



ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจ

1. นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) หรือ "นกแอร์" จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2547 ในชื่อบริษัท สกาย เอเชีย จำกัด และเปลี่ยนชื่อเป็น "บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด" เมื่อวันที่ 16 มกราคม 2549 ต่อมาเมื่อวันที่ 18 มกราคม 2556 บริษัทได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชน และหุ้นสามัญของบริษัทได้รับการจดทะเบียนเป็นหลักทรัพย์จดทะเบียน โดยเริ่มเข้าทำการซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลาดหลักทรัพย์) เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2556

ในปี 2557 บริษัทได้เล็งเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจโดยการเปิดเส้นทางบินระหว่างประเทศ จึงได้เข้าร่วมทุนกับ สายการบินสฤติ โดยจัดตั้งสายการบินสฤติขึ้นมา เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

นกแอร์ยังคงเป็นสายการบินที่มีจุดหมายปลายทางครอบคลุมเส้นทางบินภายในประเทศมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการสร้างภาพพจน์ให้แก่มูลค่าผ่านการให้บริการที่มีคุณภาพ และการเอาใจใส่ รวมทั้งความน่าเชื่อถือและความปลอดภัยเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision)

"นกแอร์" มุ่งมั่นที่จะเป็นกลุ่มธุรกิจชั้นนำของคนไทย ที่ให้บริการครอบคลุมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวแบบครบวงจร ผ่านการให้บริการและประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับผู้โดยสารคนไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติจากทั่วโลก

พันธกิจ (Mission)

ภายในปี 2563 "นกแอร์" และกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวแบบครบวงจรแก่มูลค่าทั้งคนไทยและนักท่องเที่ยวจากทั่วโลก โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมที่เข้าถึงง่าย และตอบสนองทุกความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยการให้บริการอย่างมืออาชีพ และสร้างความภาคภูมิใจต่อพนักงาน ลูกค้า และผู้ถือหุ้น รวมถึงประเทศไทย ผ่านรอยยิ้มแห่งความเป็นไทยไปสู่ภูมิภาคเอเชีย

เป้าหมาย (Goal)

- การให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย

บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่จะมุ่งเน้นการให้บริการในเส้นทางบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย พร้อมทั้งเพิ่มเส้นทางบินที่มีศักยภาพ เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร และเป็นผู้ให้บริการใน



เส้นทางบินหลัก รวมถึงเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

- **การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ภูมิภาค**

บริษัทได้วางกลยุทธ์ให้สามารถแข่งขันในระดับภูมิภาคอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2556 ได้ขยายการให้บริการในเส้นทางบินระหว่างประเทศ และต่อมาในปี 2557 ได้เข้าร่วมทุนในบริษัท สายการบินนกสกาย จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ ส่งผลให้บริษัทสามารถให้บริการผู้โดยสารได้ครอบคลุมเส้นทางในภูมิภาคมากยิ่งขึ้น และสามารถรองรับการเปิดประชาคมอาเซียน (AEC) ที่ผ่านมาได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ในปี 2559 นกแอร์ได้เพิ่มศักยภาพการแข่งขัน โดยได้ร่วมมือกับพันธมิตรสายการบินราคาประหยัด 8 สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก หรือเรียกว่า “Value Alliance” ซึ่งจะทำให้มีเส้นทางการบินครอบคลุมจุดหมายปลายทางมากกว่า 160 แห่งทั่วภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ผ่านระบบการสำรองบัตรโดยสารที่พัฒนาโดยบริษัท Air Black Box (ABB) ซึ่งจะเชื่อมโยงเครือข่ายการบิน (Connecting flight) เข้าไว้ด้วยกัน นับเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่สำคัญของบริษัทในการเพิ่มรายได้จากเครือข่ายพันธมิตร และสามารถเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่สูงขึ้นในปัจจุบัน รวมทั้งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารให้การเดินทางเป็นไปอย่างรวดเร็วและสะดวกสบาย

- **การมีฝูงบินที่ทันสมัยและประเภทของเครื่องบินที่เหมาะสมกับเส้นทางการบิน**

การมีฝูงบินที่ทันสมัยจัดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของบริษัท ปัจจุบันบริษัทมีฝูงบินที่รองรับการให้บริการอยู่ 3 แบบ ได้แก่ เครื่องบินไอพ่นโบอิง 737-800 เครื่องบินโบอิง 737-800 (New Generation) 3 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องบินรุ่นใหม่ มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับเส้นทางบินหลัก หรือในเส้นทางที่มีความต้องการในการเดินทางสูง และเครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 2 ลำจากบอมบาร์ดิเอร์ รองรับเส้นทางการบินรองและย่อยในเที่ยวบินที่มีความต้องการทางการบินไม่สูงมากนัก การใช้เครื่องบินอย่างเหมาะสมจะทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องบิน**

บริษัทมีการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม โดยเฉพาะการบริหารค่าใช้จ่าย เช่น การเช่าและการซ่อมบำรุงเครื่องบิน ซึ่งจะมีส่วน



สำคัญในการลดต้นทุนต่อหน่วยในการดำเนินงาน แต่บริษัทยังคงคำนึงถึงมาตรฐานความปลอดภัยเป็นสำคัญ นอกจากนี้ กลยุทธ์ที่จะช่วยเรื่องการควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน คือ การวางแผนเส้นทางการบินให้เหมาะสม พร้อมทั้งพิจารณาขยายเส้นทางการบินไปยังต่างประเทศ ซึ่งจะมีส่วนทำให้อัตราการใช้เครื่องบินเฉลี่ยสูงขึ้น เนื่องจากการให้บริการเส้นทางการบินระหว่างประเทศจะทำให้บริษัทใช้เครื่องบินได้อย่างเต็มประสิทธิภาพมากขึ้น

- **การมีบริการเสริมที่หลากหลาย**

บริษัทได้พัฒนาการให้บริการที่มุ่งเน้นตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยมีบริการเสริม (Ancillary Services) ที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งเป็นรายได้เสริมส่วนหนึ่งนอกเหนือจากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารแบบประจำซึ่งเป็นธุรกิจหลัก ได้แก่ การบริการที่นั่งแบบพรีเมียม การเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินหรือวันเดินทาง บริการขนส่งสัมภาระน้ำหนักส่วนเกิน บริการขนส่งสินค้า บริการจำหน่ายอาหารว่าง เครื่องดื่ม และสินค้าที่ระลึกนกแอร์ ประกันภัยการเดินทาง บริการจองโรงแรมที่พัก บริการเช่ารถ บริการการเดินทางเชื่อมต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นต่อเนื่องจากเส้นทางบินของนกแอร์ และบริการเครือข่ายการบินระหว่างสายการบินในกลุ่มพันธมิตร

1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “นกแอร์”) หรือ เดิมชื่อ บริษัท สกายเอเชีย จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2547 โดยมีทุนจดทะเบียน 500,000,000 บาท ผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นนิติบุคคลและบุคคลธรรมดาสัญชาติไทย โดยในช่วงก่อตั้งกลุ่มผู้ถือหุ้นประกอบด้วย

ลำดับที่	ผู้ถือหุ้น	สัดส่วน (ร้อยละ)
1.	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	39
2.	ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	10
3.	บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน)	10
4.	กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ	10
5.	บริษัท ทูลดาร์วัลย์ จำกัด	6
6.	กองทุนไทยวิทัศน์	5
7.	บริษัท คิง เพาเวอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด	5
8.	ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	5
9.	นายสุภพงษ์ อัครวิจิตร	5
10.	นายพาทย์ สารสิน	5



โครงการการลงทุนดังกล่าวข้างต้น มีจุดประสงค์ที่จะให้นกแอร์มีการดำเนินธุรกิจที่เป็นอิสระ ดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงมิได้เข้ามาถือหุ้นในระดับเข้าควบคุมกิจการ แต่เป็นพันธมิตรทางธุรกิจ และได้ส่งตัวแทน มาเป็นผู้บริหารของบริษัท การทำสัญญาร่วมทุนกับผู้ร่วมก่อตั้งเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้การดำเนินธุรกิจในรูปแบบ ดังกล่าว

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินการในช่วงเริ่มต้นของนกแอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบินไทยจึงได้ให้ความช่วยเหลือทางธุรกิจในการวางระบบการปฏิบัติงาน การให้เช่าเครื่องบิน การซ่อมบำรุงเครื่องบิน การฝึกอบรมนักบิน ลูกเรือและพนักงานบริการภาคพื้น ตลอดจนการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิง และเพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด กลุ่มผู้ถือหุ้นจึงมีความเห็นร่วมกันที่จะให้นกแอร์มีความเป็นอิสระทั้งในด้านระบบบริหารจัดการระดับนโยบายการบิน เช่น การเลือกเส้นทางการบิน และการจัดหาเครื่องบิน รวมทั้งระบบการบริหารจัดการภายใน เช่น ระบบสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน ระบบการจัดซื้อ และระบบบัญชี เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ถึงแม้นกแอร์จะได้รับความช่วยเหลือจากการบินไทยในช่วง เริ่มต้นของการดำเนินงาน แต่แนวทางการดำเนินธุรกิจ และการบริหารงานมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นอิสระนับตั้งแต่ก่อตั้ง บริษัท

อย่างไรก็ดี ภายหลังจากการดำเนินธุรกิจกว่า 3 ปี นกแอร์เริ่มมีความชำนาญในการดำเนินธุรกิจ ทำให้นกแอร์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้แบรนด์ “นกแอร์” ที่เป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับ และสามารถขยายธุรกิจให้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนมีศักยภาพที่จะเข้าดำเนินงานเครื่องบินเพิ่มเติมจากผู้ให้เช่าต่างประเทศเพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจของบริษัท ต่อมาในปี 2556 บริษัทเล็งเห็นโอกาสที่จะขยายธุรกิจไปยังเส้นทางบินภายในประเทศและเส้นทางบินระหว่างประเทศ ภายในภูมิภาคเอเชีย ทำให้บริษัทมีความจำเป็นในการเพิ่มทุนเพื่อเป็นรองรับการเติบโตของบริษัท โดยนำหุ้นสามัญเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2556 รวมถึงได้เพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทจาก 500 ล้านบาท เป็น 625 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท โดยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 39.2 ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทในช่วง 3 ปีที่ผ่านมาเป็น ดังนี้

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

ปี	เหตุการณ์
2557	<ul style="list-style-type: none">• เข้าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 4 ลำ และเข้าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง Q400 จำนวน 4 ลำแรก ทำให้บริษัทมีฝูงบินจำนวนรวม 24 ลำ ณ สิ้นปี 2557• ร่วมทุนกับ สายการบิน สก๊อต ในการจัดตั้ง บริษัท สายการบินนกสก๊อต จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการ สายการบินระยะกลางในเส้นทางบินระหว่างประเทศ• ร่วมกับ เอเอ็นเอ โฮลดิ้งส์ และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เพื่อเข้าลงทุนในบริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟลท์ เทอร์นิ่ง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด จัดตั้งศูนย์ฝึกการบินนานาชาติและอบรมทางการบินแบบครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย
2558	<ul style="list-style-type: none">• รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 (New Generation) จำนวน 2 ลำในเดือนสิงหาคม และพฤศจิกายน 2558 ตามลำดับ และรับมอบเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 (NextGen) จำนวน 2 ลำ ในเดือนกันยายน 2558 ทำให้บริษัทมีฝูงบินจำนวนรวม 28 ลำ ณ สิ้นปี 2558



	<ul style="list-style-type: none"> • การตรวจประเมินขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ที่เข้ามาตรวจสอบมาตรฐานระบบการบินพลเรือนของประเทศไทยนั้น ผลกระทบดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท • เพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางดอนเมือง-ย่างกุ้งและกลับจาก 2 เที่ยวบินต่อวันเป็น 3 เที่ยวบินต่อวัน เพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วด้านเวลาเดินทางให้ผู้โดยสาร โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน 2558 • เข้าลงทุนในบริษัท Air Black Box Asia Pacific Pte Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทจัดตั้งขึ้นที่ประเทศสิงคโปร์เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนาระบบการจองบัตรโดยสารระหว่างสายการบิน ทุนจดทะเบียนจำนวน 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยมีโครงสร้างผู้ถือหุ้น ได้แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 25 บริษัท Scoot Pte Ltd. อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 25 และ บริษัท TOD Holdings Co., Ltd. อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 50
2559	<ul style="list-style-type: none"> • รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 3 ลำ ในเดือนมีนาคม เดือนสิงหาคมและเดือนพฤศจิกายน 2559 ตามลำดับ และรับมอบเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 (NextGen) จำนวน 2 ลำ ในเดือนกรกฎาคม 2559 • ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกภายใต้ชื่อ “Value Alliance” เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถตอบสนองความต้องการในการเลือกใช้บริการในเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตร • ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท Air Black Box Asia Pacific Pte. Ltd. ซึ่งมีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 5.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ จากเดิม 4 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ปัจจุบันผู้ถือหุ้นประกอบด้วย สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีอัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 15 (ลดลงจากเดิมที่ร้อยละ 25) บริษัท Scoot Pte Ltd. อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 15 (ลดลงจากเดิมที่ร้อยละ 25) บริษัท ANA Holdings, Inc. มีอัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 15 บริษัท Cebu Air, Inc. อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 15 และบริษัท VaultPAD Ventures Ltd. (เดิมบริษัท TOD Holdings Co., Ltd.) อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 40

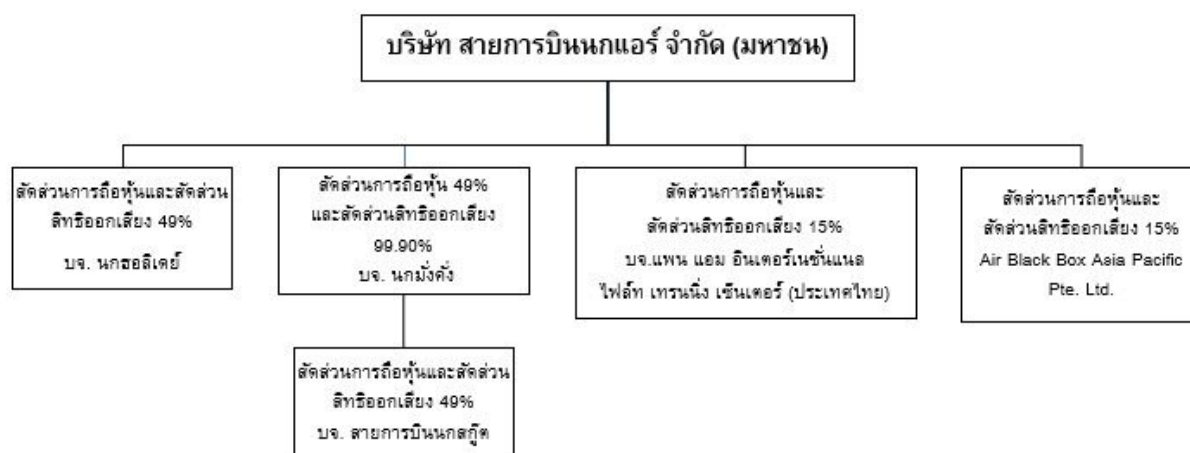
1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

ลำดับ	บริษัทย่อย / บริษัทร่วม	สัดส่วน (ร้อยละ)	ลักษณะการประกอบธุรกิจ
1.	บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด	49	เข้าลงทุนในบริษัท สายการบินนกสกาย จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศในเส้นทางการบินระยะกลาง
2.	บริษัท นกฮอลิเดย์ จำกัด	49	ประกอบธุรกิจนำเที่ยว
3.	บริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟล์ท เทอร์มินัล เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด	15	ศูนย์ฝึกการบินนานาชาติ ซึ่งเป็นที่ฝึกสอนและอบรมทางการบินแบบครบวงจรที่มีหลักสูตรครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม นักบิน ช่างซ่อมบำรุง ลูกเรือ และวิชาชีพทางการบินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



ลำดับ	บริษัทย่อย / บริษัทร่วม	สัดส่วน (ร้อยละ)	ลักษณะการประกอบธุรกิจ
4.	Air Black Box Asia Pacific Pte Ltd.	15	พัฒนาระบบการจองบัตรโดยสารระหว่างสายการบิน

โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่ม



1.4 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

1.4.1 การไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย

ปัจจุบันกรอบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการของบริษัทเป็นการดำเนินงานที่เป็นอิสระ ไม่พึ่งพิงการบินไทย โดยบริษัทมีระบบการบริหารจัดการระบบการสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน และระบบบัญชีที่เป็นอิสระของตนเอง ด้านการเช่าเครื่องบิน บริษัทมีนโยบายในการเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่ารายอื่น ดังจะเห็นได้ว่า ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่าจากต่างประเทศจำนวน 32 ลำ โดยมีได้เช่าจากการบินไทย

การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง ถึงแม้ในระยะเริ่มต้นบริษัทมีการจัดซื้อน้ำมันผ่านการบินไทย เนื่องจากผู้บินมีขนาดเล็กและมีปริมาณการใช้น้ำมันไม่สูงมาก ต่อมาเมื่อผู้บินขยายตัวและบริษัทมีความต้องการน้ำมันในปริมาณมากขึ้น บริษัทจึงได้จัดซื้อกับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามความเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ และสามารถบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันได้อย่างอิสระ



ระบบการจองซื้อตั๋วเครื่องบินและการชำระเงินเป็นระบบงานหลักของสายการบิน บริษัทมีระบบเป็นของตนเองและแตกต่างจากระบบของการบินไทย นอกจากนี้บริษัทยังมีการฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับเอง โดยบริษัทมีหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญผู้ให้การอบรมเป็นของตนเอง

