการในส่วนงานขาเข้า โดยมุ่งสู่การให้บริการแบบ One Stop Service เพื่อความสะดวกสบายแก่ผู้ใช้บริการ

ในด้านแรงงาน ได้มีการจัดการแรงงานที่มีอยู่ในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพสูงสุด การปรับตารางการทำงานของแรงงานภายนอกให้เป็นไปตามช่วงของปริมาณงาน อีกทั้งมีการปรับลด ควบคุมกระบวนการทำงานที่มีลักษณะเดียวกันเข้าด้วยกัน มุ่งเน้นให้หน่วยงานพิจารณา ลด ละ เลิก เอกสารต่างๆ ที่ไม่จำเป็น และไม่กระทบกับการบริการ หลังจากบริษัทฯ ได้เริ่มนำระบบ Warehouse Application มาทดลองใช้งานกับอุปกรณ์คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Tablet) โดยมีการทดลองการปฏิบัติงานในส่วนกระบวนการรับสินค้าขาเข้าก่อน เนื่องจากการปฏิบัติงานที่ต้องเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานของพนักงานน้อยที่สุด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อลดความผิดพลาดทางด้านข้อมูลและลดการใช้กระดาษ มีการบันทึกข้อมูลต่างๆ เป็นแบบ Real Time ทำให้พนักงานสามารถเช็คและสืบหาสินค้าได้ทันที อีกทั้งยังทำให้ลูกค้าสามารถทราบถึงสถานะของสินค้าได้ทันทีบน [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) ทั้งนี้การปฏิบัติงานบนอุปกรณ์ Tablet เป็นหนึ่งโครงการที่สนับสนุนการทำ Lean Management ของฝ่ายบริการคลังสินค้าด้วย โครงการนี้กำลังดำเนินการและจะปฏิบัติการครบภายในปี 2563 ทั้งสายการบินไทย และสายการบินลูกค้า ให้เป็นรูปแบบเดียวกัน

การวางแผนการจัดการแรงงานในอนาคต ฝ่ายปฏิบัติการคลังสินค้า ได้ตระหนักถึงเรื่องการสรรหาบุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ที่มีแนวคิดเปิดรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดในอนาคต นำมาพัฒนาทักษะในเรื่อง เทคโนโลยี การบริหารงานอื่นๆ จัดทำแผนสรรหาตำแหน่งหัวหน้างาน เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีศักยภาพ รองรับการพัฒนาตำแหน่งหัวหน้างานในส่วนงานอื่นๆ ได้วางระบบเพื่อให้มีการพัฒนาบุคลากรไปพร้อมการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และ

นวัตกรรมปรับปรุงองค์กรยุคใหม่ Smart Organization วางรากฐานในเรื่อง Technology และ กำลังคนที่เหมาะสม และ พิจารณาการทำ Outsource Job ให้เข้ามาดำเนินงานในกิจกรรมที่ไม่ใช่งานหลัก เพื่อลดต้นทุนระยะยาว และ ปัญหาบุคลากรขาดแคลนในอนาคต

การเปิดให้บริการศูนย์ Cargo Contact Center เมื่อต้นปีที่ผ่านมา จากการสำรวจความพึงพอใจ พบว่าผู้ให้บริการมีความพึงพอใจมากถึงมากที่สุดรวมกัน ที่ร้อยละ 97.5 เทียบกับจำนวนที่ได้ทำการประเมินกลับจากผู้ให้บริการกว่า 20,000 สาย อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ จะพัฒนารูปแบบการให้บริการเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรูปแบบของผู้บริโภคในยุคดิจิทัล โดยมุ่งเน้นความสำคัญในการให้บริการผ่านสื่อออนไลน์มากขึ้น คือการดำเนินการเพิ่มช่องทางการติดต่อ web chat ในหน้า [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ให้บริการ เข้าถึงได้ตลอดเวลา สะดวกรวดเร็ว หลากหลายอุปกรณ์ ในหลากหลายช่องทาง เพื่อยกระดับปรับเปลี่ยนการให้บริการให้เป็น Omni Channel Contact Center อย่างเต็มรูปแบบในอนาคตต่อไป

บริษัทฯ ได้ทุ่มเทผลักดันให้เกิดการใช้ข้อมูลในเชิงวิจัยมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา โดยได้จัดตั้งคณะทำงานโครงการ Big Data ขึ้นเพื่อศึกษาและนำข้อมูลขนาดใหญ่ ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ มาวิเคราะห์และเชื่อมความสัมพันธ์ของข้อมูลในมุมมองใหม่ๆ ทำให้สามารถวิเคราะห์ลูกค้าในเชิงพฤติกรรมได้อย่างละเอียดมากขึ้น การคาดการณ์ความต้องการและการเปลี่ยนแปลงของขนาดตลาดล่วงหน้า การวิจัยตลาดหลายมิติ การสร้างโอกาสในการนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยใช้ Digital Marketing เป็นเครื่องมือ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า การเพิ่มรายได้ การควบคุมค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน โดยจะมีการทดลอง Initiative model ที่ได้ทำการศึกษาเกือบเสร็จสิ้น ให้เกิดเป็นรูปธรรม และนำมาดำเนินการเพื่อส่งผลต่อผลประกอบการของบริษัทฯ โดยเร็วที่สุด



**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 ท่าอากาศยานต่าง ๆ นั้น ยังคงมีการดำเนินงานอยู่ทั้งในส่วนของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยกเว้นท่าอากาศยานกระบี่ที่เป็นส่วนของกรมท่าอากาศยาน

**• ประเภทของการให้บริการ**

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วย บริการตรวจรับบัตรโดยสาร ณ จุดบริการปกติ และจุดบริการพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกบัตรแพลททินัม และบัตรทอง จุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) พร้อมจัดเคาน์เตอร์เฉพาะสำหรับรับสัมภาระ การตรวจเช็คเอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