ลักษณะการให้บริการมีความแตกต่างกันโดยการบินไทยซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจสายการบินแบบเต็มรูปแบบเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการ เครือข่ายการบิน และความสะดวกสบายในการเดินทางเป็นสำคัญ ในขณะที่นกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัดซึ่งจะเน้นการให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับราคาค่าตั๋วโดยสาร และยอมรับได้กับบริการที่จำกัด เช่น การจำกัดน้ำหนักสัมภาระหรือการมีค่าธรรมเนียมในการปรับเปลี่ยนวันเดินทาง และไม่ต้องการสนาามบินที่มีเส้นทางการบินที่เชื่อมโยงกับสนาามบินอื่นๆ ในวงกว้างมาก กล่าวคือ เครือข่ายการบิน (Networking) มิได้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การให้บริการจะเน้นการบริการขนส่งผู้โดยสารระหว่างจุดหมายการเดินทาง (Point to point)

การดำเนินธุรกิจตามแนวทางข้างต้น ทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างอิสระและเป็นเอกเทศมิได้พึ่งพิงการบินไทยทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.4.2 ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์

ลักษณะการประกอบธุรกิจของนกแอร์ที่ใกล้เคียงกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้การบินไทยในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่นๆ ได้วางกรอบการบริหารจัดการและการบริหารงานร่วมกันเพื่อความชัดเจนและความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจไว้ ดังนี้

- โครงสร้างการถือหุ้น

ถึงแม้ว่าการบินไทยจะเข้ามาถือหุ้นใหญ่ในนกแอร์ร้อยละ 39.2 แต่ก็มิได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดียวที่มีจำนวนเสียงเบ็ดเสร็จ เนื่องจากโครงสร้างผู้ถือหุ้นนกแอร์ภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะประกอบด้วยผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ และกลุ่มผู้ถือหุ้นรายย่อย ซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของนกแอร์เป็นอิสระ

- โครงสร้างกรรมการบริษัท

ภายใต้กรอบข้อตกลงตามสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของนกแอร์ การบินไทยจะสามารถส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการของบริษัทได้ในสัดส่วนไม่เกิน 5 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน ซึ่งไม่ถึงกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และกรรมการตัวแทนของการบินไทยในนกแอร์ยังมีหน้าที่ตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งระบุเรื่องผู้ที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในส่วนที่ตนมีส่วนได้เสีย

นอกจากนั้น เพื่อความรัดกุมในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ จึงได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยระบุให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณากรณีที่คาดว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นใหญ่รายใดๆ และ หากว่าคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าข่ายรายการที่มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการตรวจสอบจะแจ้งให้คณะกรรมการบริษัททราบถึงประเด็นของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้น และแจ้งคณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายชื่อกรรมการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้กรรมการท่านดังกล่าวงดเว้นการออกเสียง

กรรมการของบริษัททุกท่านยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรา 85 มาตรา 88/8 มาตรา 88/9 และมาตรา 88/10 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ระบุให้ กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท อีกทั้งยังจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเยี่ยงวิญญูชน และไม่ทำการใดอันเป็นขัดแย้งกับประโยชน์ของบริษัท รวมถึงมีหน้าที่ที่จะดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังในผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท รวมทั้งการรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นให้ได้รับความเป็นธรรมและเพื่อประโยชน์สูงสุดโดยรวม ด้วยหน้าที่ตามมาตราดังกล่าวกรรมการตัวแทนของการบินไทย จึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัท โดยมีได้คำนึงประโยชน์ของตนหรือผลประโยชน์ของการบินไทยเป็นสำคัญ

- **โครงสร้างการบริหาร**

บริษัทมีโครงสร้างการบริหารที่เป็นอิสระจากการบินไทย โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารทุกท่านมิใช่ตัวแทนจากการบินไทย อีกทั้งภายใต้กรอบข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่ถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ทำให้โครงสร้างการบริหารของบริษัทเป็นอิสระจากการบินไทย

คณะกรรมการบริษัทมิได้มีส่วนเกี่ยวข้องในด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหาร ทั้งการเลือกเส้นทางการบิน การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารการตลาด ทำให้บริษัทมีอิสระในการดำเนินธุรกิจ และสามารถที่จะให้บริการในเส้นทางการบินที่ทับซ้อนกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้โดยไม่มีข้อจำกัดแต่อย่างใด

ภายใต้กรอบโครงสร้างการบริหารจัดการ การถ่วงดุลของผู้ถือหุ้นกลุ่มต่างๆ และการปฏิบัติตามข้อบังคับรวมถึงกฎหมายที่ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ทำให้บริษัทมีอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ



1.4.3 การไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของบริษัทอื่น ๆ

นอกเหนือจากมาตรการในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้บริษัทสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ มาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเป็นอีกมาตรการหนึ่งที่เป็นและสื่อให้เห็นว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ดังนั้น บริษัทจึงมีนโยบายในการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในที่ระบุห้ามมิให้ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทหรือดีดการกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างที่ลาออกแล้ว เปิดเผยข้อมูลภายใน หรือ ความลับของบริษัท ตลอดจน ข้อมูลความลับของลูกค้าของบริษัท ที่ตนได้รับทราบจากการปฏิบัติหน้าที่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ (เป็นระยะเวลา 1 ปีหลังพ้นสภาพ กรณีลาออก) แม้ว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัทและลูกค้าของบริษัท และมีหน้าที่ในการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทเพื่อประโยชน์การดำเนินธุรกิจของบริษัทเท่านั้น ทั้งนี้ห้ามมิให้นำความลับ และ/หรือ ข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้ประโยชน์ให้แก่บริษัทอื่นที่ตนเองเป็น ผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และ ลูกจ้าง

นอกเหนือจากนั้น กรรมการทุกท่านของบริษัทยังมีภาระหน้าที่ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ มาตรา 89/11 มาตรา 89/12 และมาตรา 89/13 ที่ระบุห้ามมิให้กรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลของบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการเงินอื่นๆ นอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือ การใช้ข้อมูลดังกล่าวทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย

ดังนั้น กรรมการบริษัทจึงมีหน้าที่ที่จะต้องรักษาข้อมูลภายในของบริษัทที่ล่วงรู้มา และไม่เผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก และ/หรือการบิดไทย

หากกรรมการตัวแทนของการบินไทยเปิดเผยข้อมูลภายในของนกแอร์ต่อการบินไทย จะถือว่ามีความผิดต่อนโยบายดังกล่าวของบริษัท และถือว่ามีความผิดต่อพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ดังนั้นผู้ถือหุ้นซึ่งรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 สามารถที่จะใช้สิทธิในการเรียกค่าเสียหายจากกรรมการท่านดังกล่าว และระงับการทำรายการที่เกิดความเสียหาย รวมถึงถอดถอนกรรมการที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ ทำให้กรรมการบริษัทจำเป็นต้องรักษาและไม่เผยแพร่ข้อมูลภายในของบริษัท

1.4.4 นโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ และให้มั่นใจได้ว่ารายการดังกล่าวทำเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทเท่านั้น โดยระบุให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียกับรายการที่พิจารณา ต้องแจ้งให้บริษัททราบถึงความสัมพันธ์หรือการมีส่วนได้เสียของตนในรายการดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณาตัดสินใจ รวมถึงไม่มีอำนาจอนุมัติในธุรกรรมนั้นๆ



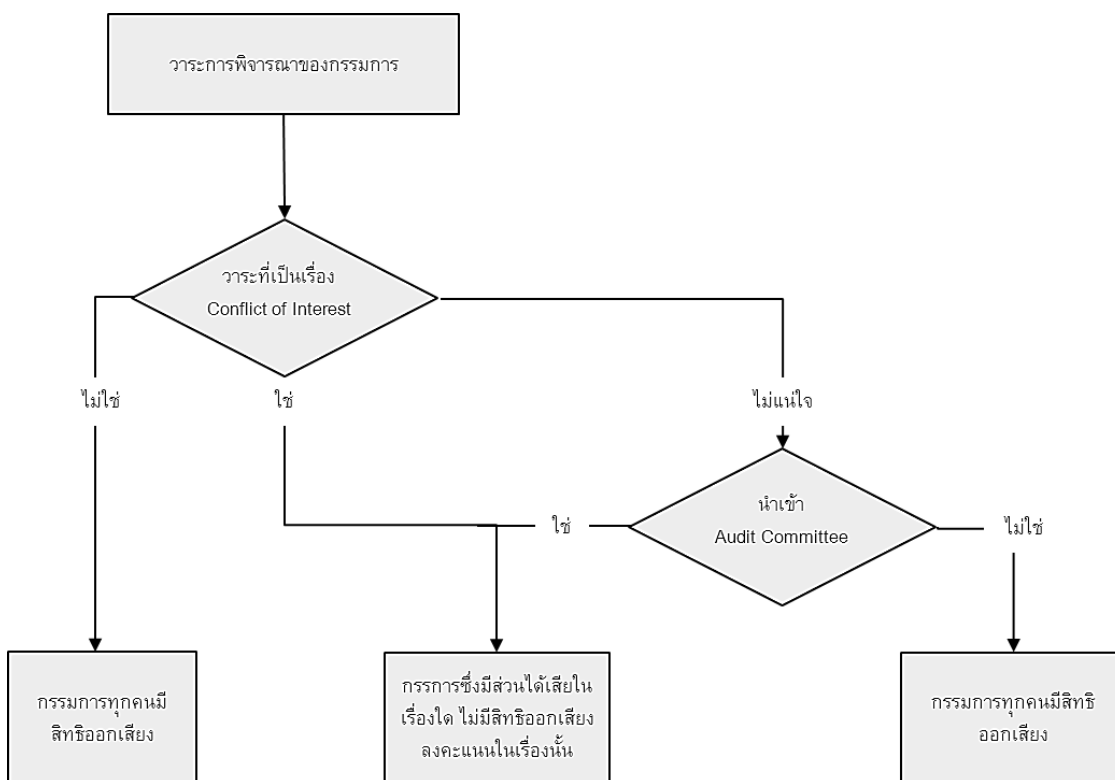
นอกจากนั้น กรรมการและผู้บริหารจะต้องนำเสนอวาระการประชุมใดๆ ที่คาดว่าจะเป็นการประชุมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นใหญ่รายใดๆ ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ก่อน หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าข่ายดังต่อไปนี้ คือ 1) รายการที่เกี่ยวข้องกัน คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเสนอให้คณะกรรมการบริษัทดำเนินการตามประกาศของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 หรือ 2) หากรายการเข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการตรวจสอบจะได้แจ้งให้คณะกรรมการบริษัททราบถึงประเด็นของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นและแจ้งคณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายการกรรมการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อที่จะให้คณะกรรมการบริษัทและกรรมการท่านดังกล่าวปฏิบัติตาม มาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดอย่างเคร่งครัด

อีกทั้งหากผู้บริหารหรือกรรมการบริษัทเห็นว่ารายการใดรายการหนึ่งเป็นรายการที่เข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องหรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างชัดเจนและเจตนาจะปฏิบัติตามประกาศของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 และ/หรือ มาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ว่าด้วยการงดออกเสียงของกรรมการที่มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ผู้บริหารหรือกรรมการอาจเสนอวาระดังกล่าวเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยตรงได้โดยไม่ต้องขอความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบก่อนได้



แผนภาพ

แสดงกระบวนการพิจารณารายการที่เข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์



**2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ**

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินของบริษัทสำหรับ 2557-2559 สามารถสรุปได้ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	2557		2558		2559	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<u>รายได้จากการให้บริการขนส่ง</u>						
เส้นทางการบินประจำ	11,190.50	91.90	12,498.24	87.42	14,272.11	84.26
เที่ยวบินเช่าเหมาลำ	56.90	56.90	356.56	2.50	490.30	2.89
รวมรายได้จากการขนส่ง	11,247.40	92.40	12,854.80	89.92	14,762.41	87.15
รวมรายได้จากบริการเสริม¹	717.20	5.90	897.81	6.28	1,463.21	8.64
<u>รายได้อื่น</u>						
ดอกเบี้ยรับ	100.60	0.80	44.46	0.31	36.61	0.22
อื่นๆ	109.20	0.90	499.13	3.49	676.09	3.99
รวมรายได้อื่น	209.80	1.70	543.59	3.80	712.70	4.21
รายได้รวมทั้งหมด	12,174.40	100.00	14,296.20	100.00	16,938.32	100.00

¹ รายได้จากบริการเสริม อาทิ รายได้จากการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง รายได้น้ำมันหักสัมภาระส่วนเกิน รายได้ค่าธรรมเนียมการจองตั๋วและชำระเงิน และ รายได้จากการจำหน่ายอาหารเครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึก

บริษัทมีรายได้หลักจากการให้บริการขนส่งทางอากาศ ในปี 2559 บริษัทมีรายได้จากค่าโดยสารจำนวน 14,272.11 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 84.26 ของรายได้รวม โดยรายได้จากค่าโดยสารส่วนใหญ่มาจากการให้บริการเที่ยวบินแบบประจำ ซึ่งเป็นการให้ขนส่งทางอากาศภายในประเทศและต่างประเทศของทั้งสายการบินนกแอร์ซึ่งให้บริการครอบคลุมเส้นทางการบินในประเทศทั้งเส้นทางสายหลัก สายรอง และสายย่อยรวม 24 เส้นทาง และ 3 เส้นทางการบินแบบประจำระหว่างประเทศรวมถึงการบริการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศของสายการบินนกสกาย ซึ่งสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มปีในปี 2559 หลังจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แจ้งเตือนเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทย ส่งผลให้สายการบินนกสกายต้องเลื่อนแผนการเปิดเส้นทางบินไปญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีนแทน และเริ่มดำเนินการในเดือนมิถุนายนปี 2558 นอกจากนี้บริษัทและบริษัทย่อยยังมีรายได้จากการให้บริการแบบเช่าเหมาลำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเช่าเหมาลำจากประเทศไทยไปต่างประเทศ ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นการให้บริการนอกเหนือจากตารางบินประจำ และเป็นการใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รายได้จากการให้บริการดังกล่าวในปี 2559 อยู่ที่ 490.30 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 2.89 ของรายได้รวม

ในปี 2559 บริษัทมีรายได้จากการให้บริการเสริมจำนวน 1,463.21 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.64 ของรายได้รวม การที่บริษัทมีสัดส่วนรายได้จากการให้บริการเสริมไม่สูงนัก เนื่องจากบริษัทมีนโยบายกำหนดราคาบัตรโดยสารที่ครอบคลุมบริการหลัก อาทิ น้ำมันหักสัมภาระและอาหารว่าง โดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากผู้โดยสารซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การตลาดส่วนสำคัญในการให้บริการที่แตกต่างจากสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ



รายได้อื่นของบริษัทในปี 2559 อยู่ที่ 712.70 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.21 ของรายได้รวม รายได้อื่นประกอบด้วย รายได้จากดอกเบี้ยรับ รายได้จากการรับรู้การคืนเงินประกันและการซ่อมบำรุงรักษา รวมถึงกำไรจากการขายและเช่ากลับ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Sale and Lease Back) และอื่นๆ

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศและระหว่างประเทศภายใต้แบรนด์ “นกแอร์” ในลักษณะ จุดต่อจุดโดยไม่มีบริการเชื่อมต่อ (Point-to-Point) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเครื่องบินที่เข้ามาเพื่อ ประกอบธุรกิจ 32 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 737-800 จำนวน 22 ลำ เครื่องบินบอมบาดีเออร์ Q400 จำนวน 8 ลำ และเครื่องบิน เอทีอาร์-72 จำนวน 2 ลำ พร้อมกันนี้บริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนตาม พระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2520 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) : Board of Investment (BOI) ในประเภทกิจการขนส่งมวลชนและสินค้าขนาดใหญ่ โดยมี รายละเอียดและสาระสำคัญของสิทธิและประโยชน์โดยทั่วไป คือ

1. สิทธิในการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมรวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุน ไม่รวมค่าที่ดินและทุนหมุนเวียนมีกำหนดเวลา 8 ปี นับตั้งแต่วันที่เริ่มมีรายได้จากการประกอบกิจการ (มาตรา 31)
2. สิทธิไม่ต้องนำเงินปันผลจากกิจการที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนซึ่งได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลไปรวมคำนวณเพื่อเสียภาษีเงินได้ตลอดระยะเวลาที่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล (มาตรา 34)
3. สิทธิในการยกเว้นอากรขาเข้าสำหรับเครื่องบินที่นำเข้าจากต่างประเทศ (มาตรา 28)
4. สิทธิในการนำคนต่างด้าวซึ่งเป็นช่างฝีมือหรือผู้ชำนาญการ คู่สมรส และบุคคลซึ่งอยู่ในอุปการะของบุคคลทั้งสองประเภทนี้เข้ามาในราชอาณาจักร และได้รับอนุญาตทำงานเฉพาะตำแหน่งหน้าที่ ตามจำนวนและกำหนดระยะเวลาให้อยู่ในราชอาณาจักรเท่าที่คณะกรรมการพิจารณาเห็นสมควร (มาตรา 25 และ 26)

บริษัทเป็นสายการบินที่มีความโดดเด่นในด้านการให้บริการ โดยผู้โดยสารสามารถเลือกที่นั่งล่วงหน้า มีบริการอาหารว่างและน้ำดื่มในเที่ยวบิน รวมถึงให้บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระหว่างเที่ยวบิน (ในเครื่องบินที่ได้รับการติดตั้งอุปกรณ์แล้ว) และบริการนำหนักสัมภาระขึ้นต่ำโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากค่าโดยสาร



บริษัทเป็นผู้ให้บริการเที่ยวบินที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคในประเทศไทย โดยในปัจจุบันเป็นผู้ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศมากที่สุด ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทให้บริการเที่ยวบินทั้งหมด 27 เส้นทางบิน ซึ่งประกอบด้วย 24 เส้นทางบินภายในประเทศ และ 3 เส้นทางบินระหว่างประเทศ โดยมีเที่ยวบินทั้งสิ้น 603 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางการบินไปยังตลาดต่างประเทศ บริษัทได้ทำข้อตกลงรับขนส่งผู้โดยสารระหว่างสายการบินแบบ Interline Cooperation Agreement กับสายการบินสก็๊ต โดยบริษัทสามารถจำหน่ายบัตรโดยสารจากจุดหมายการเดินทางภายในประเทศ อาทิ เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต อุดรธานี อุบลราชธานี นครศรีธรรมราช ตรัง และหาดใหญ่ ไปยังประเทศสิงคโปร์ ข้อตกลงดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารโดยการซื้อบัตรโดยสารเพียงครั้งเดียวสำหรับการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องเดินทางโดยเที่ยวบินของสายการบินทั้ง 2 สายการบิน



บริษัทยังเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบินราคาประหยัดชั้นนำ 8 สายการบินของเอเชียภายใต้เครือข่าย Value Alliance ซึ่งประกอบไปด้วยสายการบินนกแอร์ สายการบินนกสก็๊ต สายการบินสก็๊ต สายการบินเชจูแปซิฟิก (รวมถึงสายการบิน Cebgo) สายการบินเจ็ทแอร์ สายการบินไทเกอร์แอร์สิงคโปร์ สายการบินไทเกอร์แอร์ออสเตรเลีย และสายการบินวานิลลาร์แอร์ เพื่อสร้างเครือข่ายเส้นทางการบินภายในกลุ่มพันธมิตร และเพิ่มทางเลือกในการเดินทางที่สามารถเชื่อมโยงเส้นทางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียเหนือ รวมไปถึงเชื่อมโยงเส้นทางไปยังทวีปออสเตรเลีย ทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารมากขึ้น

บริษัทให้บริการเที่ยวบินจากฐานปฏิบัติการหลักที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง โดยมุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินทั้งในเส้นทางที่มีความต้องการทางการบินหนาแน่นอย่างเส้นทางการบินสายหลัก¹ และเส้นทาง

¹ ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์สำหรับการให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศ ณ วันที่ 27 กันยายน 2549 ได้ประกาศหลักเกณฑ์การกำหนดเส้นทางการบินไว้ดังนี้



การบินที่มีความต้องการทางการบินไม่มากนักในปัจจุบันแต่คาดว่าจะมีความต้องการทางการบินสูงขึ้นในอนาคตอย่างเส้นทางการบินสายรอง¹ และเส้นทางการบินสายย่อย¹ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัทว่าด้วยการให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์ 603 เที่ยวบิน

สำหรับเส้นทางระหว่างประเทศนั้น บริษัทได้ให้บริการไปยังประเทศพม่า 1 เส้นทาง คือ ดอนเมือง – ย่างกุ้ง และ ในปี 2558 บริษัทได้เริ่มเปิดให้บริการเที่ยวบินไปยังประเทศเวียดนาม 2 เส้นทาง คือ ดอนเมือง – โฮจิมินห์ และ ดอนเมือง – ฮานอย ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์ 43 เที่ยวบิน

นอกจากนั้น บริษัทยังมุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินที่มีท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในภาคเหนือหรือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในภาคเหนือหรือภาคตะวันออกเฉียงเหนือยุทธศาสตร์ทำเลที่ตั้งของทั้งสองภูมิภาคดังกล่าวไม่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมเช่นเดียวกับภาคใต้ ทำให้สามารถให้บริการผู้โดยสารอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี อีกทั้ง ภูมิศาสตร์ของภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือยังเป็นประตูสู่ประเทศในอินโดจีนเช่น พม่า ลาว และ กัมพูชา ซึ่งคาดว่าจะในอนาคตจะมีปริมาณความต้องการในการบินเพิ่มขึ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทให้บริการเที่ยวบินที่มีท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือรวมเป็นจำนวน 334 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ภาคใต้จำนวน 210 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และภาคกลางจำนวน 16 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 54 34 และ 3 ของเที่ยวบินต่อสัปดาห์ของบริษัททั้งหมดตามลำดับ ส่วนที่เหลือร้อยละ 7 เป็นการบริการเที่ยวบินที่ท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในต่างประเทศ

ทั้งนี้บริษัทยังให้บริการเที่ยวบินในแบบเหมาลำ (Charter Flight) กับผู้โดยสารที่มีความประสงค์จะเดินทางเป็นหมู่คณะ หรือต้องการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่อยู่นอกเหนือจากตารางบินแบบประจำของบริษัท

2.2 การตลาดและการแข่งขัน

2.2.1 การตลาด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีสายการบินทั้งสิ้น 5 สายการบินหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศภายในประเทศไทย (Domestic Flight) โดยอาจแบ่งสายการบินได้เป็น 2 ประเภท คือ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด แต่สายการบินทั้ง 2 ประเภท มีแนวทาง กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เนื่องจากเส้นทางการบินที่จำกัดและการให้บริการที่สามารถทดแทนกันได้ ทำให้อาจมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มสายการบินทั้ง

-
- เส้นทางการบินสายหลัก คือ เส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารรวมเกินกว่า 300,000 คนต่อปี และกรมการบินพลเรือนอนุญาตให้สายการบินของประเทศไทยทุกสายการบินสามารถบินเพื่อการพาณิชย์ได้โดยไม่จำกัดจำนวนสายการบิน
 - เส้นทางการบินสายรอง คือ เส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารรวม 50,000 - 300,000 คนต่อปี และกรมการบินพลเรือนจำกัดจำนวนสายการบินเพียงสามสายการบิน
 - เส้นทางการบินสายย่อย คือ เส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารรวมต่ำกว่า 50,000 คนต่อปี และกรมการบินพลเรือนจำกัดจำนวนสายการบินเพียงสองสายการบิน



สองกลุ่มถึงแม้ว่าการแข่งขันจะไม่สูงเท่ากับการแข่งขันกันภายในกลุ่มผู้ประกอบการสายการบินประเภทเดียวกันเอง

สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมีผู้ประกอบการหลักอยู่ 2 สายการบิน ได้แก่ การบินไทย (รวมไทยสมายล์) และบางกอกแอร์เวย์ โดยเน้นการให้บริการแบบครบวงจร สำหรับสายการบินราคาประหยัดประกอบด้วย ผู้ให้บริการหลัก 3 สายการบิน ได้แก่ นกแอร์ ไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ โดยแต่ละสายการบินมีตำแหน่งทางการตลาดและส่วนแบ่งตลาดที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ 5 สายการบินที่กล่าวข้างต้นยังมีอีก 2 สายการบิน คือ กานต์แอร์ ซึ่งเป็นสายการบินให้บริการเต็มรูปแบบขนาดเล็กที่มีฐานปฏิบัติการหลักอยู่ที่เชียงใหม่ และให้บริการในโซนภาคเหนือเป็นหลัก และในปีนี้มีสายการบินต้นทุนต่ำของต่างชาติเข้ามาเปิดใหม่ซึ่งให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศไทยสนามบินหลักๆ และระหว่างประเทศไปเวียดนาม คือ ไทยเวียดเจ็ตแอร์ไลน์ ที่มีฐานปฏิบัติการอยู่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ

ในส่วนของสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ การบินไทยถือเป็นผู้ประกอบการหลักที่ให้บริการการบินมาอย่างยาวนาน จึงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในด้านการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการตามรูปแบบ Premium Airline แต่จากภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและความนิยมที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้โดยสารต่อสายการบินราคาประหยัด ทำให้การบินไทยได้มีการปรับกลยุทธ์โดยเปิดสายการบินไทยสมายล์เพื่อให้บริการในรูปแบบ Light Premium ซึ่งเป็นการให้บริการในรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบในราคาย่อมเยาและให้บริการที่ลดลง และเน้นการให้บริการกับผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ต้องการเดินทางเชื่อมต่อภายในประเทศเป็นหลัก

สำหรับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ซึ่งจัดเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ แต่มีตำแหน่งทางการตลาดแตกต่างจากการบินไทยโดยวางตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินบูติก (Boutique Airline) ซึ่งให้บริการเฉพาะบางเส้นทางการบินที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ อีกทั้งมีกลยุทธ์ในการแข่งขันด้วยการเป็นเจ้าของท่าอากาศยานทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในเส้นทางการบินบางเส้นทางได้

ในส่วนของสายการบินราคาประหยัด สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นผู้ประกอบการรายแรกๆ ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศ ที่เน้นกลยุทธ์ในการขายตั๋วโดยสารด้วยราคาต่ำที่สุด โดยราคาตั๋วโดยสารไม่รวมการให้บริการเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระลงทะเบียน การขอรู้นั่งบนเครื่องบินเครื่องลงหน้า อาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้ หากผู้โดยสารต้องการซื้อบริการเสริมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากราคาตั๋วโดยสาร

ส่วนสายการบินไทยไลอ้อนแอร์นั้นเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ซึ่งได้เริ่มเข้ามาในตลาดสายการบินราคาประหยัดตั้งแต่ช่วงปลายปี 2556 โดยมีกลยุทธ์ในการเสนอราคาตั๋วโดยสารที่รวมบริการต่างๆ ไว้ อาทิ น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระ อาหารว่าง และบริการบริการอื่นๆ ที่นั่งบนเครื่องบิน

สำหรับสายการบินนกแอร์นั้นต้องการจัดวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินราคาประหยัดคุณภาพสูงโดยตั้งราคาตัวโดยสารในอัตราที่สูงกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ แต่เป็นราคาที่รวมบริการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น บริการระบุที่นั่งบนเครื่องบิน บริการอาหารว่างและน้ำดื่มกระเป๋าสัมภาระไว้เรียบร้อยแล้ว โดยผู้โดยสารไม่ต้องชำระเงินส่วนเพิ่มสำหรับบริการดังกล่าว

และสำหรับสายการบินที่เพิ่งเปิดใหม่ในไตรมาสสุดท้ายของปี 2559 คือ ไทยเวียดเจ็ทแอร์ไลน์ ซึ่งเป็นสายการบินต้นทุนต่ำของเวียดเจ็ทแอร์ไลน์ของเวียดนาม ซึ่งให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศไทย 3 สนามบิน ได้แก่ สุวรรณภูมิ-เชียงใหม่ สุวรรณภูมิ-ภูเก็ต และภูเก็ต-เชียงใหม่ นอกจากนี้ยังให้บริการขนส่งทางอากาศระหว่างสุวรรณภูมิและสนามบินในประเทศเวียดนามด้วย เน้นกลยุทธ์ออกโปรโมชั่นตัวราคาศูนย์บาท โดยที่ไม่รวมบริการเสริมอื่นๆ โดยได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าคนไทย และกลุ่มที่ปัจจัยทางด้านราคามีผลต่อการตัดสินใจ

หากพิจารณาในด้านการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในปี 2559 สายการบินนกแอร์มีจำนวนผู้โดยสารอยู่ที่ 8.56 ล้านคน ซึ่งลดลงจากปีก่อนหน้าที่มีจำนวนผู้โดยสาร 8.76 ล้านคน หรือลดลงร้อยละ 2.28

2.2.2 การแข่งขัน

- การแข่งขันระหว่างสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินราคาประหยัดในเส้นทางการบินในประเทศ

ผู้ดำเนินธุรกิจสายการบินในประเทศไทยประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด แต่มีสภาวะการแข่งขันที่ไม่มีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนตลาดอย่างเบ็ดเสร็จ เนื่องจากการขยายฝูงบินและเส้นทางการบินของสายการบินราคาประหยัดซึ่งสามารถทำได้ง่ายกว่า โดยผ่านการใช้เครื่องบินที่มีขนาดเล็กกว่าและเหมาะสมกับเส้นทางที่มีระยะทางสั้นมากกว่า ทำให้ในช่วงระยะเวลา 4 ปีที่ผ่านมา (2556 – 2559) สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบค่อยๆ สูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับสายการบินราคาประหยัด เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจสายการบินราคาประหยัดนั้นมีแนวโน้มที่จะมีผู้โดยสารมาใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

- การแข่งขันภายในกลุ่มสายการบินราคาประหยัดสำหรับเส้นทางการบินภายในประเทศ

สายการบินราคาประหยัดซึ่งเป็นสายการบินที่เน้นการให้บริการระหว่างศูนย์การบิน (Point to point) ที่ให้บริการการบินภายในประเทศมีผู้ให้บริการหลักประกอบด้วย สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ โดยสาย

การบินราคาประหยัดกำลังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเส้นทางการบินในประเทศมีระยะเวลาการเดินทางค่อนข้างสั้น ส่งผลทำให้ปัจจัยราคาเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้การแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินราคาประหยัดสูงกว่ากลุ่มสายการบินเต็มรูปแบบ การเข้ามาของผู้ให้บริการรายใหม่ซึ่งได้แก่ ไทยไลอ้อนแอร์ และสายการบินไทยเวียดเจ็ทแอร์ ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายเดิมในตลาดลดลงจากปีก่อน

- **เส้นทางการบินภายในประเทศ**

เส้นทางการบินภายในประเทศแบ่งเป็น 3 ประเภทหลัก ได้แก่ เส้นทางการบินที่มีผู้โดยสารมากกว่า 1,000,000 คนต่อปี หรือเส้นทางบินหลัก เส้นทางบินที่มีผู้โดยสารตั้งแต่ 100,000 แต่ไม่เกิน 1,000,000 คนต่อปี หรือเส้นทางบินรอง และเส้นทางบินที่มีผู้โดยสารน้อยกว่า 100,000 คนต่อปี หรือเส้นทางบินย่อย โดยรายละเอียดของเที่ยวบินและผู้ให้บริการสายการบินในประเทศ มีดังต่อไปนี้

- เส้นทางบินหลัก เป็นเส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารหนาแน่นและไม่จำกัดจำนวนผู้ให้บริการ ส่วนใหญ่เป็นเส้นทางที่มีผู้ให้บริการทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินราคาประหยัด เนื่องจากมีผู้ต้องการเดินทางสูง เช่น กรุงเทพฯ – เชียงใหม่ หรือ กรุงเทพฯ – ภูเก็ต ซึ่งทุกสายการบินที่ให้บริการเส้นทางบินในประเทศเปิดให้มีบริการเที่ยวบินในสองเส้นทางดังกล่าว สายการบินนกแอร์ให้บริการจำนวนเที่ยวบินไปกลับต่อ 1 สัปดาห์ในเส้นทางบินสายหลัก ณ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 325 เที่ยวบินต่อสัปดาห์
- เส้นทางบินสายรอง เป็นเส้นทางที่สายการบินราคาประหยัดเป็นผู้ขับเคลื่อนเป็นหลัก เนื่องจากเส้นทางบินสายรองส่วนใหญ่เป็นเส้นทางที่มีระยะทางสั้นกว่าเส้นทางบินสายหลัก การใช้เครื่องบินใหญ่มาให้บริการอาจไม่คุ้มต้นทุน ดังนั้น สายการบินราคาประหยัดซึ่งมีลักษณะฝูงบินที่เอื้อต่อการให้บริการในเส้นทางที่มีระยะทางสั้นกว่าจึงมีข้อได้เปรียบสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบในการจับจองตลาดส่วนนี้ ด้วยเหตุนี้ สายการบินนกแอร์ และสายการบินแอร์ไทยเอเชีย จึงเป็นผู้นำในตลาดเส้นทางบินรอง สายการบินนกแอร์ให้บริการจำนวนเที่ยวบินไปกลับต่อ 1 สัปดาห์ในเส้นทางบินสายรอง ณ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 196 เที่ยวบินต่อสัปดาห์
- เส้นทางบินย่อย ส่วนใหญ่เป็นสายการบินราคาประหยัด ด้วยเหตุผลที่คล้ายคลึงกับการให้บริการในเส้นทางบินสายรอง ทั้งนี้ สายการบิน



นกแอร์เป็นสายการบินที่เปิดให้มีเส้นทางการบินและเที่ยวบินมากที่สุด เนื่องจากมีเครื่องบินเล็กที่เหมาะสมกับความต้องการเดินทางในเส้นทางสายย่อย บริษัทให้บริการจำนวนเที่ยวบินไปกลับต่อ 1 สัปดาห์ในเส้นทางการบินสายย่อย ณ 31 ธันวาคม 2559 จำนวน 39 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

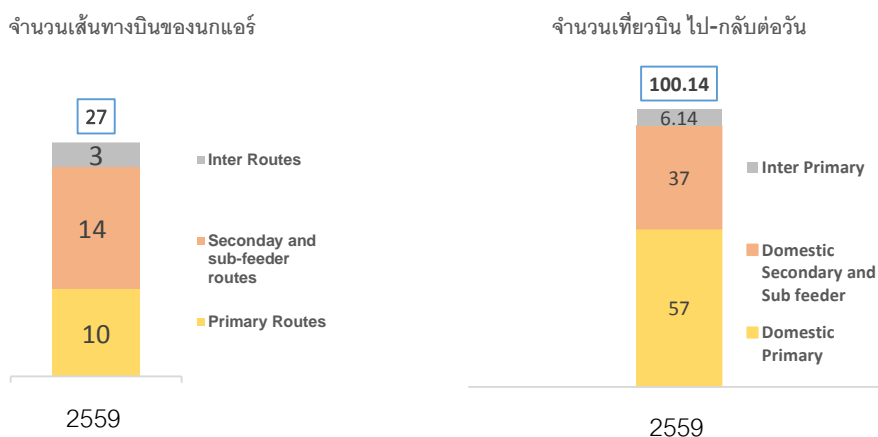
- **เส้นทางการบินระหว่างประเทศ**

สายการบินนกแอร์เปิดบริการเส้นทางบินระหว่างประเทศสำหรับเส้นทางระหว่างประเทศนั้น บริษัทได้ให้บริการไปยังประเทศพม่า 1 เส้นทาง คือ ดอนเมือง – ย่างกุ้ง จำนวน 21 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ดอนเมือง – โฮจิมินห์ จำนวน 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และ ดอนเมือง – ฮานอย จำนวน 8 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำให้ ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์ 43 เที่ยวบิน

2.2.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายและชำระเงิน

บริษัทได้มุ่งมั่นในการพัฒนาช่องทางการสำรองที่นั่งและชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อครอบคลุมทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าของบริษัท โดยในปัจจุบันผู้โดยสารทั่วไปสามารถสำรองที่นั่งผ่านช่องทางต่างๆ ได้ทั้งหมด 5 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ (รวมถึงแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่) ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน ตัวแทนจำหน่าย และเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยเว็บไซต์และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นช่องทางการสำรองที่นั่งที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากมีความสะดวก ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และไม่มีค่าบริการในการสำรองที่นั่ง นอกจากนี้ บริษัทยังมีช่องทางการสำรองที่นั่งเฉพาะสำหรับลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้ากลุ่มข้าราชการ

จำนวนเส้นทางบินของนกแอร์ และจำนวนเที่ยวบิน ไป-กลับต่อวัน ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธค. 2559





ตารางแสดงช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงิน

ช่องทางการจัดจำหน่าย/ ช่องทางการชำระเงิน	เว็บไซต์	เว็บไซต์ บนมือถือ	ศูนย์บริการ ลูกค้าทาง โทรศัพท์	เคาน์เตอร์ ท่าอากาศยาน	ตัวแทน จำหน่าย	เคาน์เตอร์ เซอร์วิส
1. เงินสด	×	×	×	/	/	/
2. บัตรเครดิต	/	/	/	/	/	×
3. ตู้เอทีเอ็ม	/	/	/	×	×	×
4. เคาน์เตอร์เซอร์วิส	/	/	/	×	×	/
5. ไดเร็กเดบิต	/	×	×	×	/	×
6. เคาน์เตอร์ธนาคารกรุงไทย	/	/	/	×	×	×

- การจำหน่ายผ่านทางเว็บไซต์ และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

บริษัทจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านทางเว็บไซต์เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 67 ในปี 2559 โดยผู้โดยสารสามารถสำรองตั๋วโดยสารผ่านทาง www.nokair.com และ www.nokfanclub.com หรือเว็บไซต์บนมือถือ การสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์เป็นช่องทางที่ครบวงจรและสะดวกต่อการใช้งานมากที่สุด โดยมีการให้บริการตั้งแต่การตรวจสอบเส้นทางการบิน ตารางการบิน การสำรองที่นั่ง การเช็คอิน การเลือกซื้อบริการเสริม รวมถึงการสำรองบริการเชื่อมต่อ นอกจากนี้ อีกช่องทางที่สำคัญในการสำรองที่นั่งและเช็คอิน คือ แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Application on Smart phone) เพื่อรองรับการใช้งานที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วของโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟนซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า

ทั้งนี้ การสำรองที่นั่งผ่านอินเทอร์เน็ตจัดเป็นช่องทางที่มีต้นทุนการให้บริการต่ำที่สุด เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเพื่อทำการสำรองที่นั่ง การเช็คอินทางเว็บไซต์หรือโทรศัพท์มือถือ จะช่วยลดเวลาและปริมาณผู้โดยสารที่ต่อแถวเช็คอินที่ท่าอากาศยาน ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงเรื่องความล่าช้าของเที่ยวบิน บริษัทคาดว่าช่องทางการขายผ่านอินเทอร์เน็ตจะยังคงเป็นช่องทางการจำหน่ายหลัก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคต ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

- การจำหน่ายผ่านศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์

สำหรับลูกค้าทั่วไป สามารถสำรองที่นั่งผ่านศูนย์บริการลูกค้าของบริษัทหมายเลข 1318 ได้ทุกวันตั้งแต่เวลา 6:00 น. ถึง 24:00 น. ส่วนหมายเลขสำหรับนกแฟนคลับให้บริการ 24 ชั่วโมง จัดเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่สะดวกและรวดเร็ว โดยในปี 2559 บริษัทมี



รายได้จากการจองซื้อผ่าน Call Center คิดเป็นร้อยละ 3.2 ถึงแม้ว่า การขายผ่านทางศูนย์บริการลูกค้าจะยังมีสัดส่วนที่น้อย แต่ก็ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสอบถามข้อมูลและส่งผ่านข้อร้องเรียนมายังบริษัท ซึ่งถือเป็นช่องทางสำคัญในการติดต่อกับลูกค้า

- **การจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน**

บริษัทให้บริการสำรองที่นั่งที่ท่าอากาศยานทุกแห่งที่ทำการบิน และมีเคาน์เตอร์นอกท่าอากาศยาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีสำนักงานขายทั้งสิ้น 30 สาขา

นอกจากนี้ บริษัทเป็นผู้ริเริ่มบริการ “Nok Dude & Nok Babe” เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการสำรองที่นั่งที่ท่าอากาศยาน ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการต่อแถวที่เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน และเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า โดยพนักงานภายใต้ชื่อ “Nok Dude” และ “Nok Babe” ปัจจุบันพร้อมให้บริการที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง โดยพนักงานจะคอยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารที่กำลังจะเดินทาง โดยสามารถเช็คอินผ่าน Tablet ได้ทันที ผู้โดยสารจึงไม่ต้องเสียเวลาต่อแถวที่หน้าเคาน์เตอร์ นอกจากนี้ยังสามารถทำการสำรองที่นั่งโดยชำระเงินผ่านบัตรเครดิตและระบุที่นั่งล่วงหน้า ทำให้การสำรองที่นั่งและเช็คอินเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

- **การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย**

ผู้โดยสารสามารถจองซื้อตั๋วโดยสารผ่านทางตัวแทนจำหน่ายที่จดทะเบียนกับบริษัทได้ทั่วประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีจำนวนผู้โดยสารที่จองผ่านช่องทางนี้ทั้งสิ้น 1,194,107 ราย คิดเป็นร้อยละ 14.3 ของช่องทางทั้งหมด โดยการจองซื้อผ่านทางตัวแทนจำหน่ายจะเหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ไม่สะดวกที่จะเข้าถึงการใช้งานทางอินเทอร์เน็ต และศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ อัตราค่าโดยสารสำหรับลูกค้าที่จองซื้อตั๋วโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่าย จะเป็นอัตราเดียวกันกับการจองซื้อผ่านช่องทางอื่นๆ โดยบริษัทมีนโยบายให้ส่วนแบ่งการขาย (Commission Fee) แก่ตัวแทนจำหน่าย

- **การจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส**

ช่องทางการจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส รวมถึงร้านสะดวกซื้อเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการจองซื้อและชำระเงินให้กับผู้โดยสาร ผู้โดยสารสามารถจองซื้อผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสภายในร้านเซเว่นอีเลฟเว่น และเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่เป็นแบบ Stand Alone โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 มีเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่ให้บริการจำหน่ายตั๋วทั่วประเทศไทยทั้งสิ้นกว่า 10,000 สาขา การเปิดช่องทางการจำหน่ายดังกล่าวทำให้บริษัทมีช่องทางการจำหน่ายบัตรโดยสารที่มากขึ้นและครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า



- **การจำหน่ายผ่านช่องทางอื่นๆ**

บริษัทมีช่องทางการจำหน่ายตั๋วโดยสารผ่านช่องทางอื่นๆ ซึ่งมีใช้ช่องทางประจำ ได้แก่ การขายผ่านห้างสรรพสินค้า เป็นต้น โดยช่องทางการออกบัตรตามการจัดแสดงงานต่างๆ อาทิ งานไทยเที่ยวไทย การจัดงานโปรโมชั่นในดงกล้วย อาจไม่ใช้ช่องทางการขายโดยตรง แต่เป็นการสนับสนุนกิจกรรมการตลาดของบริษัท เพื่อประชาสัมพันธ์บริษัท ตลอดจนการแนะนำผลิตภัณฑ์ประเภทต่างๆ ของบริษัท

ส่วนช่องทางการชำระเงิน ผู้โดยสารทั่วไปสามารถชำระด้วยบัตรเครดิต ซึ่งลูกค้านิยมมากที่สุดเนื่องจากมีความสะดวก รองลงไปเป็นการชำระด้วยเงินสด ชำระที่ตู้เอทีเอ็ม (ปัจจุบันได้แก่ ธ.ไทยพาณิชย์ ธ.กรุงไทย ธ.กรุงเทพ ธ.ทหารไทย ธ.กสิกรไทย) ชำระที่เคาน์เตอร์เซอร์วิส นอกจากนี้กลุ่มลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้าสมาชิกรัฐสภา จะมีเงื่อนไขการชำระเงินที่แตกต่างออกไปตามที่ตกลงกันได้

บริษัทยังมุ่งมั่นที่จะสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในด้านต่างๆ โดยเป็นผู้นำในการนำเสนอช่องทางใหม่ๆ ในการจองตั๋วโดยสารและการชำระเงิน บริษัทจัดได้ว่าเป็นผู้บริการสายการบินราคาประหยัดที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงินครอบคลุมและหลากหลายที่สุด ด้านการบริการลูกค้าบริษัทได้ให้บริการที่เหมาะสมกับผู้โดยสารซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวไทย ซึ่งต้องการความสะดวกสบายในการเดินทางจากบริการต่างๆ ที่มอบให้โดยไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพิ่ม ได้แก่ การเลือกที่นั่งล่วงหน้า น้ำหนักสัมภาระขึ้นต่ำ 15 กิโลกรัม บริการอาหารว่างและน้ำดื่มบนเครื่องบิน เป็นต้น ส่วนบริการอื่นๆ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น การจองตั๋ว ชำระเงิน และเช็คอินบน Application ของสมาร์ทโฟน การเช็คอินทางโทรศัพท์ การให้บริการ WI-FI ที่ท่าอากาศยาน และบนเที่ยวบิน เป็นต้น

2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

2.3.1 การจัดหาเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายจัดสรรเครื่องบินให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการบินในแต่ละเส้นทางการบิน ทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเครื่องบินให้บริการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้น 3 รุ่น ได้แก่ โบอิง 737-800 เอทีอาร์ 72-500 และบอมบาร์ดิเอร์ คิว 400 รวมทั้งสิ้น 32 ลำ ทั้งนี้ บริษัทจัดหาเครื่องบินทุกลำด้วยวิธีการเช่าในลักษณะ Dry Lease หรือ เช่าเฉพาะเครื่องบินไม่รวมนักบินและลูกเรือ โดยบริษัททำสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ซึ่งโดยปกติจะมีระยะเวลาเช่า 7 - 12 ปี



โบอิง 737 - 800
(Boeing 737 - 800)



เอทีอาร์ 72 -500
(ATR 72-500)



บอมบาร์ดิเอร์ คิว400
(Bombardier CRJ-440)

ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบินของสายการบินนกแอร์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559

ประเภทเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)	ความจุผู้โดยสารต่อลำ (ที่นั่ง)	อายุโดยเฉลี่ย (ปี)
โบอิง 737-800	22	189	7.6
เอทีอาร์ 72-500	2	66 – 72	9.6
บอมบาร์ดิเอร์ คิว 400	8	86	1.5
รวม	32		6.2

เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 เป็นเครื่องบินโดยสารที่มีพิสัยบินระยะปานกลาง ลำตัวแคบ ใช้เครื่องยนต์ไอพ่น ซึ่งนำมาใช้สำหรับเส้นทางสายหลัก และเส้นทางสายรอง สำหรับเครื่องบินเอทีอาร์ 72-500 และเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 เป็นเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก ใช้เครื่องยนต์ใบพัด (Turboprop) 2 เครื่อง มีพิสัยบินระยะใกล้ ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้บินในเส้นทางสายรองและสายย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการบินที่มีไม่มากนัก

- อัตราการใช้เครื่องบินต่อลำ

บริษัทมุ่งเน้นการใช้เครื่องบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ ประกอบกับบริหารจัดการให้เที่ยวบินของบริษัทไม่เกิดความล่าช้าที่จะส่งผลกระทบต่อตารางการบินของบริษัทในภาพรวม โดยในปี 2559 บริษัทมีเครื่องบิน ณ สิ้นปีรวม 32 ลำ ซึ่งบริษัทมีอัตราการใช้เครื่องบินทุกประเภทเฉลี่ยสำหรับโบอิง 737-800 บอมบาร์ดิเอร์ Q400 และเอทีอาร์ 72-500 ที่ 8.1 6.2 และ 6.0 ชั่วโมง ต่อวัน ตามลำดับ ซึ่งอัตราใช้เครื่องบินต่อลำไม่เป็นไปตามแผนทำให้กระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนั้น บริษัทมีนโยบายที่จะจำกัดให้มีประเภทของเครื่องบินน้อยที่สุด และสามารถให้บริการอย่างเหมาะสมในเส้นทางสายหลัก สายรอง และสายย่อย ทั้งนี้ การมีประเภทเครื่องบินที่ไม่มากนักจะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน และเกิดความยืดหยุ่นในการใช้นักบิน เนื่องจากกรมการบินพลเรือนกำหนดให้นักบินจะ



ได้รับอนุญาตให้ทำการบินเฉพาะเครื่องบินประเภทเดียวเท่านั้น อีกทั้ง ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการซ่อมบำรุง การฝึกอบรมนักบิน ลูกเรือ วิศวกร และพนักงานช่าง จะแปรผันตามจำนวนแบบของเครื่องบิน และชนิดของเครื่องยนต์ที่ใช้ในฝูงบิน

2.3.2 การซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นในเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ โดยเน้นย้ำให้เครื่องบินอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมทำการบินทุกครั้ง ภายใต้มาตรฐานการตรวจสอบและการซ่อมบำรุงซึ่งเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกับองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และองค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) โดยการซ่อมบำรุงรักษาตามกำหนดเวลา (Scheduled Maintenance / Maintenance Program) แบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1. **การบำรุงรักษาทั่วไป (Maintenance)** คือ การซ่อมบำรุงตามการปฏิบัติการบินปกติของเครื่องบิน ซึ่งประกอบด้วย การตรวจทุกครั้งก่อนบินขึ้นหรือทันทีที่บินกลับ (Transit Check) การตรวจประจำวัน (Daily Check) และการตรวจประจำเดือน (A-Check) หรือการซ่อมบำรุงระดับย่อย (Light Maintenance) ทั้งนี้ ระยะเวลาการซ่อม Flight hours (FH)/ Flight cycles (FC) / Day จะแตกต่างกันไปตามชนิดของเครื่องบิน ซึ่งการซ่อมบำรุงดังกล่าว จัดเป็นการซ่อมบำรุงเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนทำการบิน และเพื่อบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventative Maintenance)
2. **การบำรุงรักษาตามระยะเวลาในโรงซ่อม (C-Check)** คือ การซ่อมบำรุงใหญ่ของเครื่องบิน (Base / Heavy Maintenance) ตามที่บริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน (Aircraft Manufacturer) และกรมการบินพลเรือนของประเทศผู้ผลิตกำหนด โดยสายการบินที่ใช้เครื่องบินแบบนั้นๆ ต้องซ่อมบำรุงเพื่อให้เครื่องบินอยู่ในสภาพสมบูรณ์ปลอดภัยต่อการทำการบิน โดยการซ่อมบำรุงจะต้องกระทำเมื่อครบกำหนดตามที่คู่มือการซ่อมบำรุง (Maintenance Planning Document - MPD) ของผู้ผลิตเครื่องบินกำหนด โดยระยะเวลาดังกล่าวนั้นขึ้นอยู่กับชนิดของเครื่องบินแต่ละประเภท สำหรับเครื่องบิน แบบ Boeing 737-800 ทำทุก 7500 FH / 4800 FC / 24 MTHS (อย่างไรอย่างหนึ่งถึงก่อน) แบบ Q400 ทำทุก 6000 FH และ แบบ ATR 72 ทำทุก 5000 FH
3. **การซ่อมใหญ่ระดับโรงงาน (Overhaul)** คือ การซ่อมบำรุงตามแผนการซ่อมบำรุงชิ้นส่วนและส่วนประกอบสำคัญของเครื่องบิน ซึ่งโดยทั่วไปการซ่อมใหญ่ระดับ Overhaul ของเครื่องบินจะกระทำตามระยะเวลาที่บริษัทผู้ผลิตนั้นๆ กำหนด เช่น ทุกๆ 10 ปี / 18000 FC (อย่างไรอย่างหนึ่งถึงก่อน) โดยส่วนประกอบสำคัญของเครื่องบินที่ต้องทำการซ่อมบำรุงลักษณะ Overhaul มีดังต่อไปนี้



- 1.) Airframe
- 2.) Engine
- 3.) Landing Gear
- 4.) APU

ทั้งนี้เพื่อให้แน่ใจว่าการซ่อมบำรุงจะดำเนินไปได้ตามมาตรฐานความปลอดภัยตามที่
ได้กล่าวแล้วนั้น ผู้ให้เช่าเครื่องบินจึงกำหนดให้ผู้เช่าต้องจ่ายเงินสำรอง (Supplemental
Rent หรือ Maintenance Reserve) เพื่อให้มีเงินเพียงพอต่อการซ่อมบำรุงระดับ Overhaul

4. การซ่อมบำรุงตามเงื่อนไขการคืนเครื่องบิน (Redelivery Check / Maintenance) คือ
การซ่อมเครื่องบินเพื่อคืนตามเงื่อนไขของสัญญาเช่า และแผนการคืนเครื่องบิน โดยก่อน
กำหนดการคืนเครื่องบินประมาณ 18 – 12 เดือน บริษัทจะว่าจ้างให้บริษัทผู้ให้บริการ
ภายนอกซึ่งมีความเชี่ยวชาญมาวางแผน และดำเนินการซ่อมบำรุงเพื่อคืนเครื่องบิน

การดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องบินแบบครบวงจรเพื่อให้ได้มาตรฐานความปลอดภัยตามที่
กล่าวแล้วนั้น ต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมี
ใบอนุญาตและสามารถซ่อมบำรุงระดับทั่วไป (Transit Check และ Daily Check) และระดับซ่อมย่อย
(A-Check หรือ Light Maintenance)

ส่วนการซ่อมบำรุงระดับซ่อมใหญ่ (C-Check และ Heavy Maintenance) บริษัทไม่มีโรงซ่อม
บำรุงเป็นของตนเอง แต่ได้ว่าจ้างบริษัทอื่นผู้ให้บริการภายนอกซึ่งมีความชำนาญและความพร้อมในการ
ซ่อมบำรุงเครื่องบิน โดยจะต้องได้รับการรับรองจาก CAAT และ FAA หรือ EASA

ในกระบวนการซ่อมบำรุงทั้งระบบ บริษัทได้ว่าจ้าง Lufthansa Technik AG ให้ดำเนินการทั้งใน
ด้าน วิศวกรรมการซ่อมบำรุงอากาศยาน (Aircraft Maintenance Engineering) และการวางแผนการ
ซ่อมบำรุงอากาศยาน (Aircraft Maintenance Planning)