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

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการรับแจ้งและติดตามสัมภาระลงทะเลเป็นของผู้โดยสารขาเข้าที่เกิดความล่าช้า/สูญหาย/ชำรุด/สิ่งของสูญหาย ให้บริการนำส่งสัมภาระตกค้าง/ล่าช้าให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก, รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของลืมบนเครื่องบิน ทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ

**บริการควบคุมการบรรทุก** ให้บริการในทุกเที่ยวบินของสายการบินไทย เที่ยวบินของสายการบินลูกค้า รวมทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำ บริการวางแผนการบรรทุก คำนวณน้ำหนักของเครื่องบินเพื่อให้เกิดความสมดุล ควบคุมการบรรทุกผู้โดยสาร สัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์สำหรับเที่ยวบินขาออก (Loading) ให้เป็นไปตามแผนการบรรทุกภายในกรอบเวลาที่กำหนด และส่งข้อมูลสำคัญของเที่ยวบินไปยังสถานีปลายทาง ทั้งนี้การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดทั้งในเรื่อง Safety และ Security สอดคล้องกับกฎข้อบังคับการบิน นอกจากนี้ ยังให้การให้บริการเที่ยวบินขาเข้า (Unloading) ควบคุมการนำสัมภาระลงจากเครื่องบิน และนำส่งถึงผู้โดยสารและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด



บริการสนับสนุนการให้บริการ เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่างๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของบริษัทการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวก ปลอดภัยมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการให้บริการพิเศษต่างๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ การบริการจัดโซนพิเศษสำหรับรับรองและตรวจรับบัตรโดยสารสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง การบริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารเดินทางลำพัง ที่มีอายุต่ำกว่า 16 ปี เป็นต้น พร้อมทั้งยังมีเคาน์เตอร์ Customer Service ให้บริการสอบถามข้อมูลการเดินทาง สำรองที่นั่ง เปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน (Information and Reservation) และบริการข้อมูล Royal Orchid Plus เบื้องต้นแก่ผู้โดยสารอีกด้วย

บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services) อาทิ ธนาคาร และบริษัทเอกชนต่างๆ 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 39 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 24 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 31 รวมเป็นสัดส่วนทั้งหมดร้อยละ 55 บริษัทคู่แข่งอีก 2 ราย มีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 24 และร้อยละ 2 ตามลำดับ ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 19 เที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีเป้าหมายเพิ่มสายการบินลูกค้ารายใหม่ และดึงลูกค้ารายเดิมซึ่งเปลี่ยนไปใช้บริการบริษัทคู่แข่งให้กลับมาใช้บริการจากบริษัทฯ

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ เชียงราย สุราษฎร์ธานี และอุตรดิตถ์ มีคู่แข่งแต่ละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ มากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ต เชียงใหม่ และกระบี่เป็นตลาดที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ณ ท่าอากาศยานภายในประเทศจะพิจารณาดำเนินการตามที่สายการบินขอใช้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวก ณ ท่าอากาศยานนั้นพร้อมทั้งหน่วยงานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกโดยรวมถึงเที่ยวบินที่มีการกึ่งพิเศษต่างๆ ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัทท่าอากาศยานไทยฯ ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานต่างๆ อีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบอย่างยิ่งต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกๆ ท่าอากาศยานคือ แรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการบินหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่นๆ มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับ

สูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อยแต่ไม่ต้องเหนี่ยวนำจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการซึ่งทั้งบริษัทฯ เองและคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

ในส่วนของบริษัทฯ นั้น ได้มีการบริหารจัดการแรงงานเพื่อดำเนินการแก้ไขปัญหาดังกล่าว ด้วยการว่าจ้างแรงงานแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) รวมทั้งหาแรงงานแบบไม่เต็มเวลา (Part Time) มาเสริมเพื่อให้มีปริมาณแรงงานเพียงพอต่อการให้บริการลูกค้าภาคพื้นในทุกท่าอากาศยานดังกล่าวข้างต้น อีกทั้งบริษัทฯ มีนโยบายในการแปรสภาพการจ้างแรงงานภายนอกของบริษัท วิ่งสแปน 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 ปี ในการให้บริการกับอากาศยานทุกประเภททั้งอากาศยานของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า

ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องบินเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)

2. การให้บริการบันไดสำหรับใช้ขึ้น-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) และการทำความสะอาดขั้นโรกเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้ การให้บริการทั้งสองประเภทยังอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็นการทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกันและจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด

5. การให้บริการอากาศยานในสภาวะฉุกเฉินทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสภาวะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีที่อากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำเป็นแผนป้องกันและการฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับบริษัท ทำอากาศยานไทยฯ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

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

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับมาตรฐานด้านความปลอดภัยจากการตรวจประเมินจาก ISAGO และ IOSA (ตามมาตรฐานของสมาพันธ์ผู้ขนส่งทางอากาศนานาชาติ (IATA)) มาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศสหรัฐอเมริกา (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 มีความจำเป็นต้องใช้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินพิเศษ VVIP และ VIP โดยเครื่องบินกองทัพอากาศหรือการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter) เช่น การบริการเที่ยวบินอัมรินทร์ ทำอากาศยานนราธิวาส เป็นต้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากทำอากาศยานสุวรรณภูมิหรือทำอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่ง 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นมีสายการบินลูกค้า 50 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 27 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 30 รวมเป็นสัดส่วนทั้งหมดร้อยละ 57 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดร้อยละ 42 และมีเที่ยวบินพิเศษอื่นๆ ร้อยละ 1 ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นต้องมีศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการจะเป็นไปตามมาตรฐานและเกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้ใช้จุดแข็ง คือ จำนวนอุปกรณ์ที่ทันสมัยและครบครัน การบริการจากพนักงานที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยผ่านการฝึกอบรมที่ได้ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