2.3.3 การจัดหาชิ้นส่วนและอะไหล่

การจัดหาอะไหล่เครื่องบินรวมทั้งอุปกรณ์ของนกแอร์นั้น บริษัทได้ให้ผู้บริการหลักคือ
Lufthansa Technik AG เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้กระบวนการพิจารณาคัดเลือกผู้ให้บริการนั้น บริษัทได้
พิจารณาจากความสามารถในการวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยาน การจัดหาอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบิน
ค่าใช้จ่าย ตลอดจนประสบการณ์ที่ผ่านมาในด้านธุรกิจการบิน เป็นต้น

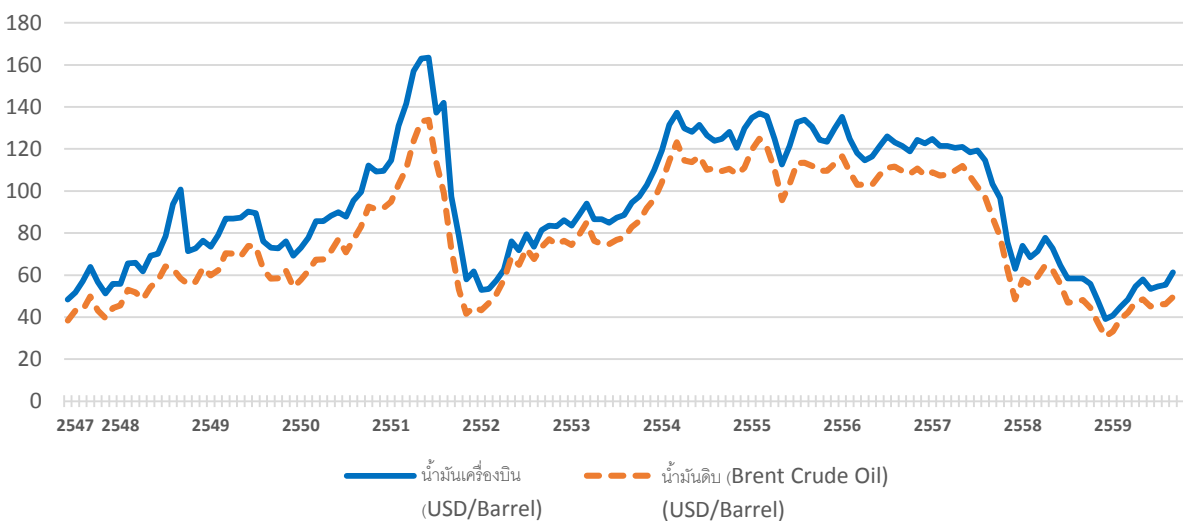
นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น บริษัทยังได้จัดหาอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบินเองที่
นอกเหนือจากที่ Lufthansa Technik AG จัดหาให้ ทั้ง Routine และ Non Routine Job ทั้งนี้เพื่อเป็น
การลดค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยจัดเก็บชิ้นส่วนอะไหล่และอุปกรณ์ไว้ที่อาคารจัดเก็บคลังสินค้าท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง



2.3.4 การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักของค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยในปี 2559 บริษัทมีค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 18 ของต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัท โดยในอดีตบริษัทซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมดผ่านการบินไทย ต่อมาในปี 2554 บริษัทได้เริ่มการจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันโดยตรง ได้แก่ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยในปี 2559 บริษัทมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้จำหน่ายรายหนึ่งเกินกว่าร้อยละ 30 ของต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เนื่องจากผู้จัดจำหน่ายรายดังกล่าวให้ราคาและข้อเสนอทางธุรกิจที่ดีกับบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทมิได้พึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายน้ำมันรายดังกล่าวเป็นพิเศษ และบริษัทมิได้มีนโยบายซื้อน้ำมันจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างต่อเนื่อง หากเงื่อนไขและราคามีได้ดีกว่าบุคคลอื่น เนื่องจากบริษัทสามารถจัดซื้อน้ำมันจากผู้จัดจำหน่ายรายอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ระดับโลกจะทำให้บริษัทสามารถจัดหาน้ำมันได้อย่างเพียงพอในราคาที่เหมาะสม

ข้อมูลแสดงราคาน้ำมันดิบ Brent Spot Price ปี 2547 – 2559 (หน่วย: ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล)



ที่มา: Thomson Reuters, ข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ตุลาคม 2559

เนื่องจากราคาน้ำมันมีความผันผวนสูง คณะกรรมการบริษัทจึงมีนโยบายอนุมัติให้บริษัทเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน โดยกำหนดให้มีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงระหว่างร้อยละ 20-50 ของปริมาณการใช้้ำมันต่อเดือนหรือประกันความเสี่ยงไว้เพียงบางส่วน (Partial Hedge) โดยการซื้อน้ำมันในราคาที่กำหนดล่วงหน้ากับผู้ค้าน้ำมัน หรือเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันกับสถาบันการเงิน ซึ่งตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันของบริษัทดังกล่าว จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับบริษัทในการบริหารรายได้และต้นทุน ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับราคาค่าบริการจำหน่ายตั๋วโดยสารได้เฉพาะส่วนที่ยังไม่ได้มีการจำหน่าย



เพื่อชดเชยผลกระทบจากราคาน้ำมันได้บางส่วน ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing หรือ การกำหนดค่าตัวโดยสารหลายระดับราคา และระยะเวลาการเปิดจำหน่ายตัวโดยสารล่วงหน้าของบริษัท

โดยทั่วไปบริษัทจะทำการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นหลัก เนื่องจากมีผู้จำหน่ายมากมาย ทำให้บริษัทสามารถจัดการราคาน้ำมันได้ในราคาถูกกว่าการจัดหาและส่งมอบน้ำมันเชื้อเพลิงในจังหวัดอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว โดยผู้ค้าน้ำมันที่สามารถส่งมอบได้ที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองจะใช้บริการจัดเก็บ จัดส่ง และเติมน้ำมัน ของบริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (“BAFS”) ซึ่งเป็นบริษัทเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาตให้บริการเติมน้ำมัน ณ ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง

2.3.5 การดำเนินงานบริเวณท่าอากาศยาน

บริษัทดำเนินการบริการภาคพื้นดินและบริการสนับสนุนภาคพื้นดินต่อผู้โดยสารของบริษัทด้วยตนเอง โดยทำการเช่าอุปกรณ์ที่สำคัญจากท่าอากาศยานต่างๆ ในประเทศ เช่น เคาน์เตอร์เช็คอิน และทางเชื่อมต่อ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ในทำการขนส่งสัมภาระลงทะเลเบียนของผู้โดยสารไปกลับระหว่างท่าอากาศยานและเครื่องบิน การจัดหารถขนส่งผู้โดยสารระหว่างประตูทางขึ้นเครื่องบิน (Gate) กับเครื่องบิน บันไดขึ้นลงเครื่องบิน และการจัดการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo)

2.3.6 อาหารว่างและเครื่องดื่ม (Catering)

บริษัทให้บริการอาหารว่างและเครื่องดื่ม “นกขนม” แก่ผู้โดยสาร โดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมดตั้งแต่บรรจุภัณฑ์ ขนมน้ำดื่ม รวมถึงกระดาษเช็ดปาก โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้โดยสารเป็นสำคัญ

- **บรรจุภัณฑ์** เปลี่ยนจากบรรจุภัณฑ์เดิมซึ่งเป็นถุงกระดาษเป็นกล่องกระดาษที่ผลิตจากวัสดุย่อยสลายง่ายและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และบนกล่องนั้นบริษัทได้ออกแบบลวดลายเป็นนกชนิดต่างๆ โดยลวดลายจะแตกต่างกันไปในแต่ละเดือน เพราะบริษัทมีความตั้งใจที่จะมอบผลิตภัณฑ์นี้ให้เป็นส่วนหนึ่งของของที่ระลึกในการเดินทาง
- **ขนม** มีการคิดสรรขนมใหม่เพื่อให้บริการกับผู้โดยสาร โดยขนมที่ให้บริการนั้นผลิตโดยผู้ผลิตขนมและอาหารชั้นนำในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท โกลด์ลอคส์ เบค ซอบ จำกัด บริษัท ไทย-นิจิ อินดัสทรี จำกัด และบริษัท จิตรมาสเทรดดิ้ง จำกัด ซึ่งได้รับการรับรองจากคณะกรรมการกลางอิสลามแห่งประเทศไทย อีกทั้งยังมีการหมุนเวียนเปลี่ยนชนิดของขนมในแต่ละสัปดาห์เพื่อมิให้ซ้ำกัน

- **น้ำดื่ม** บริษัทคำนึงถึงความสะดวกสบายในการเดินทาง จึงได้เพิ่มปริมาณน้ำดื่มจาก 100 มิลลิลิตร เป็นขนาด 150 มิลลิลิตร และเปลี่ยนเป็นบรรจุภัณฑ์แบบขวดที่สะดวกต่อการบริโภคและการพกพา
- **กระดาษเช็ดปาก** บริษัทปรับเปลี่ยนแบบของกระดาษเช็ดปากให้สอดคล้องกับส่วนต่างๆ ของนกขนิม ซึ่งกระดาษเช็ดปากชนิดใหม่นี้ ผลิตจากเยื่อไม้ธรรมชาติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และย่อยสลายง่าย



2.3.7 การประกันภัย

บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของบริษัทกับบริษัทประกันภัยในประเทศไทย ซึ่งบริษัทประกันภัยจะทำประกันภัยต่อ (Reinsurance) ไปยังบริษัทประกันภัยต่อต่างประเทศตามมาตรฐานสากลของการประกันภัยเครื่องบิน โดยเบี้ยประกันภัยของบริษัท และวงเงินความคุ้มครองอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

- **การประกันภัยสำหรับการบินของบริษัทประกอบด้วยกรมธรรม์ประกันภัยต่าง ๆ ดังนี้**
 1. กรมธรรม์ประกันภัยการเสี่ยงภัยทุกชนิดของลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และ ยวดยานที่ไม่มีใบอนุญาตและความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม (Hull and Spares and Equipment "All Risks" and Liability Insurance) กรมธรรม์จะให้ความคุ้มครองอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นต่อลำตัวอากาศยาน สูงสุดไม่เกิน 75 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อลำ (Maximum Agreed Value) และความรับผิดชอบตามกฎหมายสำหรับความเสียหายต่อทรัพย์สินและ/หรือ ความบาดเจ็บต่อร่างกายของบุคคลและทรัพย์สินที่อยู่ในอากาศยาน ได้แก่ ผู้โดยสาร กระเป๋าสัมภาระ สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ และบุคคลและทรัพย์สินที่อยู่นอก อากาศยาน วงเงินความรับผิดชอบใช้รวมสูงสุด 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อเหตุการณ์ จำนวนเงินความรับผิดชอบส่วนแรกของบริษัทกรณีอากาศยานเกิดอุบัติเหตุสูงสุดไม่เกิน 750,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อสินไหมแต่ละครั้ง กรมธรรม์ประเภทนี้ยังครอบคลุมความ รับผิดชอบต่อบุคคลที่สามจากภัยสงครามและภัยที่เกี่ยวข้องในวงเงินจำกัดความรับผิดชอบ สูงสุดเท่ากับ 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อเหตุการณ์



2. กรมธรรม์ประกันภัยสงครามและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภัยสงครามต่อลำตัวอากาศยานรวมทั้งอะไหล่และอุปกรณ์ (Hull and Spares and Equipment War and Allied Insurance) วงเงินประกันภัยสงครามต่อลำตัวอากาศยานสูงสุดไม่เกิน 70 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อลำ (Maximum Agreed Value)
3. กรมธรรม์ประกันภัยความรับผิดชอบส่วนแรก (Hull Deductible Insurance) เพิ่มเติมจากกรมธรรม์ประกันภัยการเสี่ยงภัยทุกชนิดของลำตัวอากาศยาน จำนวนเงินความรับผิดชอบส่วนแรกของกรมธรรม์ต่อค่าสินไหมทดแทนของลำตัวอากาศยานและอะไหล่เครื่องยนต์แต่ละครั้งสูงสุดเท่ากับ 750,000 ดอลลาร์สหรัฐสำหรับจำนวนเงินความรับผิดชอบส่วนแรกของบริษัทคงเหลือสูงสุดเท่ากับ 50,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อค่าสินไหมทดแทนแต่ละครั้ง เพื่อลดความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายของบริษัทสำหรับจำนวนเงินความรับผิดชอบส่วนแรกของกรมธรรม์ข้อ 1 ข้างต้น
4. กรมธรรม์ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สามส่วนเกินจากกรมธรรม์ข้อ 1 ข้างต้นที่เกิดจากภัยสงครามและภัยที่เกี่ยวข้อง วงเงินจำกัดความรับผิดชอบสูงสุดของกรมธรรม์เท่ากับ 450 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อเหตุการณ์ต่อปี

2.3.8 ใบอนุญาตทางการบิน

- ใบอนุญาตประกอบธุรกิจการบิน

ในการประกอบธุรกิจการขนส่งทางอากาศในประเทศไทยทั้งลักษณะแบบประจำหรือไม่ประจำ บริษัทจำเป็นต้องได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (“Air Operating License” หรือ “AOL”) และใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (“Air Operator Certificate” หรือ “AOC”) จากกระทรวงคมนาคม และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยตามลำดับ โดยใบอนุญาตทั้งสองฉบับจะมีอายุ 5 ปี และสามารถขออนุญาตต่ออายุได้ครั้งละไม่เกิน 5 ปี ซึ่งใบอนุญาตทั้งสองฉบับจะแสดงข้อมูลว่า บริษัทได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อกำหนดเกี่ยวกับการบินและความปลอดภัยของกระทรวงคมนาคม และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยทุกประการ ทั้งนี้ใบอนุญาตทั้งสองฉบับปัจจุบันของบริษัทจะหมดอายุลงในวันที่ 17 มิถุนายน 2562

- อากาศยาน

บริษัทต้องจดทะเบียนอากาศยานของบริษัททุกลำกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย และสามารถนำอากาศยานที่มีอยู่ในฝูงบินมาให้บริการได้ก็ต่อเมื่อได้รับใบสำคัญสมรรถนะเดินอากาศ (“Certificate Airworthiness”) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ซึ่งมีอายุคราวละ 3 ปี และสามารถขอต่ออายุได้หากอากาศยานของบริษัทอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ และปลอดภัยต่อการนำมาให้บริการ โดยผู้ขออนุญาตต้องมีสัญชาติไทย กรรมการบริษัทส่วนใหญ่ต้องมี



สัญชาติไทย และมีที่ตั้งสำนักงานใหญ่อยู่ในประเทศไทย รวมทั้งมีผู้ถือหุ้นเป็นบุคคลสัญชาติไทยมากกว่าร้อยละ 51

● เส้นทางการบิน

สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ บริษัทต้องได้รับการจัดสรรสิทธิเส้นทางการบินจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย รวมทั้งได้รับอนุญาตให้ใช้ตารางการบินทุกๆ 6 เดือน แบ่งเป็นทุกฤดูร้อนและฤดูหนาว โดยตารางการบินฤดูร้อนจะเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคม และตารางการบินฤดูหนาวจะเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม นอกจากนี้สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยยังได้ออกข้อกำหนดเกี่ยวกับการควบคุมจำนวนสายการบินที่ให้บริการเพื่อลดสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในเส้นทางการบินภายในประเทศ ดังต่อไปนี้

1. เส้นทางการบินสายหลัก : ไม่มีการจำกัดจำนวนสายการบินที่ให้บริการ
2. เส้นทางการบินสายรอง : จำกัดจำนวนสายการบินที่ให้บริการไม่เกิน 3 สายการบิน
3. เส้นทางการบินสายย่อย : จำกัดจำนวนสายการบินที่ให้บริการไม่เกิน 2 สายการบิน

โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทได้รับการจัดสรรสิทธิการบินเส้นทางบินในประเทศทั้งสิ้น 23 เส้นทาง ครอบคลุม 24 จังหวัด และเส้นทางบินระหว่างประเทศทั้งสิ้น 12 เส้นทาง ครอบคลุม 3 ประเทศ

2.3.9 นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

บริษัทให้ความสำคัญต่อระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัยและความมั่นคง และเชื่อมั่นว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับต้องปฏิบัติตามนโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง อย่างเคร่งครัด รวมทั้งมีการบริหารระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัยและความมั่นคง โดยใช้แผนบริหารจัดการเชิงรุก ในการระบุนอันตรายและความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องรวมถึงการตรวจประเมินอย่างมีระบบ เพื่อกำจัดหรือลดระดับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อความปลอดภัยทางการบิน การบาดเจ็บของบุคคล การเสียหายของอุปกรณ์ หรือสภาพแวดล้อม

บริษัทได้จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของระบบบริหารคุณภาพ ความปลอดภัยและความมั่นคง โดยผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนและพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะ พัฒนาความรู้ ความสามารถ การจัดสรรอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็น สถานที่ทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนความช่วยเหลือด้านต่างๆ พนักงานจึงต้อง



ให้ความสำคัญและตระหนักในกฎ ระเบียบข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงานด้านการบริหาร
คุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

พนักงานทุกคนต้องมีความพร้อม ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจทุกครั้งปฏิบัติหน้าที่ และมี
จิตสำนึกในการให้บริการด้วยใจ พร้อมทั้งจะปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานด้านคุณภาพ ความปลอดภัย
และความมั่นคง ในสถานที่ปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีหน้าที่รายงานอุบัติเหตุหรือ
อุบัติการณ์ การกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัยให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อหาทางป้องกันมิให้
เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นซ้ำ ทั้งนี้พนักงานต้องทราบว่าพฤติกรรมใดที่สมควรได้รับการยกเว้นจาก
การลงโทษ เช่น การปฏิบัติงานด้วยความผิดพลาด (Error) โดยมีได้ตั้งใจ และพฤติกรรมใดที่ต้อง
ได้รับการลงโทษทางวินัย เช่น การฝ่าฝืน ประมาท เลินเล่อ เป็นต้น พนักงานต้องคำนึงถึงความ
ปลอดภัยของตนเองและผู้อื่นอยู่เสมอ อีกทั้งแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้จากเหตุการณ์ความไม่ปลอดภัย
ต่างๆ ให้ผู้อื่นได้รับทราบ และมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งเป้าหมายการบริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย
และความมั่นคง พนักงานต้องมีความเข้าใจ ตระหนัก และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายนั้น
ร่วมกัน