### 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้น คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ ฝ่ายบริการภาคพื้นได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้าและเพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอโดยมีค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์และการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้นได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างคนภายนอก (Outsources) และแบบเหมางานบริการ (Out-job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรมตามมาตรฐานของท่าอากาศยานและมาตรฐานสากลรวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถในการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลากหลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีต้นทุนอยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนั้นฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้จัดทีมงานวิศวกรศึกษาวิเคราะห์และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระเป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้ประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน

**ข) หน่วยธุรกิจ**
**4. ธุรกิจครัวการบิน**

ครัวการบิน เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สนับสนุนธุรกิจหลักของบริษัทฯ มีการพัฒนา และเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างรายได้ และผลกำไรให้บริษัทฯ มาโดยตลอด โดยเฉพาะในช่วงปีที่ผ่านมา ครัวการบินสามารถทำกำไรได้มากกว่า 2,000 ล้านบาท

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 3 แห่ง ดังนี้

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำ
2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินภายในประเทศของ 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 เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ 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 และองค์การอนามัยโลก 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 59 ปี ฝ่ายครัวการบิน ดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้ ครัวการบิน ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และได้รับรางวัลที่ทรงเกียรติต่างๆ อาทิ รางวัล Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยมใน ปี 2017 และ 2018 (Best Economy Class Onboard Catering) รางวัล 2017 Excellent Catering Service Award จากสายการบิน EVA Air (BR) รางวัล Honorable Award for Excellent Service 2017 จากสายการบิน China Eastern Airlines (MU) 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 รางวัล Best Catering Award 2018 จากสายการบิน Air China (CA) รางวัล Best Performance of 2018 จากสายการบิน Asiana Airlines (OZ) ประเทศเกาหลี และรางวัลสายการบินที่

ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย จากงาน 2019 PAX International Readership Awards รวมถึงได้รับรางวัลผู้ประกอบการดีเยี่ยม ประจำปี 2017 และ 2018 จาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และได้เป็นองค์กรรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขา ผู้ประกอบอาหารไทย ขนมอบ เบเกอรี่ และการโรงแรม จากสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนายก โดยปี 2018 รับรองได้ 297 คน และปี 2019 รับรองได้ 321 คน รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันคุณภาพ และการบริการของครัวการบิน ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของ ฝ่ายครัวการบิน เป็นอย่างยิ่ง

จากปัจจัยภายนอก ปัญหาเศรษฐกิจ รวมถึงสถานการณ์การแข่งขันด้านราคาของธุรกิจการบินที่รุนแรง โดยเฉพาะจากสายการบินต้นทุนต่ำ ส่งผลกระทบต่อครัวการบิน ทั้งในด้านลูกค้าสายการบิน ต้นทุนสินค้า และราคาวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ ฝ่ายบริหารและพนักงานร่วมกันจัดทำแนวทางที่จะแก้ไขสถานการณ์ดังกล่าว มีการปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ โดยยึดหลักการ บริหารต้นทุน และ เพิ่มรายได้ อาทิ การขยายฐานลูกค้า การขยายการผลิตโดยวิธี OEM การขยายพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่ฟัพแอนด์พาย (Puff & Pie) กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ด้วย Digital Marketing มีการขายสินค้าผ่านทาง Line-man เพื่อให้ง่ายต่อการเข้าถึงลูกค้า การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ควบคุมการใช้พลังงาน แผนการจัดการเรื่อง Food Waste การปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังโดยใช้ระบบ IT หรือ เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อลดต้นทุนในการดำเนินการ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายด้านต่างๆ ลดลง ทำให้ ครัวการบิน ยังสามารถสร้างผลกำไรได้อย่างต่อเนื่อง

### ค) กิจกรรมอื่นๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกของสนามบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### ค) กิจกรรมอื่นๆ

#### 1. ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

ฝ่ายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัท ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการและจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่างๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัท ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ ฝ่ายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของฝ่ายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับต้นทาง (Turnaround) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ และการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ ดอนเมืองและอุตะเภ

2. งานซ่อมบำรุงขั้นโรงงาน (Heavy/Base Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิคและการซ่อมบำรุงอากาศยาน 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

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยาน เครื่องยนต์ และอุปกรณ์อากาศยานแล้ว ฝ่ายช่างยังให้บริการทำสีลำตัวอากาศยาน (Exterior Aircraft Painting) ให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวอากาศยานให้กับสายการบินต่างๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิงและช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่างๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ที่ใช้งานอากาศยานที่ฝ่ายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบายและมีความปลอดภัยสูงสุด



ค) กิจกรรมอื่น ๆ

2. ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย การให้บริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวกการบิน (Flight Dispatch Services) เป็นการให้บริการวางแผนการบินและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่นๆ แก่เที่ยวบินของบริษัทฯ และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบินสากล และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย
- ในปี 2562 บริษัทฯ ได้ให้สิทธิการขายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินของบริษัทฯ กับบริษัท King Power Marketing and Management Co.,Ltd. โดยสิ้นสุดสัญญาในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2562 ในเดือน ธันวาคม 2562 บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการสรรหาผู้รับสิทธิการขายสินค้าปลอดภาษี รายใหม่ และเพื่อมิให้บริษัทฯ ขาดรายได้ในช่วงระหว่างการสรรหาผู้รับสิทธิรายใหม่ฯ และอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสาร บริษัทฯ จึงหาผู้ประกอบการเพื่อดำเนินการขายสินค้าปลอดภาษี เป็นการชั่วคราว สร้างรายได้ใหม่ขึ้นมาทดแทน พร้อมกับศึกษากลไกและวิธีการจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบินโดยมุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์ใหม่และตอบสนองความพึงพอใจของผู้โดยสาร
- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 6 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center: OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำนักงานหลักสี่ และห้างสยาม ทาคาซิมายะ อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [thaishop.thaiairways.com](http://thaishop.thaiairways.com) เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการขายให้มากขึ้นและรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าผ่านช่องทางออนไลน์ของบริษัทฯ ชำระเงิน THAI Shop ดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย 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 สำหรับวางมาตรการป้องกัน 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 มีต้นทุนน้ำมันอากาศยานคิดเป็นประมาณร้อยละ 27 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน (Fuel Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันฯ หากราคามีการปรับตัวสูงขึ้นสำหรับปี 2562 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ โดยบริษัทฯ ได้ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ล่วงหน้าไว้ในสัดส่วนถัวเฉลี่ยร้อยละ 57 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 59 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

โดยสิ้นปี 2562 บริษัทฯ มีธุรกรรม CCS จำนวนทั้งสิ้น 16 รายการ แบ่งเป็นการแปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลยูโร (EUR) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 5 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 2 รายการ แปลงหนี้เงินบาท (THB) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยลอยตัว 3 รายการ แปลงหนี้สกุลเงินยูโร (EUR) เป็นหนี้สกุลเยน (JPY) อัตราดอกเบี้ยคงที่ 2 รายการ และแปลงหนี้สกุลดอลลาร์สหรัฐ (USD) เป็นหนี้เงินสวิสฟรังก์ (CHF) อัตราดอกเบี้ยคงที่ จำนวน 4 รายการ โดยสัดส่วนเงินกู้ระยะยาวในสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS เป็นดังนี้ USD 4% EUR 27% JPY 10% CHF 5% THB 54% ทั้งนี้วงเงินคงเหลือของธุรกรรม CCS ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีจำนวน 16,262.46 ล้านบาท จะมีการชำระแลกเปลี่ยนเงินต้นและดอกเบี้ยเป็นรายเดือน รายไตรมาส และทุกๆ 6 เดือน ซึ่งสัญญาจะทยอยสิ้นสุดตั้งแต่ ปี 2563 ถึงปี 2571

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) เพื่อแปลงอัตราดอกเบี้ยลอยตัวที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ หรือดำเนินการ Restructure ธุรกรรม CCS หากทำให้บริษัทฯ สามารถลดต้นทุนทางการเงินได้ในระยะยาว โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีสัดส่วนของภาระหนี้สินระยะยาวภายหลังการ Swap ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัวต่ออัตราดอกเบี้ยคงที่เท่ากับร้อยละ 34 ต่อ 66 (ไม่รวมค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) ทั้งนี้ หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้นร้อยละ 1 ต่อปี จะส่งผลให้บริษัทฯ มีภาระดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นประมาณ 493 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากการแข่งขันในธุรกิจการบิน

ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินมีแนวโน้มชะลอตัวเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีที่ผ่านมา จากสถานะเศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว สาเหตุสำคัญจากสงครามการค้าระหว่างสหรัฐฯ กับจีน ส่งผลให้การขนส่งสินค้าอยู่ในภาวะถดถอย ในขณะที่การขนส่งผู้โดยสารเติบโตชะลอลง อย่างไรก็ตาม การแข่งขันในอุตสาหกรรมยังคงรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากการขยายเส้นทางบินของสายการบินต้นทุนต่ำในลักษณะจุดบินต่อจุดบิน (point-to-point) ไปยังเมืองใหม่ๆ เพื่อเพิ่มการให้บริการภายในภูมิภาค การรับมอบเครื่องบินใหม่เข้าสู่ฝูงบิน และการเพิ่มความสามารถในการบิน

ระยะไกลมากขึ้น ทำให้การแข่งขันในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกทวีความรุนแรงทั้งด้านราคาและการให้บริการ อีกทั้ง จากการเปลี่ยนแปลงของภูมิทัศน์ (landscape) อันเนื่องจากการพัฒนาด้านเทคโนโลยีที่นำไปสู่ระบบเศรษฐกิจดิจิทัล และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของลูกค้า ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจของสายการบินต้องปรับตัวให้ทันต่อความต้องการของลูกค้า การแข่งขันที่รุนแรง และเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ โดยให้ความสำคัญกับการนำเทคโนโลยีมาใช้เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน ควบคู่ไปกับการปรับโครงสร้างธุรกิจ สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ และการหารายได้เสริม เพื่อสร้างความเข้มแข็งและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและอนาคต

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 รวมทั้ง การพัฒนาเทคโนโลยีแพลตฟอร์มที่ทันสมัย เพื่อรองรับและสนับสนุนการทำธุรกิจให้ทันกับเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

## 5. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอก และภัยธรรมชาติ

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

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการเตรียมความพร้อมรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันทั่วทั้ง จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center: CMOC) และคณะกรรมการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Committee: CMC) ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด โดยจะเข้าบริหารจนกว่าสถานการณ์จะเข้าสู่ภาวะปกติ รวมทั้งให้มีการประเมินความเสี่ยง การกำหนดมาตรการเฝ้าระวังและป้องกัน รวมถึงการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับบริษัทฯ โดยบริษัทฯ มีการจัดทำ การประเมินเพื่อปรับปรุงความเสี่ยงที่อาจเปลี่ยนแปลงไปทุกปี และมีการประเมินปัจจัยและแนวโน้มต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่คาดการณ์ว่าจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ รองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การเปิดทำการบินสถานีใหม่ การพิจารณาความร่วมมือเที่ยวบินรหัสร่วม (Codeshare) เป็นต้น รวมถึงการบริหารจัดการภาวะวิกฤต เพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ โดยจัดทำแผนเผชิญเหตุ ปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงานเพื่อรองรับสถานการณ์ ผักซ้อมอย่างสม่ำเสมอ และประสานความร่วมมือกับพันธมิตรการบิน หน่วยงานรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้บริษัทฯ สามารถบูรณาการความร่วมมือเมื่อเกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ อีกทั้งเพื่อให้

เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัท และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการสื่อสารที่รวดเร็วทันต่อเหตุการณ์ และการประชาสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ (Speedy Communications and Effective Public Relations) ทำให้บริษัทฯ สามารถบริหารจัดการงานด้านสถานการณ์ความมั่นคง สถานการณ์ภัยธรรมชาติ และสถานการณ์โรคระบาด ในปี 2562 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น สถานการณ์การประท้วงใน Hong Kong สถานการณ์ปิดน่านฟ้าปากีสถาน การเกิดหิมะตกหนักในกรุงโตเกียว แผ่นดินไหวที่เกาะฮอกไกโด ประเทศญี่ปุ่น พายุไต้ฝุ่นเลกมา ประเทศจีน พายุไต้ฝุ่น ประเทศไต้หวัน พายุโซนร้อนโพดุล ประเทศไทย ภูเขาไฟอาากัง เกาะบาห์ลี ภูเขาไฟซินาบบนเกาะสุมาตรา ปัญหาหมอกควัน ปัญหาฝุ่นละอองขนาดเล็ก PM 2.5 สูงเกินค่ามาตรฐาน ในพื้นที่ภาคเหนือ ประเทศไทย รวมทั้งดำเนินการตามมาตรการควบคุม ของกรมควบคุมโรค ตามที่ WHO ประกาศให้โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนาเป็นสถานการณ์ฉุกเฉินด้านสาธารณสุขระหว่างประเทศ เพื่อสร้างความมั่นใจในมาตรฐานความปลอดภัยของบริษัทฯ ที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล และเพื่อให้มั่นใจได้ว่าบริษัทฯ จะสามารถดำรงธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในทุกสถานการณ์

## 6. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินแบบครบวงจร มีบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านหลากหลายสาขา ส่งผลต่อการบริหารจัดการบุคลากรที่มีความแตกต่างกัน รวมถึงการควบคุมจำนวนพนักงาน ทำให้บางหน่วยงานมีจำนวนพนักงานไม่เพียงพอและเกิดการขาดช่วงอายุของพนักงาน นอกจากนี้ การกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานยังไม่สอดคล้อง เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กรเท่าที่ควร และการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานยังไม่สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง ทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการร่วมกันผลักดันให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมาย

บริษัทฯ ได้มีการรับพนักงานใหม่ในตำแหน่งงานสำคัญและมีความจำเป็นเร่งด่วน มุ่งเสริมสร้างให้พนักงานมีขีดความสามารถ โดยพัฒนาให้มีความรู้ในงานเฉพาะด้าน (Hard Skill) และพัฒนาทักษะการบริหารจัดการและจิตวิทยา (Soft Skill) เพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) และเสริมทักษะที่มีอยู่ (Upskill) ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้หลากหลายมากขึ้น รวมถึงพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ พัฒนานักงานระดับบริหารตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ และนอกจากการพัฒนาพนักงานแล้ว ยังส่งเสริมให้พนักงานมีจริยธรรม คุณธรรม และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ นำไปสู่การเป็นองค์กรคุณธรรม เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่เข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียว

นอกจากนี้ ได้กำหนดตัวชี้วัดหลักที่สะท้อนผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และสร้างความรู้ความเข้าใจให้กับพนักงานในการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับตัวชี้วัดหลักขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ บรรลุผลตามเป้าหมาย

## 7. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ

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



บริษัทฯ มีการประเมินคุณภาพการบริการ (Quality Assurance) แบบครบวงจร โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อตรวจสอบผลิตภัณฑ์และการบริการให้เป็นไปตามคำมั่นสัญญาการส่งมอบที่ให้ไว้กับลูกค้า ซึ่งการประเมินมีทั้งการประเมินเชิงรุก จากการตรวจติดตามคุณภาพการบริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้งให้ผู้รับการตรวจทราบ (Mystery Shopping) การตรวจติดตามคุณภาพตามข้อตกลงระดับการบริการ (Service Level Agreement) ที่เป็นข้อกำหนดร่วมกับหน่วยงานหลักของแต่ละจุดบริการ และการตรวจประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับโลก รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้าที่ดำเนินการจากหน่วยงานภายใน (In-house Survey) และการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และการบริการจากหน่วยงานภายนอก ตลอดจนการสำรวจเฉพาะเรื่อง เพื่อมุ่งเน้นในประเด็นที่ต้องการทราบความต้องการของลูกค้า ทำการสังเคราะห์ร่วมกับการประเมินแบบเชิงรับ คือ การรับข้อมูลป้อนกลับจากลูกค้า (Customer Feedback) เพื่อนำมาพัฒนาและปรับปรุงข้อบกพร่อง (Corrective Action) ให้เป็นไปตามที่ลูกค้าคาดหวัง ทั้งนี้บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการเสริมสร้างความภักดีของลูกค้าประจำ และ พัฒนาความเป็นเลิศด้านการบริการลูกค้าอย่างต่อเนื่องโดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยให้ทุกจุดบริการมีศักยภาพในการให้บริการลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าทั่วโลก เช่น โครงการ System Integration for Customer Service Excellence อีกทั้งร่วมจัดตั้งและขับเคลื่อนคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงการบริการ (คพป.) เพื่อปรับปรุงการบริการในทุกจุดบริการ รวมทั้งการพัฒนาแผนงานต่างๆ ของ Service Ring ให้เกิดการพัฒนาการบริการใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า 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 ข้อมูลชั้นความลับ เช่น ข้อมูลลูกค้า ถูกโจรกรรมและนำไปเปิดเผยโดยมิชอบ หรือ ข้อมูลสารสนเทศถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไข ก็จะมีผลกระทบต่ออย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ 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 ได้ดำเนินการตาม Roadmap ที่วางไว้ โดยได้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cybersecurity Operation Center) และเตรียมความพร้อมให้กับคณะทำงานรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cybersecurity Incident Response Team) เพื่อให้การเฝ้าระวังและรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันการณ์ สำหรับส่วนของมาตรการในการกู้คืนระบบ บริษัทฯ ได้จัดให้มีเครื่องคอมพิวเตอร์สำรองเพื่อทำงานทดแทน โดยออกแบบการกู้คืนตามระดับผลกระทบของระบบนั้นๆ ที่มีต่อธุรกิจของบริษัทฯ รวมถึงการจัดให้มีศูนย์คอมพิวเตอร์สอง