ผู้บริหารนกแอร์ ต้องกำกับดูแลการตรวจประเมินการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย และความ
มั่นคง ให้สอดคล้องกับแผนตรวจประเมิน รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินประสิทธิผลของ
แผนปฏิบัติการแก้ไขข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลา
โดยใช้เครื่องมือวัดผลและตัวชี้วัด ในการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว

พนักงานทุกคน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของพนักงานแรงงาน
ภายนอก โดยไม่สามารถถ่ายโอนความรับผิดชอบนี้ไปให้กับบุคคลหรือบริษัทแรงงานภายนอกได้
บริษัทมั่นใจว่าการใช้บริการ ระบบต่างๆ จากบริษัทแรงงานภายนอกสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อ
กำหนดการบริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

บริษัทจะรักษาสัมพันธภาพกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและ
ภายนอกบริษัทฯ อีกทั้งหมั่นตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนา ผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทยึดมั่นที่จะดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแห่งกฎหมาย ข้อกำหนด มาตรฐานสากลว่าด้วยการ
บริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง



3. ปัจจัยความเสี่ยง

3.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

3.1.1 ความเสี่ยงจากการจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพียงพอและความผันผวนของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องบินจัดเป็นวัตถุดิบหลักที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยในปี 2559 บริษัทมีต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 18 ของต้นทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งจัดเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงที่สุดของบริษัท หากบริษัทไม่สามารถจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการบินของบริษัท อาจส่งผลให้ธุรกิจต้องหยุดดำเนินการ อีกทั้งปริมาณและราคาน้ำมันเชื้อเพลิงขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมหรือประมาณการได้อย่างแม่นยำ แต่ในการดำเนินธุรกิจสายการบินโดยทั่วไป บริษัทจะจำหน่ายตั๋วโดยสารล่วงหน้าก่อนการบิน ดังนั้น หากราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น บริษัทอาจไม่สามารถปรับราคาตั๋วโดยสารเพิ่มขึ้นได้อย่างเพียงพอและอาจส่งผลให้บริษัทมีอัตรากำไรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ หรืออาจทำให้บริษัทประสบภาวะขาดทุนได้

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดหาและบริหารต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และเพื่อเป็นการลดและกระจายความเสี่ยงดังกล่าว ปัจจุบันบริษัทจึงจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ของประเทศมากกว่า 1 ราย ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เชลล์ แห่งประเทศไทย จำกัด

สำหรับการบริหารต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง บริษัทได้เข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนเพียงบางส่วน (Partial Hedging) เท่านั้น เนื่องจากบริษัทใช้กลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing หรือ การกำหนดค่าตั๋วโดยสารหลายระดับราคา ซึ่งเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับบริษัทในการบริหารรายได้และต้นทุน และทำให้บริษัทสามารถปรับราคาจำหน่ายตั๋วโดยสารได้บางส่วน (เฉพาะส่วนที่ยังไม่ได้มีการจำหน่าย) ซึ่งสามารถชดเชยผลกระทบจากราคาน้ำมันได้บางส่วน

สำหรับการเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง บริษัทเข้าทำสัญญาอนุพันธ์กับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง โดยมีระยะเวลาการเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (Tenor) ที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่เปิดจำหน่ายตั๋วโดยสาร โดยบริษัทมีวัตถุประสงค์หลักในการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันและเพื่อบริหารต้นทุนน้ำมัน มิได้มุ่งเน้นการทำการกำไรจากความผันผวนของราคาน้ำมัน



3.1.2 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะระบบเว็บไซต์ (Website) และระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) ซึ่งบริษัทให้บริการระบบดังกล่าวจากบุคคลภายนอก โดยหากระบบเว็บไซต์และระบบสำรองที่นั่งของบริษัทมีปัญหาขัดข้อง หรือระบบดังกล่าวของผู้ให้บริการเกิดความขัดข้อง ก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ

บริษัทยังต้องแบกรับความเสี่ยงจากการละเมิดความปลอดภัยของเว็บไซต์ โดยเฉพาะการลักลอบนำข้อมูลความลับของลูกค้าที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัททำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อบริษัท และไม่ใช้บริการของบริษัท

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสูง โดยเฉพาะบริษัทมีมาตรการป้องกันปัญหาขัดข้องของระบบเว็บไซต์และระบบสำรองที่นั่งโดยมีการจัดทำ การสำรองข้อมูลทุกวันและยังมีการตั้งศูนย์ข้อมูลสำรองฉุกเฉิน (Disaster Recovery Site) โดยหากมี ปัญหาเกิดขึ้นกับศูนย์ข้อมูลหลัก ข้อมูลที่มีการสำรองไว้ที่ศูนย์ข้อมูลสำรองฉุกเฉินจะสามารถนำมาใช้ งานได้อย่างทันท่วงที นอกจากนี้ บริษัทยังทำการจัดทำเครือข่ายเน็ตเวิร์คสำรองในกรณีที่เกิดติดต่อบนเครือข่ายเน็ตเวิร์คหลักมีปัญหาเพื่อให้การติดต่อระหว่างบริษัทกับระบบภายนอกเป็นไปอย่างราบรื่น และไม่กระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งบริษัทยังมีมาตรการป้องกันการละเมิดลักลอบนำข้อมูลความลับของลูกค้าที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย โดยมีการออกแบบระบบเพื่อป้องกันการถูกบุกรุกจากผู้ไม่หวังดี รวมทั้งมีการเข้ารหัสข้อมูลตามมาตรฐาน การทดสอบการบุกรุกเพื่อปิดข้อบกพร่องเป็นประจำทุกปี และเก็บรายละเอียดการเข้าใช้ระบบตามพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ทุกประการ

3.1.3 ความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานภายใต้ระเบียบต่าง ๆ ได้ในขนาด หรือ อาจดำรงใบอนุญาตตามกฎหมายระเบียบที่มีได้

การดำเนินธุรกิจของบริษัทจำเป็นต้องได้รับการอนุญาตจากทางราชการ นอกจากนั้นจะต้องอยู่ใต้การบังคับของกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัท ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัท สำหรับเอกสารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการได้รับอนุญาตให้ทำการบินประกอบด้วย



- ใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ

บริษัทได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (“Air Operating License” หรือ “AOL”) ทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศจากกระทรวงคมนาคม ซึ่งใบอนุญาตฉบับปัจจุบันจะหมดอายุลงในวันที่ 17 มิถุนายน 2562 ในกรณีใบอนุญาตดังกล่าวหมดอายุลงและบริษัทไม่ได้รับอนุญาตให้ต่ออายุ ก็จะไม่สามารถประกอบธุรกิจสายการบินต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการในเมื่อ พ.ศ. 2547 บริษัทได้รับการต่ออายุใบอนุญาตฯ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งไม่เคยทำผิดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของทางราชการ ทำให้คาดว่าบริษัทจะสามารถต่ออายุใบอนุญาตฯ ต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

- ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ

บริษัทได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (“Air Operator Certificate” หรือ “AOC”) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ซึ่งใบรับรองฉบับปัจจุบันจะหมดอายุลงในวันที่ 17 มิถุนายน 2562 ในกรณีใบรับรองดังกล่าวหมดอายุลงและบริษัทไม่ได้รับอนุญาตให้ต่ออายุ ก็จะไม่สามารถประกอบธุรกิจสายการบินต่อไปได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการใน พ.ศ. 2547 บริษัทได้รับใบรับรองฯ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทมาบริษัทมิได้ทำผิดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของทางราชการ ทำให้คาดว่าบริษัทจะสามารถต่ออายุใบรับรองฯ ต่อไปได้อีก

- สิทธิการบิน

ในการทำการบินแต่ละเส้นทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ บริษัทต้องได้รับการจัดสรรสิทธิการบินเส้นทางนั้นๆ จากกระทรวงคมนาคม ซึ่งสิทธิการบินดังกล่าวเป็นสิทธิที่ได้รับตลอดไป เว้นแต่หากบริษัทไม่สามารถเปิดทำการบินเส้นทางใดได้อย่างต่อเนื่องเกินกว่า 1 ตารางการบิน (ประมาณ 6 เดือน) ทางราชการจะสงวนสิทธิ์ในการเพิกถอนสิทธิการบินในเส้นทางนั้นได้

บริษัทมีความเสี่ยงที่อาจโดนเพิกถอนใบอนุญาตให้ทำการบินได้หากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของประเทศนั้นๆ อย่างไรก็ตาม บริษัทมีนโยบายที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือกฎหมายของแต่ละประเทศอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความเสี่ยงจากการโดนเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆ

3.1.4 ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่เพิ่มขึ้นตามอายุของเครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเครื่องบินอายุเฉลี่ย 6.2 ปี โดยฝูงบินที่มีอายุมากขึ้น จะมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเพิ่มสูงขึ้นตามอายุการใช้งาน ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจัดเป็นต้นทุนหลักอย่างหนึ่ง



ของการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทั้งนี้หากค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนั้นแล้ว การซ่อมบำรุงบางประเภท เช่น C-Check และ Engine Overhaul บริษัทได้จ้างบริษัทภายนอกดำเนินการ ดังนั้น บริษัทอาจเผชิญความเสี่ยงจากการล่าช้าในการซ่อมบำรุงซึ่งบริษัทไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากอาจจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดได้ไว้

อย่างไรก็ตามการซ่อมบำรุงเครื่องบิน บริษัทได้จ้างผู้ให้บริการภายนอกที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์สูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบินระดับโลก ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) หรือ องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand : CAAT) เพื่อมาดูแลวางแผนและทำการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่บริษัท ซึ่งบริษัทประเมินแล้วว่าจะมีความคุ้มค่าในทุกๆ ด้าน เพราะบริษัทมีต้องลงทุนในอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบินที่มีราคาสูงรวมถึงโรงซ่อมเครื่องบินซึ่งใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้บริษัทคาดว่าจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องบินได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ดี บริษัทมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดตามดูแลให้เครื่องบินของบริษัทเข้าซ่อมบำรุงตามแผนอย่างเคร่งครัด

3.1.5 ความเสี่ยงจากผลกระทบของการประสพอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ซึ่งเกี่ยวกับเครื่องบิน

บริษัทมีความเสี่ยงจากการที่เครื่องบินของบริษัทประสพอุบัติเหตุ ประสพเหตุฉุกเฉิน การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ และหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว บริษัทจะได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ

- เครื่องบินลำดังกล่าวของบริษัทจะไม่สามารถให้บริการผู้โดยสาร หรือ ลูกค้าของบริษัทได้ตามตารางการบินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อให้บริษัทมีรายได้ในอนาคตที่ลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมหรือจัดหาเครื่องบินลำใหม่เพื่อทดแทน ที่อาจส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนดังกล่าว
- ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ในด้านลบต่อสาธารณชน ผู้โดยสารอาจขาดความเชื่อมั่นในระบบความปลอดภัยในการดำเนินงานของบริษัท และตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการสายการบินของบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคตของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- บริษัทอาจไม่สามารถเรียกร้องค่าเสียหายจากผู้รับประกันภัยได้ครบทั้งจำนวน หากมูลค่าที่บริษัททำประกันไว้ต่ำกว่าค่าเสียหายที่เกิดขึ้น อีกทั้งบริษัทอาจมีภาระเบี้ยประกันภัยที่สูงขึ้นในอนาคต



อย่างไรก็ตาม นอกเหนือไปจากการปฏิบัติการด้านการบินและการดำเนินการซ่อมบำรุงเครื่องบินที่เป็นไปตามมาตรฐานระดับโลกแล้ว บริษัทยังมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติภัยกับเครื่องบินของบริษัทฯ โดยการใช้ระบบการจัดการด้านนิรภัยการบิน (Aviation Safety Management System, SMS) และระบบการรักษาความปลอดภัย (Security Management System, SeMS) ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization, ICAO) โดยได้รับการตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยและประเทศอื่น ๆ ที่บริษัททำการบินไป โดยมาตรการดังกล่าวได้ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุ หรืออุบัติการณ์เกี่ยวกับเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากหลีกเลี่ยงไม่ได้และมีการเกิดขึ้นของอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ บริษัทยังมีมาตรการการปฏิบัติหากมีเหตุฉุกเฉินในการตอบสนองและควบคุมความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้มีผลกระทบต่อบริษัทให้น้อยที่สุด และทำให้บริษัทสามารถกลับเข้าสู่สถานการณ์ปกติเพื่อดำเนินงานปฏิบัติการการบินและธุรกิจได้ในเวลาอันสั้น ในส่วนการจัดทำประกันภัย บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของนกแอร์ ซึ่งมีวงเงินรับผิดชอบใช้ตามที่กำหนดในสัญญาเช่าเครื่องบินและคาดว่าจะเพียงพอต่อความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

3.1.6 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาตลาดท่องเที่ยวในประเทศไทย

ธุรกิจสายการบินจัดเป็นธุรกิจที่พึ่งพาการเดินทางของนักท่องเที่ยว การท่องเที่ยวไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเติบโตอย่างชัดเจนในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินจัดเป็นธุรกิจที่พึ่งพาการเดินทางของนักท่องเที่ยวเป็นหลัก โดยทั่วไปประเทศไทยมีฤดูกาลท่องเที่ยวที่ในช่วงไตรมาส 1 และ ไตรมาส 4 ของทุกปี ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เติบโตกว่า 10% ต่อปีในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 37.3 ล้านคน โดยกลยุทธ์ในการเติบโตที่ยั่งยืนของการท่องเที่ยวไทยนั้นจะต้องไม่พึ่งพาลาดเดิมนักเกินไป โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวชาวจีน ที่มีแนวโน้มลดลงหลังจากที่ภาครัฐเริ่มประกาศนโยบายปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญอย่างจริงจัง ดังนั้นการท่องเที่ยวไทยจึงควรมองหาตลาดอื่น ๆ เข้ามาเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในด้านที่ไทยมีจุดแข็งอยู่แล้ว โดยอินเดียและอินโดนีเซียเป็นตลาดที่มีศักยภาพในตลาดการท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนด้วยรายได้และจำนวนชนชั้นรายได้ระดับปานกลางที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว แต่ในปี 2559 บริษัทไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาการปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญมากนักในส่วนของตารางการบินปกติ เพราะกลุ่มลูกค้าหลักของนกแอร์เป็นกลุ่มผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจและเยี่ยมญาติมากกว่านักท่องเที่ยว ซึ่งลูกค้านักธุรกิจและเยี่ยมญาตินั้นมีการเดินทางเป็นประจำ และความต้องการการเดินทางไม่ได้ขึ้นอยู่กับฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งความต้องการเดินทางไม่ได้ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนมากนัก อย่างไรก็ตามบริษัทมิให้บริการเช่าเหมาลำเส้นทางจากประเทศไทยสู่เมืองต่าง ๆ ในสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งได้รับผลกระทบจากการปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญเพราะนักท่องเที่ยวจีนเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ภาพรวมในปีนี้



กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวมีจำนวนสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน แต่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่ชอบความยุ่งยากในการจองตั๋ว และต้องการความสะดวกสบายเป็นปัจจัยหลัก

อย่างไรก็ตาม บริษัทยังมีมาตรการลดความเสี่ยงจากการพึ่งพิงตลาดในประเทศต่อเนื่องจากปีที่แล้ว โดยยังคงรักษาเที่ยวบินระหว่างประเทศ คือ จากดอนเมืองไปย่างกุ้ง ประเทศพม่า และ ดอนเมืองไปยังโฮจิมินห์ ซิตี้ และฮานอย ประเทศเวียดนาม โดยในปีหน้ายังมีแผนจะขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AEC) เพิ่มขึ้น ส่วนเส้นทางบินระหว่างประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (China) จะต้องคอยติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อศึกษาแนวโน้มที่จะเพิ่มเส้นทางที่สามารถทำได้โดยทันที

3.1.7 ความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ภัยพิบัติทางธรรมชาติจัดเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจสายการบิน อีกทั้งจัดเป็นสถานการณ์ที่บริษัทไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า แต่ทั้งนี้บริษัทมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว โดยมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นบุคลากร และระบบสนับสนุนต่างๆ ที่จะสามารถรองรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม อีกทั้งบริษัทยังมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยเชื่อมั่นว่าจะสามารถควบคุมสถานการณ์และความเสียหายของบริษัทได้ อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการหยุดดำเนินการธุรกิจเนื่องจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

3.1.8 ความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากภายนอกในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทมีความจำเป็นต้องพึ่งพารายได้จากภายนอกในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจของบริษัท รวมถึงการจัดหาบริการภาคพื้นดิน และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีบุคลากรเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของบริษัทภายนอก แต่บริษัทก็สามารถควบคุมการปฏิบัติงานบริษัทภายนอกได้อย่างครบถ้วน การปฏิบัติหน้าที่บกพร่อง หรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในเชิงลบ นอกจากนั้น หากสัญญากับบริษัทภายนอกดังกล่าวหมดลง บริษัทอาจไม่สามารถสรรหาบริษัทอื่นที่มีความสามารถให้บริการกับบริษัทในอัตราค่าจ้างเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม การว่าจ้างบริษัทภายนอกในการดำเนินงานดังกล่าวให้กับบริษัท จะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการลงทุนซื้ออุปกรณ์และว่าจ้างบุคลากรเพื่อดำเนินการเอง อีกทั้งหากผู้ประกอบการที่บริษัทว่าจ้าง ปฏิบัติงานบกพร่อง หรือล่าช้า บริษัทก็สามารถปรับค่าเสียหายกับผู้ประกอบการรายดังกล่าวได้ และบริษัทอาจพิจารณายกเลิกสัญญาหรือไม่ต่อสัญญากับผู้ประกอบการรายดังกล่าว หาก