ศูนย์ทำงานทดแทนกัน แต่เนื่องจากศูนย์คอมพิวเตอร์ทั้งสองศูนย์ตั้งอยู่บนพื้นที่เดียวกัน เพื่อลดความเสี่ยงดังกล่าวจึงได้ทำโครงการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์หนึ่งออกไปตั้งอยู่นอกพื้นที่ ขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการดำเนินการย้ายศูนย์คอมพิวเตอร์แห่งใหม่ให้แล้วเสร็จภายในปี 2563

#### 9. ความเสี่ยงจากกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสายการบิน และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมทั้งในฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบต่าง ๆ (กฎเกณฑ์) ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากบริษัทฯ หรือพนักงาน ปฏิบัติไม่ครบถ้วน ปฏิบัติผิดหรือไม่ได้ปฏิบัติตามที่กฎเกณฑ์กำหนด อาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในเรื่องค่าปรับและเสียภาพลักษณ์ ซึ่งประเมินค่าความเสียหายไม่ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อาทิเช่น พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ.2562 หรือ Thailand's Personal Data Protection Act (PDPA) จะบังคับใช้ในวันที่ 28 พ.ค. 2563 โดย PDPA มีหลักการมาจากกฎหมาย GDPR ของสหภาพยุโรป (บังคับใช้ 25 พ.ค. 2561) ซึ่งมีบทลงโทษ ทางค่าปรับสูงมาก แต่ PDPA มีบทลงโทษทั้งทางแพ่ง อาญาและทางปกครอง ซึ่งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และเห็นถึงความสำคัญ ในการปฏิบัติตามกฎหมายฉบับดังกล่าว จึงได้เตรียมความพร้อม และเริ่มดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อีกทั้ง สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ได้ประกาศให้สายการบินที่ทำการบินเข้า-ออก สหราชอาณาจักร ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุใน UK Modern Slavery Act 2015 (MSA) ซึ่งบริษัทฯ ได้ดำเนินงานตามข้อกำหนดฉบับดังกล่าวอย่างครบถ้วน เช่นกัน

#### 10. ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อสิทธิหรือการลงทุนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 กระบวนการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 53.16 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระบวนการคลัง สามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องกฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียง เพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องที่ผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

##### 4.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินยนต์	40,470.00
เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน	98,790.67
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	11,578.06
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,854.07
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง *	13,424.76
รวม	167,117.56

หมายเหตุ : \* ไม่มีภาระผูกพัน

##### ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

##### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 103 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 15 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 118 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 47 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 2562
โบอิง 747-400	11	21.6	11	-	-	10
โบอิง 777-300	6	20.1	6	-	-	6
โบอิง 777-200ER	6	12.8	6	-	-	6
โบอิง 777-200	6	23.0	6	-	-	6
โบอิง 737-400	4	27.2	4	-	-	-
โบอิง 777-300ER	14	6.0	-	6	8	14
โบอิง 787-8	6	5.0	-	-	6	6
โบอิง 787-9	2	2.2	-	-	2	2
แอร์บัส 380-800	6	6.7	2	4	-	6
แอร์บัส 350-900	12	2.3	-	4	8	12
แอร์บัส 340-600	6	13.8	6	-	-	-
แอร์บัส 340-500	3	14.1	3	-	-	-
แอร์บัส 330-300	15	8.5	2	13	-	15
แอร์บัส 320-200	20	6.0	-	5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	26.8	1	-	-	-
รวม	118	10.7	47	32	39	103

Note: ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562**

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2569	6.1	7.1	1,786.91	2,354.92
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2569	6.5	7.5	2,285.70	2,886.39
			โบอิง 777-300ER # 16	27 ส.ค. 2569	6.7	7.7	2,289.76	2,891.52
			โบอิง 777-300ER # 17	20 ม.ค. 2570	7.1	8.1	2,812.35	3,519.85
			โบอิง 777-300ER # 18	22 มิ.ย. 2570	7.5	8.5	3,036.92	3,700.96
			โบอิง 777-300ER # 19	28 ก.ย. 2570	7.7	8.7	3,134.27	3,805.10
แอร์บัส A330-300	13	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 15	29 ม.ค. 2563	0.1	1.1	31.54	263.21
			แอร์บัส 330-300 # 16	23 มิ.ย. 2563	0.5	1.5	64.47	282.51
			แอร์บัส 330-300 # 17	23 มิ.ย. 2563	0.5	1.5	63.91	280.10
			แอร์บัส 330-300 # 18	23 มิ.ย. 2563	0.5	1.5	63.81	279.64

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
			แอร์บัส 330-300 # 19	29 ก.ย. 2563	0.7	1.7	111.40	347.38
			แอร์บัส 330-300 # 20	29 ก.ย. 2563	0.7	1.7	112.02	349.30
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	3.9	4.9	812.25	1,098.95
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	3.9	4.9	834.91	1,129.55
			แอร์บัส 330-300 # 23	23 ก.พ. 2567	4.2	5.2	865.55	1,079.87
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	7.7	8.7	931.57	1,205.57
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	7.8	8.8	969.28	1,243.74
			แอร์บัส 330-300 # 26	16 ม.ค. 2571	8.0	9.0	863.74	1,108.86
			แอร์บัส 330-300 # 27	22 เม.ย. 2571	8.3	9.3	929.68	1,185.32
แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1	26 ก.ย. 2567	4.7	5.7	1,833.91	2,345.03
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	4.9	5.9	2,040.99	2,587.50
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	5.0	6.0	2,290.86	3,007.64
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	5.2	6.2	2,526.12	3,292.92

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในประเทศและ ภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	16 ต.ค. 2569	6.8	7.8	634.43	771.35
			แอร์บัส 320-200 # 17	03 ธ.ค. 2569	6.9	7.9	634.51	771.43
			แอร์บัส 320-200 # 18	20 ม.ค. 2570	7.1	8.1	622.21	768.30
			แอร์บัส 320-200 # 19	08 ต.ค. 2570	7.8	8.8	839.31	1,007.70
			แอร์บัส 320-200 # 20	05 พ.ย. 2570	7.9	8.9	839.83	1,008.07
แอร์บัส A350-900	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	21 เม.ย. 2572	9.3	10.3	2,837.83	3,364.36
			แอร์บัส 350-900 # 4	14 มิ.ย. 2572	9.5	10.5	2,747.76	3,390.04
			แอร์บัส 350-900 # 9	31 ม.ค. 2576	13.1	14.1	3,510.67	4,068.00
			แอร์บัส 350-900 # 12	2 พ.ค. 2573	10.3	11.3	3,097.57	3,586.93
รวม	32						46,456.04	58,982.01



เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียดเครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุดสัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	2 ส.ค. 2567	4.6	5.6	2,111.44	2,964.99	
			โบอิง 777-300ER # 7	30 ต.ค. 2567	4.8	5.8	2,195.65	3,064.89	
			โบอิง 777-300ER # 8	7 มี.ค. 2568	5.2	6.2	2,411.21	3,315.72	
			โบอิง 777-300ER # 9	9 เม.ย. 2568	5.3	6.3	2,454.55	3,366.54	
			โบอิง 777-300ER # 10	11 มิ.ย. 2568	5.4	6.4	2,540.88	3,472.93	
			โบอิง 777-300ER # 11	19 ก.ค. 2568	5.6	6.6	2,585.06	3,524.42	
			โบอิง 777-300ER # 12	26 ส.ค. 2568	5.7	6.7	2,629.45	3,575.06	
			โบอิง 777-300ER # 13	22 ต.ค. 2568	5.8	6.8	2,718.14	3,679.32	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคและเส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	16 ก.ค. 2569	6.5	7.5	2,699.45	3,349.25	
			โบอิง 787-8 # 2	15 ก.ย. 2569	6.7	7.7	2,772.44	3,428.34	
			โบอิง 787-8 # 3	29 ต.ค. 2569	6.8	7.8	2,807.35	3,465.92	
			โบอิง 787-8 # 4	9 ธ.ค. 2569	6.9	7.9	2,883.72	3,549.13	

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 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
			โบอิง 787-8 # 5	17 เม.ย. 2570	7.3	8.3	3,058.27	3,742.10	
			โบอิง 787-8 # 6	7 ส.ค. 2570	7.6	8.6	3,218.77	3,917.51	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ บินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	14 ก.ย. 2572	9.7	10.7	5,277.90	6,262.34	
			โบอิง 787-9 # 2	30 ต.ค. 2572	9.8	10.8	5,331.59	6,320.98	
แอร์บัส 350-900	8	เครื่องบินพิสัยไกล ขนาดใหญ่สำหรับเส้นทาง บินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	29 ส.ค. 2571	8.7	9.7	4,722.38	5,849.20	
			แอร์บัส 350-900 # 2	11 ต.ค. 2571	8.8	9.8	4,759.23	5,888.56	
			แอร์บัส 350-900 # 5	13 ก.ค. 2572	9.5	10.5	5,072.68	6,321.87	
			แอร์บัส 350-900 # 6	31 ส.ค. 2572	9.7	10.7	5,129.75	6,387.10	
			แอร์บัส 350-900 # 7	22 ก.ย. 2572	9.7	10.7	5,184.90	6,450.61	
			แอร์บัส 350-900 # 8	26 ม.ค. 2573	10.1	11.1	5,469.90	6,779.61	
			แอร์บัส 350-900 # 10	21 ก.พ. 2573	10.2	11.2	5,548.66	6,870.18	
			แอร์บัส 350-900 # 11	14 มี.ค. 2573	10.2	11.2	5,604.30	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 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินภายในประเทศ และภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2567	4.5	5.5	431.47	620.62	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2567	4.6	5.6	449.82	642.22	
			แอร์บัส 320-200 # 3	17 ส.ค. 2567	4.6	5.6	453.40	646.96	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2567	4.7	5.7	462.69	657.85	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2568	5.1	6.1	499.92	703.80	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2568	5.2	6.2	519.22	726.38	
			แอร์บัส 320-200 # 7 <sup>2)</sup>	23 ต.ค. 2568	5.8	0.8	554.61	85.38	
			แอร์บัส 320-200 # 8 <sup>2)</sup>	29 ต.ค. 2568	5.8	0.8	554.61	85.38	
			แอร์บัส 320-200 # 9 <sup>2)</sup>	19 พ.ย. 2568	5.9	0.9	562.65	95.17	
			แอร์บัส 320-200 # 10 <sup>2)</sup>	4 ธ.ค. 2568	5.9	0.9	570.68	105.33	
			แอร์บัส 320-200 # 11 <sup>2)</sup>	31 ม.ค. 2569	6.1	1.1	578.72	115.14	
			แอร์บัส 320-200 # 12 <sup>2)</sup>	18 ก.พ. 2569	6.1	1.1	587.30	125.09	
			แอร์บัส 320-200 # 13 <sup>2)</sup>	20 พ.ค. 2569	6.4	1.4	612.72	154.89	
			แอร์บัส 320-200 # 14 <sup>2)</sup>	20 มิ.ย. 2569	6.5	1.5	621.84	165.77	

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 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2562	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2561	
			แอร์บัส 320-200 # 15 <sup>2)</sup>	26 ก.ย. 2569	6.7	1.7	648.39	196.93	
รวม	39						97,295.71	117,607.67	




หมายเหตุ :

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

<sup>2)</sup> บริษัทฯ ลงนามต่ออายุสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบินแอร์บัส 320-200 ลำที่ 7-15 ออกไปอีก 6 ปี


สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562






เครื่องหมายการค้า/บริการ	สำหรับสินค้า/บริการ	วันที่จดทะเบียน
<p>1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้ากระดาดหัวจดหมาย 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 อังกฤษใช้ประกอบ 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 จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</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 จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</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 บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ 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 ของส่วนของผู้ถือหุ้นและไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

ประเภทคดี	จำนวน (คดี)	ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท)	สถานะปัจจุบัน
คดีพิพาทแรงงาน	13	103.56	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล
คดีเรียกร้องค่าเสียหาย	63	403.66	อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล

### ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (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 2562 บริษัทฯ ยังคงมีข้อพิพาทกรณีบริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 3 ประเทศ ได้แก่ ประเทศอังกฤษ สาธารณรัฐเกาหลี และประเทศเนเธอร์แลนด์ โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับความ คืบหน้าคดีละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. กรณีบริษัทฯ ถูกฟ้องในคดี Cargo Civil Case ในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

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

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

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

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

คดีหลัก (บริษัทฯ ไม่ได้เป็นคู่ความ) ยังมีข้อโต้แย้งเกี่ยวกับประเด็นกฎหมายที่ใช้บังคับ ว่ากฎหมายที่ใช้บังคับควรเป็นกฎหมายดัตช์ หรือควรใช้กฎหมายตามท่าอากาศยานของประเทศต่างๆ ศาลชั้นต้นคำตัดสินว่ากฎหมายที่ใช้บังคับควรเป็นกฎหมายดัตช์ สายการบินจำเลยในคดีสามารถยื่นอุทธรณ์ได้ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2562 ศาลได้เริ่มพิจารณาอุทธรณ์จากนั้น ศาลจะนัดไต่สวนต่อไปคาดว่าจะในช่วงกลางปี 2563

นอกจากนั้น คดีหลักยังมีปัญหาประเด็นเรื่องเขตอำนาจศาล เนื่องจากศาลอังกฤษเห็นว่าศาลอังกฤษไม่มีอำนาจในการตัดสินการกระทำที่ฝ่าฝืนกฎหมาย Article 10 ของ EU Competition Law ในช่วงก่อนวันที่ 1 พฤษภาคม 2547 แต่ศาลเนเธอร์แลนด์เห็นว่าอำนาจตัดสินการกระทำผิดนี้โดยไม่ต้องอ้างอิงการใช้กฎหมาย EU Competition Law





ศาลเนเธอร์แลนด์จึงส่งประเด็นไปยัง The Court of Justice of European Union ("ECJ") ซึ่งกลุ่มสายการบินจำเลยได้นัดประชุมในเดือนตุลาคม หรือพฤศจิกายน 2562 เพื่อหารือความเห็นและกลยุทธ์ในการต่อสู้คดีหลัก

สำหรับคดี Contribution Claim และ Sub Contribution Claim นั้น ณ ปัจจุบัน ยังถูกพักการพิจารณาคดีไว้เพื่อรอการพิจารณาคดีหลักก่อน จึงยังไม่มีความคืบหน้าเพิ่มเติมในขณะนี้

## 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 2562 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	ชนิด ของหุ้น	ทุนจดทะเบียน ชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วน การถือหุ้น (%)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2117-8824 โทรสาร 0-2117-8895	บริการขนส่งผู้โดยสารและ สินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9180	บริการด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับการสำรองที่นั่ง โดยสารและบริการเดินทาง อื่นๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากร ให้กับบริษัทฯ	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจ ควบคุม)
บริษัท ไทยไฟล์ท์เทรนนิง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจ ควบคุม)
บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและ กิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปนเซอร์วิสเชส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล 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 อำเภอถลาง 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	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) 171/2 ถนนกำแพงเพชร 6 แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2834-8900 โทรสาร 0-2834-8999	คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน	สามัญ	637.50	22.59
บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) 3 อาคารจินนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120 โทรศัพท์ 0-2627-2678 โทรสาร 0-2228-6944	บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ	สามัญ	3,108.52	15.94

### 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 เขต ปทุมวัน 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 ครั้งที่ 1/2562 ครั้งที่ 2/2562	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 เขต ปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330 โทรศัพท์ 0-2626- 7591,0-2626-7508 โทรสาร 0-2626-7543
	ครั้งที่ 2/2561 ครั้งที่ 1/2562 ครั้งที่ 2/2562	ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ฝ่ายการตลาดบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ 0-2296-5557 โทรสาร 0-2683-1298