บริษัทสามารถหาผู้ประกอบการรายอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่าโดยสามารถดำเนินงานให้บริษัทได้เช่นเดียวกัน

3.1.9 ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง

ในการประกอบธุรกิจสายการบินภายในประเทศ บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินอื่นที่ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศเช่นเดียวกับบริษัท ทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่างได้แก่ การบินไทย ไทยสมายล์ และบางกอกแอร์เวย์ และสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ อย่างไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ เนื่องด้วยการแข่งขันที่รุนแรงทำให้สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมุ่งเน้นการปรับปรุงและยกระดับมาตรฐานการให้บริการเพื่อแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัด อีกทั้งสายการบินราคาประหยัดก็มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคา (Cost Leadership) ในการแข่งขันกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบเช่นกัน การแข่งขันจัดโปรโมชั่นด้านราคา อาทิ แพคเกจตั๋วเครื่องบินร่วมกับโรงแรมหรือรถยนต์ให้เช่า เพื่อช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของเส้นทางการบินภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจัยทางการทำตลาดเหล่านี้ล้วนแต่สนับสนุนให้จำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินภายในประเทศขยายตัว ทั้งผู้โดยสารกลุ่มที่เดินทางอยู่เดิมและกลุ่มที่ต้องการเปิดประสบการณ์ทางการบิน รวมถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวของประเทศไทย ปี 2559 ที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเติบโตที่เพิ่มขึ้นของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนให้จำนวนผู้โดยสารเส้นทางในประเทศมีการขยายตัวมากยิ่งขึ้นไปอีก เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวต่างชาติส่วนหนึ่งเลือกที่จะเดินทางมายังกรุงเทพมหานครเพื่อทำการต่อเที่ยวบินภายในประเทศไปยังจุดหมายปลายทางในส่วนภูมิภาค

นอกจากการแข่งขันกับสายการบินเต็มรูปแบบแล้ว บริษัทยังจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัดสายการบินอื่น ซึ่งบางสายการบินมีขนาดทางธุรกิจที่ใหญ่กว่าและมีแหล่งเงินทุนที่มากกว่าบริษัท ทำให้บริษัทอาจเสียเปรียบในเชิงของต้นทุนของการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2259 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของบริษัทสูงกว่าสายการบินราคาประหยัดสายการบินอื่น ประกอบกับการแข่งขันด้านราคาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้บริษัทมีอัตรากำไรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ สำหรับบริการขนส่งรูปแบบอื่นในประเทศไทยเช่น รถทัวร์ รถไฟ และรถไฟความเร็วสูงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เห็นว่าการแข่งขันมีแนวโน้มสูงขึ้นโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมขนส่งในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีการเดินทางใดๆ ที่สะดวกและรวดเร็วกว่าการเดินทางโดยเครื่องบิน ดังนั้น การเดินทางทางอากาศจึงยังเป็นการขนส่งมวลชนที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินราคาประหยัดที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีอัตราการเติบโตสูงกว่าธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่างชัดเจน และทำให้ธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทยมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งบริษัทมีความมั่นใจว่านกแอร์มีการให้บริการที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นอย่างชัดเจน ทั้งเครือข่ายการให้บริการ

เส้นทางการบินที่หลากหลายของกลุ่มพันธมิตรและการให้บริการอย่างดียิ่งตั้งแต่การจองตั๋วโดยสาร การเลือกที่นั่งล่วงหน้า บริการเช็คอิน บริการนำหน้าสัมภาระ การบริการบนเครื่องบิน จนถึงภายหลัง จากส่งผู้โดยสารถึงจุดหมายปลายทางแล้ว ทำให้บริษัทคาดว่านกแอร์มีข้อได้เปรียบและยุทธศาสตร์ที่ดีกว่าสายการบินคู่แข่ง

3.1.10 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาการใช้เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 และ เครื่องบินรุ่นบอมบาร์ดิเอร์ คิว 400

ในส่วนของเครื่องบินแบบไอพ่น บริษัทดำเนินธุรกิจโดยใช้เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นเครื่องบินแบบทางเดินเดียวที่ได้รับการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจากผู้ผลิต โดยใช้เครื่องยนต์แบบ New Generation ทำให้สมรรถนะของเครื่องบินมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งด้าน ความประหยัดเชื้อเพลิง การซ่อมบำรุง ความจุผู้โดยสารมากขึ้น ตลอดจนการตกแต่งห้องโดยสารและ รูปลักษณ์ของเครื่องบินสวยงามทันสมัย นอกจากนี้ การมีฝูงบินเดียวจะทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนในการดำเนินการ อาทิ การซ่อมบำรุงเครื่องบิน การฝึกอบรมนักบินและลูกเรือ เป็นต้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าว จำนวน 22 ลำ จากจำนวนเครื่องบินทั้งหมดของบริษัท ทั้งหมด 32 ลำ บริษัทจึงมีความเสี่ยงในการดำเนินงานหากเครื่องบินรุ่นดังกล่าวมีปัญหาทางเทคนิคและ จำเป็นต้องเข้าซ่อมบำรุงหรือปรับปรุงเพื่อให้สามารถนำมาดำเนินงานได้ตามปกติ ขอบกพร่องหรือ ปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลเพิ่มเติมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบินออกข้อกำหนดเพิ่มเติมหรือเพิ่ม มาตรฐานความปลอดภัยที่เข้มงวดขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบให้บริษัทมีผลการดำเนินงานลดลงอย่างมี นัยสำคัญ

ทั้งนี้ หากเครื่องบินรุ่นดังกล่าวมีปัญหาทางเทคนิคขั้นรุนแรง บริษัทอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้ เครื่องบินรุ่นอื่นแทน และหากบริษัทไม่สามารถจัดหาเครื่องบินรุ่นอื่นทดแทนได้ในต้นทุนที่เทียบเท่า ฝูงบินเดิมภายในระยะเวลาที่เหมาะสม บริษัทจะมีผลการดำเนินงานที่ลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ หรืออาจ ประสบภาวะขาดทุนได้ อย่างไรก็ตาม สายการบินทั่วโลกดำเนินงานโดยใช้เครื่องบินโบอิง 737-800 กัน อย่างแพร่หลาย โดยไม่พบข้อบกพร่องทางด้านเทคนิค หรือปัญหาทางด้านเครื่องยนต์ที่รุนแรง

สำหรับเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 ซึ่งเป็นเครื่องบินใบพัดรุ่นใหม่ที่ทันสมัยจากบริษัทบอม บาร์ดิเอร์ เป็นเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก ใช้เครื่องยนต์ใบพัด (Turboprop) 2 เครื่อง และบรรทุก ผู้โดยสารได้ถึง 86 ที่นั่ง เหมาะสำหรับการบินในระยะสั้น และเป็นเครื่องบินใบพัดที่ใช้เชื้อเพลิงอย่างมี ประสิทธิภาพ มีต้นทุนที่ต่ำโดยสารต่ำ ในตลาดการบินระยะสั้นของส่วนภูมิภาค ด้วยความยืดหยุ่นในการ บินทั้งแบบเครื่องบินใบพัดและความเร็วเหมือนเครื่องบินเจ็ท ทำให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติ การกิจของเครื่องบินใบพัดในระยะสั้นและในตลาดเครื่องบินเจ็ทที่บินระยะกลาง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกล ยุทธ์ที่บริษัทจะนำมาใช้บินในเส้นทางสายรองและสายย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการบินที่มีไม่มากนัก โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าวจำนวน 8 ลำ



เนื่องจากนกแอร์เป็นสายการบินเดียวในเมืองไทยที่ใช้เครื่องบินรุ่นบอมบาร์ดิเอร์ Q400 ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากการใช้งานจะเป็นเรื่องของการดูแลรักษาและการซ่อมบำรุงเครื่องบิน โดยเฉพาะในเรื่องของการนำเข้าชิ้นส่วนอะไหล่ และศูนย์ซ่อมบำรุงซึ่งนกแอร์ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้งานเป็นไปอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหาทางเทคนิค นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงในเรื่องของบุคลากร นักบิน และช่างซ่อมบำรุงที่อาจจะไม่เพียงพอเพื่อรองรับหากจำนวนเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 เพิ่มขึ้นในอนาคต นกแอร์จึงมีมาตรการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ (License training) โดยร่วมกับบริษัทบอมบาดีเอร์เพื่อเตรียมความพร้อมในเรื่องผู้เชี่ยวชาญทั้งนักบินและช่างซ่อมบำรุงให้เพียงพอ อย่างไรก็ตาม เครื่องบินรุ่นบอมบาร์ดิเอร์ Q400 มีการใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศ โดยไม่พบข้อบกพร่องทางด้านเทคนิค หรือปัญหาทางด้านเครื่องยนต์ที่รุนแรงแต่อย่างใด

อย่างไรก็ตาม นกแอร์ได้มีแผนรองรับและแผนแก้ไขปัญหให้เป็นไปตามระเบียบและข้อบังคับขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ทั้งนี้สายการบิน “นกแอร์” มีความปลอดภัยในระดับสูง เพราะสายการบินนกแอร์ยังคงยึดหลักปฏิบัติตามมาตรฐานสากลเป็นสำคัญ

3.1.11 ความเสี่ยงจากความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สำคัญเป็นเงินสกุลต่างประเทศหรืออ้างอิงกับเงินสกุลต่างประเทศ ได้แก่ ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน ค่าประกันภัยเครื่องบิน และค่าน้ำมันเชื้อเพลิง โดยในปี 2559 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในสกุลเงินต่างประเทศประมาณร้อยละ 67 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตราต่างประเทศขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศและสภาพเศรษฐกิจโลก ซึ่งบริษัทไม่สามารถควบคุม หรือประมาณการได้อย่างแม่นยำ หากอัตราแลกเปลี่ยนแปลงผันผวนย่อมส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท

อย่างไรก็ตาม บริษัทมีนโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงเท่านั้น โดยมีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยง และระยะเวลาการเข้าทำสัญญาที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินงาน โดยการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทมีนโยบายการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงเพียงบางส่วนเท่านั้น

3.1.12 ความเสี่ยงจากที่บริษัทไม่สามารถทำประกันภัยกับความเสียหายบางประการได้และอาจไม่สามารถจัดหาประกันภัยที่ครอบคลุมได้

ถึงแม้การประกันภัยของอุตสาหกรรมการบินจะครอบคลุมความเสี่ยงต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นกับลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์ และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และยานพาหนะที่ไม่มีใบอนุญาต ผู้โดยสาร กระเป๋าสัมภาระ สินค้าพัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ และความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม ตลอดจนภัยอันเกิดจากสงครามและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภัยสงคราม แต่กรมธรรม์ดังกล่าวก็มีข้อยกเว้นซึ่งไม่สามารถเรียกร้องค่าสินไหมทดแทนได้ อาทิ ความเสียหายของเครื่องบินหรือเครื่องยนต์ที่เกิดจากการเสื่อมสภาพตาม

ระยะเวลา (Wear and tear) ความเสียหายทางเทคนิคที่มีได้เกิดจากอุบัติเหตุ (Mechanical breakdown) เป็นต้น จึงจัดเป็นความเสี่ยงเชิงพาณิชย์ที่สายการบินต้องเผชิญ ซึ่งหากสายการบินต้องการทำประกันภัยครอบคลุมความเสี่ยงดังกล่าวอาจต้องจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยในอัตราที่สูง และอาจจะไม่สามารถหาบริษัทประกันภัยได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้กันเงินสำรองค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง โดยบางส่วนจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่าเครื่องบิน และบางส่วนตั้งสำรองไว้ภายในบริษัท ทำให้บริษัทเชื่อว่าจะมีเงินค่าซ่อมบำรุงเพียงพอหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น

ปัจจุบันมีการก่อการร้ายเกิดขึ้นในหลายประเทศ โดยเฉพาะเหตุการณ์การก่อการร้ายในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 บริษัทประกันภัยทั่วโลกจึงได้กำหนดให้ธุรกิจการบินจัดทำประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สามส่วนเกินจากกรรมสิทธิ์ประกันภัยการเสี่ยงภัยทุกชนิดของลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์ และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และยานพาหนะที่ไม่มีใบอนุญาตและความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม ที่เกิดจากภัยสงครามและภัยที่เกี่ยวข้องเนื่อง ทำให้สายการบินมีต้นทุนค่าเบี้ยประกันภัยเพิ่มเติม หากกรณีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายสูงกว่าวงเงินรับผิดชอบสูงสุดที่บริษัททำประกันภัยไว้ จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท และอาจรุนแรงจนส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องระงับกิจการได้

3.1.13 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับบริษัท

ตามโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทจะมีการบินไทยเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท โดยถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 39.2 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้วของบริษัท อีกทั้งการบินไทยมีสิทธิในการส่งตัวแทนเป็นกรรมการในบริษัทจำนวน 5 คนจากกรรมการทั้งหมด 12 คน ซึ่งโครงสร้างการถือหุ้นและโครงสร้างกรรมการดังกล่าวอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้

เนื่องจากทั้ง การบินไทยดำเนินธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ ภายใต้แบรนด์ “การบินไทย” และ “ไทยสมายล์” ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับการดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดของบริษัท และมีการให้บริการในเส้นทางบินบางเส้นทางที่ทับซ้อนกับนกแอร์ จึงอาจทำให้บริษัทมีความเสี่ยงเพิ่มเติมจากการแข่งขันกับการบินไทย และการบินไทยอาจจะพิจารณาไม่ให้ความร่วมมือการขยายธุรกิจ เช่น การขยายเส้นทางการบินในต่างประเทศ การจัดหาเครื่องบิน และการเพิ่มทุน โดยการใช้สิทธิผ่านตัวแทนกรรมการ หรือ ฐานะผู้ถือหุ้น

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่า นกแอร์จะดำเนินธุรกิจสายการบินเช่นเดียวกับ การบินไทย และ ไทยสมายล์ แต่ด้วยลักษณะผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ทำให้นกแอร์ การบินไทย และ ไทยสมายล์ มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน และไม่ได้แข่งขันกันโดยตรงในตลาดระดับเดียวกัน



นอกจากนั้นบริษัทยังมีมาตรการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่รัดกุมทั้งในด้านโครงสร้างผู้ถือหุ้นและโครงสร้างกรรมการที่มีการถ่วงดุลอย่างเหมาะสม อีกทั้งการบริหารงานของบริษัทยังมีความเป็นอิสระจากผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้นักแอร์สามารถให้บริการในเส้นทางการบินที่ทับซ้อนกับการบินไทยได้อย่างอิสระและไม่มีข้อจำกัด

3.1.14 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้บริหาร และ บุคลากรที่มีความชำนาญด้านอากาศยาน

การดำเนินธุรกิจของบริษัท จำเป็นต้องพึ่งพาความสามารถของผู้บริหารทั้งในด้านกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร และการบริหารงานสายการบินซึ่งมีความซับซ้อน และความชำนาญเฉพาะด้านของบุคลากร เช่น นักบิน วิศวกร เป็นต้น หากบริษัทสูญเสียบุคลากรดังกล่าวในจำนวนที่มีนัยสำคัญอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจสายการบินประสบภาวะขาดแคลนบุคลากรผู้มีความชำนาญพิเศษโดยเฉพาะนักบิน และวิศวกร ในบางช่วงเวลา

ทั้งนี้ บริษัทยังจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ ทั้งสายการบินประเภทเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ ในการสรรหา และรักษาบุคลากรที่มีความสามารถ และความชำนาญพิเศษดังกล่าว อีกทั้งหากสายการบินคู่แข่งใช้นโยบายเพิ่มอัตราค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่สูงเพื่อดึงดูดบุคลากรของบริษัท บริษัทอาจจำเป็นต้องเพิ่มค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่น เพื่อรักษาหรือสรรหาบุคลากรดังกล่าวในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าตอบแทนดังกล่าวอาจส่งผลให้บริษัทมีต้นทุนด้านบุคลากรเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ดี บริษัทได้เห็นความสำคัญของความเสี่ยงดังกล่าวจึงกำหนดให้มีคณะกรรมการชุดย่อยซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนธุรกิจ และยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจมาโดยตลอด นอกจากนี้ บริษัทมีแผนการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งโครงการ Eagle Leadership Program (ELP) เพื่อพัฒนาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพเพื่อรองรับความเจริญเติบโตของธุรกิจและเป็นผู้สืบทอดตำแหน่ง (Successor)

นอกจากนี้ จากแนวโน้มการขาดแคลนบุคลากรหรือผู้เชี่ยวชาญของธุรกิจสายการบินสูงขึ้น เช่น นักบิน ช่างซ่อมบำรุง ทำให้ในปี 2559 นกแอร์ได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนนักบินเครื่องบิน โบอิง 737-800 มีผลทำให้ต้องยกเลิกเที่ยวบินบางส่วนซึ่งกระทบกับรายได้ส่งผลให้บริษัทมีผลการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ เป็นผลให้บริษัทมีมาตรการเร่งด่วนเพื่อรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเริ่มจากโครงการความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตเครื่องบิน เพื่อเตรียมความพร้อมในการสรรหาบุคลากรการบินคุณภาพระดับสากลมาประจำฝูงบิน บริษัทมุ่งเน้นการคัดเลือกที่เป็นไปตามมาตรฐานและกำหนดให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่องและความปลอดภัยสูงสุดตลอดการเดินทาง



3.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้น

3.2.1 ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่ควรจะได้รับ

เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศมีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งมีการแข่งขันด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อแย่งชิงผู้โดยสารและส่วนแบ่งการตลาด ประกอบกับธุรกิจการบินมีความอ่อนไหวต่อสถานะเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวจึงอาจทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามที่วางแผนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทและสะท้อนถึงผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ถือหุ้น ได้แก่ ราคาหลักทรัพย์ และเงินปันผล อย่างไรก็ตาม บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมทั้งมีแผนรองรับเพื่อสามารถปรับแผนการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว



4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของการเช่า ทั้งสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) และการเช่าพื้นที่ จึงมีได้บันทึกเป็นสินทรัพย์ในงบการเงินของบริษัท เช่น เครื่องบิน ศูนย์ปฏิบัติการการบิน และอาคารสำนักงานใหญ่ แต่ได้บันทึกสินทรัพย์ในส่วนที่เป็นส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า หรือส่วนปรับปรุงสัญญาเช่า นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทยังมีทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งบันทึกในงบการเงิน เช่น อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ อุปกรณ์สื่อสาร ยานพาหนะ เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.1 เครื่องบิน

เครื่องบินหรืออากาศยานจัดเป็นสินทรัพย์หลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยบริษัททำการเช่าเครื่องบินที่เป็นการเช่าเฉพาะตัวเครื่องบิน โดยมีการกำหนดระยะเวลาการเช่า การวางเงินมัดจำหรือหนังสือค้ำประกัน ค่าเช่า ค่าสำรองค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน การประกันภัย เงื่อนไขการรับมอบและส่งคืนเครื่องบิน

4.1.1 สัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน

บริษัทและบริษัทย่อยบันทึกค่าเช่าเครื่องบินเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือนในงบกำไรขาดทุนแบบเบ็ดเสร็จ มีได้บันทึกเป็นสินทรัพย์ในงบแสดงฐานะทางการเงิน เครื่องบินทั้งหมดจดทะเบียนในประเทศไทยโดยเช่าเครื่องบินจากผู้ให้เช่าต่างประเทศหลายราย ซึ่งในปี 2559 บริษัทมีค่าเช่าเครื่องบินตามสัญญาเป็นจำนวน 4,031.51 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลำดับ	ประเภททรัพย์สิน	จำนวน(ลำ)	อายุสัญญาเช่า(ปี)	อายุสัญญาเช่าที่เหลือ
1	โบอิง 737-800 (บริษัท)	23	7-12	ระหว่าง 2 -12 ปี
2	เอทีอาร์ 72-500 (บริษัท)	2	8	ระหว่าง 4-5 ปี
3	Q400 NextGen (บริษัท)	8	12	ระหว่าง 10-12 ปี
4	โบอิง 777-200 (บริษัทย่อย)	3	5	ระหว่าง 2 – 3.5 ปี



- **สาระสำคัญของสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน**

1. **การชำระค่าเช่าและค่าสำรองการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Supplemental Rent)**

ภายหลังการรับมอบเครื่องบิน บริษัทและบริษัทย่อยต้องชำระค่าเช่าเครื่องบินรายเดือนในอัตราตามที่ตกลงในสัญญาเช่าเครื่องบิน ปัจจุบันค่าเช่ามีอัตราคงที่ตลอดอายุสัญญาเช่า นอกจากนั้น บริษัทจะต้องจ่ายค่าสำรองการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Supplemental Rent หรือ Maintenance Reserve) ตามที่ระบุในสัญญาเช่าเครื่องบินแต่ละฉบับ

สำหรับปี 2559 บริษัทและบริษัทย่อยได้จ่ายค่าสำรองการซ่อมบำรุงล่วงหน้าสำหรับเครื่องบินที่เช่าดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น ประมาณ 2,252.02 ล้านบาท

2. **เงินประกัน และ เงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบิน**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีเงินประกันและเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบินเท่ากับ 580.20 ล้านบาท

3. **การประกันภัยเครื่องบิน**

บริษัทและบริษัทย่อยจำเป็นต้องทำประกันภัยสำหรับเครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่ ผู้โดยสาร บุคคลที่สามและทรัพย์สินของบุคคลที่สาม ตามมาตรฐานสากลของตลาดการประกันภัยเครื่องบินตลอดระยะเวลาการเช่าเครื่องบิน โดยวงเงินรับผิดชอบที่จะถูกกำหนดในสัญญาเช่าเครื่องบิน และสายการบินเป็นผู้รับผิดชอบค่าเบี้ยประกันภัย

4. **การคืนเครื่องบิน**

ในสัญญาเช่าเครื่องบินโดยทั่วไป จะกำหนดเงื่อนไขการรับมอบและส่งคืนเครื่องบินเอาไว้ ซึ่งในการส่งมอบคืนเครื่องบินผู้เช่าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขการส่งคืน โดยผู้เช่าตั้งสำรองค่าใช้จ่ายดังกล่าวไว้ตลอดอายุสัญญาเช่า จำนวนเงินที่ตั้งสำรองได้ประมาณการจากค่าซ่อมบำรุงในระดับ Heavy Maintenance บวกค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การปรับสภาพภายในห้องโดยสาร การทำสีเครื่องบิน ค่าซ่อมเครื่องยนต์ เป็นต้น

5. **เหตุผิดนัด (Event of Default)**

หากบริษัทผิดนัดสัญญาเช่า ผู้ให้เช่าเครื่องบินสามารถยกเลิกสัญญาได้ทันที หรือสามารถใช้กระบวนการยุติธรรมเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายตามสัญญาได้ ทั้งนี้เหตุผิดนัดที่อาจเกิดขึ้นสรุปได้ดังต่อไปนี้



- บริษัทไม่สามารถชำระค่าเช่าตามกำหนดของสัญญาเช่าได้
- บริษัทไม่สามารถทำประกันภัยตามสัญญาเช่าได้
- บริษัทผลิตหนี้สินอื่นจำนวนมากซึ่งระบุในสัญญาเช่าในแต่ละฉบับ
- บริษัทประสบปัญหาทางการเงิน หรือ ประสบภาวะล้มละลายหรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
- บริษัทหยุดดำเนินธุรกิจการบินของบริษัท หรือมีการจำหน่ายสินทรัพย์สำคัญของบริษัท
- มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจควบคุมของบริษัท
- บริษัทผลิตชำระค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน เช่น ค่าธรรมเนียมระบบนำร่องเครื่องบิน (Navigation fee) ค่าธรรมเนียมในการขึ้นลงของอากาศยาน (Landing fee)

6. ข้อกำหนดในสัญญา (Covenant)

นอกจากนั้น ระหว่างการเช่าเครื่องบินบริษัทจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญาซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- บริษัทต้องเช่าเครื่องบินเพื่อใช้ในการพาณิชย์เท่านั้น และปฏิบัติตามข้อตกลงของสัญญาตลอดอายุสัญญา บริษัทจะเสียค่าปรับหากมีการส่งคืนเครื่องบินก่อนกำหนด
- บริษัทต้องแจ้งข้อมูลที่สำคัญตามที่ตกลงในสัญญาให้ผู้เช่าทราบ
- บริษัทต้องไม่ทำการให้เช่าช่วงเครื่องบินต่อแก่ผู้อื่น (Sublease) ยกเว้นจะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้เช่า
- บริษัทต้องอนุญาตให้ตัวแทนของผู้ให้เช่าตรวจสอบเครื่องบินเมื่อมีการเรียกร้องโดยค่าใช้จ่ายตกเป็นของผู้ให้เช่า
- บริษัทไม่สามารถแสดงตัวเป็นเจ้าของเครื่องบินลำดังกล่าวได้
- บริษัทจะเก็บข้อมูลทางการบินของเครื่องบินแต่ละลำตามที่สัญญากำหนด
- บริษัทจะไม่ตัดแปลงหรือแก้ไขเครื่องบิน ยกเว้นจะได้รับอนุญาตจากผู้ให้เช่า
- บริษัทต้องบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องบินตามที่สัญญากำหนด



- บริษัทต้องทำประกันภัยเครื่องบินตามที่สัญญาเช่ากำหนดตลอดระยะเวลาการเช่าเครื่องบิน
- บริษัทมีหน้าที่จดทะเบียนเครื่องบินกับกรมการบินพลเรือน รวมถึงการดำเนินการขอใบอนุญาตสำคัญต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้เครื่องบินดังกล่าวสามารถให้บริการได้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

7. คำรับรองและรับประกัน

ในการดำเนินการเช่าเครื่องบิน บริษัทจะต้องให้คำรับรองและรับประกันต่อผู้ให้เช่าเครื่องบิน โดยมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

- บริษัทเป็นบริษัทจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายในประเทศที่จัดตั้งบริษัท
- บริษัทมีความสามารถในการลงนามในเอกสารต่างๆ และสามารถปฏิบัติตามการต่างๆ ให้เป็นไปตามสาระสำคัญของสัญญาได้
- บริษัทไม่มีเหตุการณ์ หรือคดีความค้างใดๆ อันเป็นสาเหตุที่จะกระทบต่อสถานะการเงินและทรัพย์สินของบริษัท ทำให้บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้
- บริษัทดำเนินการส่งงบการเงินอย่างถูกต้องตามกฎหมาย
- ไม่มีเหตุผิดนัดเกิดขึ้น

4.1.2 สัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทเข้าทำสัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินกับผู้ให้บริการหลายราย ขึ้นอยู่กับประเภทของเครื่องบิน ปัจจุบันผู้ให้บริการรายหลักได้แก่ Lufthansa Technik AG ซึ่งจัดเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับการรับรองจากสถาบันระดับโลก มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจการซ่อมบำรุงเครื่องบินสูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบิน โดยเนื้อหาสัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินครอบคลุมถึงการซ่อมในลักษณะ A-Check C-Check และ Heavy-Check หรือ การซ่อมบำรุงที่มีนัยสำคัญซึ่งบริษัทไม่มีใบอนุญาตในการดำเนินงาน

4.2 ศูนย์ปฏิบัติการการบิน และ อาคารสำนักงานใหญ่

บริษัทมีศูนย์ปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง และมีสถานีภายในท่าอากาศยานของเส้นทางที่นกแอร์ทำการบิน บริษัทเช่าพื้นที่ในท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้เป็นลานจอดเครื่องบิน คลังเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์เกี่ยวกับ



เครื่องบิน สำนักงาน และเคาน์เตอร์เช็คอิน สัญญาเช่าดังกล่าวมีระยะเวลา 3 ปี และที่ผ่านมาบริษัทมีการต่ออายุสัญญาเช่าอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากยังคงปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานดอนเมือง

ในส่วนของสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 3 อาคารจินนาการ ชั้น 16 และ ชั้น 17 ถ.สาทรใต้ แขวง ยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ บริษัทได้เช่าพื้นที่จำนวน 2,175.84 ตารางเมตร กับห้างหุ้นส่วนจำกัด จินนาการ (2530) สัญญาเช่ามีอายุ 3 ปี เมื่อหมดอายุสัญญาเช่า บริษัทมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าคราวละ 3 ปี

4.3 อุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีมูลค่าทางบัญชีของอุปกรณ์ต่างๆ รวม 338.5 ล้านบาท สำหรับการบันทึกบัญชีบริษัทและบริษัทย่อยจะบันทึกด้วยราคาทุนและหักค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานของสินทรัพย์แต่ละประเภทประมาณ 3-5 ปี ยกเว้นส่วนปรับปรุงอาคาร และ ส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า (ค่าทำสีเครื่องบิน) บริษัทและบริษัทย่อยจะพิจารณา หักค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่าเครื่องบินแต่ละลำหรืออายุการใช้งานจริงของทรัพย์สินดังกล่าว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท	ราคาทุน	ค่าเสื่อมสะสม	มูลค่าทางบัญชี
ส่วนปรับปรุงสัญญาเช่า	97.1	64.9	32.2
ส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า	68.2	12.5	55.7
เครื่องใช้สำนักงาน	19.5	11.8	7.7
อุปกรณ์สำนักงาน	32.6	18.0	14.6
อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	154.2	105.0	49.2
อุปกรณ์สื่อสาร	6.8	4.6	2.2
เครื่องมือเครื่องใช้	243.4	78.5	164.9
ยานพาหนะ	11.9	8.7	3.2
งานระหว่างปรับปรุง	8.8	-	8.8
รวม	642.5	304.0	338.5

4.4 โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ได้แก่ Microsoft Windows ระบบการสำรองที่นั่ง ระบบบัญชี เครื่องบันทึกการเก็บเงิน (Point of Sale : POS) และระบบซอฟต์แวร์ที่บริษัทพัฒนาขึ้นเอง บริษัทและบริษัทย่อยหักค่าตัดจำหน่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน 5 ปีหรือตามอายุสัญญา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้



หน่วย: ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท	ราคาทุน	ค่าเสื่อมสะสม	มูลค่าทางบัญชี
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	189.4	127.9	61.5
โปรแกรมระหว่างพัฒนา	3.7	-	3.7
รวม	193.1	127.9	65.2

4.5 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้าส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้จากการจำหน่ายตั๋วโดยสาร ในส่วนลูกค้างองค์กรซึ่งได้เครดิตเทอมระยะสั้นจากบริษัทประมาณ 30 วัน ในปี 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อสงสัยจะสูญเท่ากับ 11.7 ล้านบาท โดยประมาณขึ้นจากประสบการณ์ในการเรียกเก็บเงินในอดีต

สำหรับลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) เป็นค่าให้บริการภาคพื้นทีสถานีบางแห่ง ค่าตั๋วโดยสารเที่ยวบินร่วม (Codeshare agreement) และ ค่าใช้บริการต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีลูกหนี้การค้าสุทธิเท่ากับ 371.0 ล้านบาท ดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท	มูลค่าก่อนตัดหนี้สูญ	ค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญ	ลูกหนี้การค้าสุทธิ
ลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้อง	5.8	-	5.8
ลูกหนี้การค้ากิจการอื่น	376.9	11.7	365.2
รวม	382.7	11.7	371.0

4.6 สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือประกอบด้วยอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้สำหรับการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องบิน สินค้าซื้อมาเพื่อขาย อาหารและเครื่องดื่ม บริษัทและบริษัทย่อยมีนโยบายบันทึกบัญชีสินค้าคงเหลือในราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่ได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนคำนวณตามวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก มูลค่าสุทธิที่จะได้รับเป็นราคาโดยประมาณที่คาดว่าจะขายได้ตามลักษณะการประกอบธุรกิจตามปกติหักด้วยประมาณการต้นทุนที่จำเป็นต้องจ่ายไปเพื่อให้ขายสินค้านั้นได้ ทั้งนี้ บริษัทและบริษัทย่อยมิได้ตั้งค่าเผื่อสินค้าล้าสมัย หรือสินค้าเคลื่อนไหวช้า เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าที่ไม่มีลักษณะตามสมัย และได้มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าอยู่เสมอ หากสินค้ามีการเสื่อมคุณภาพบริษัทและบริษัทย่อยจะทำการตั้งสำรองทั้งจำนวน ณ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินค้าคงเหลือเท่ากับ 31.4 ล้านบาท ดังนี้



รายการ	จำนวน (ล้านบาท)
สินค้าซื้อมาเพื่อขาย	12.8
อาหารและเครื่องดื่ม	1.0
อะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองอื่น ๆ	17.6
รวม	31.4

4.8 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทมีนโยบายลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกับบริษัท เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในปี 2559 โดยมีรายละเอียดดังนี้

	ชื่อบริษัท	ทุนจดทะเบียน	สัดส่วนการถือหุ้น	วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	สถานะการดำเนินการ
1.	บริษัท นกฮอลิเดย์ จำกัด	100,000 บาท	บริษัทถือหุ้นสามัญ ร้อยละ 49 และผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมดาอีก ร้อยละ 51	ประกอบกิจการนำเที่ยว และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำเที่ยว	ดำเนินการอยู่
2.	บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด	10,000,000 บาท	บริษัทถือหุ้นสามัญ ร้อยละ 49 กรรมการของบริษัทถือหุ้น บุริมสิทธิร้อยละ 50 และผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมดาถือหุ้น บุริมสิทธิอีก ร้อยละ 1	เพื่อร่วมทุนกับ Scoot Pte. Ltd. และบริษัท เพื่อน้ำมิตร จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบิน ราคาประหยัดระหว่างประเทศ	ดำเนินการอยู่
3	บริษัท สายการบินนกสปีด จำกัด	2,000,000,000 บาท	บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทถือหุ้นสามัญ ร้อยละ 49 Scoot PTE. LTD ถือหุ้น ร้อยละ 49 และบริษัท เพื่อน้ำมิตร ถือหุ้นอีก ร้อยละ 2	เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัด สำหรับเส้นทางบินระยะกลางและระยะไกลในเส้นทางบินต่างประเทศ ด้วยเครื่องบิน Wide Body	ดำเนินการอยู่



โดยบริษัทมุ่งเน้นการลงทุนในบริษัทย่อยที่มีศักยภาพในการเติบโต และสร้างผลตอบแทนที่ดีจากการลงทุน เพื่อให้บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินราคาประหยัดที่ให้บริการแก่ผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุม ทั้งนี้ในการขออนุมัติเกี่ยวกับการลงทุนจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำรายการที่มีนัยสำคัญที่เข้าข่ายเป็นการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งสินทรัพย์ พ.ศ. 2547

การลงทุนในกิจการดังกล่าวข้างต้น บริษัทจะเน้นการลงทุนระยะยาว โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจที่จะเข้าไปลงทุน รวมถึงแนวโน้มของธุรกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายการลงทุนในสัดส่วนที่มากพอเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อย รวมทั้งการส่งเสริมกิจการที่เข้าลงทุนให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทอาจมีการลงทุนในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต โดยการลงทุนจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ในการตัดสินใจลงทุนใดๆ บริษัทจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและพิจารณาถึงศักยภาพ รวมทั้งความเสี่ยงจากการลงทุน และนำเสนอแผนการลงทุนต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อพิจารณา รวมถึงให้คำแนะนำเพื่อลดความเสี่ยงทางการลงทุนที่อาจเกิดขึ้น

4.9 นโยบายการลงทุนในเงินลงทุนระยะยาว

ในปี 2547 บริษัทได้เข้าเป็นสมาชิกของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และต้องเข้าร่วมถือหุ้นตามข้อกำหนดของวิทยุการบิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทถือหุ้นจำนวน 66,615 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 6,661,500 บาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 1.01 ของหุ้นทั้งหมด ตามข้อบังคับของวิทยุการบินมิให้มีการจ่ายปันผล แต่ผู้ถือหุ้นจะได้รับส่วนลดค่าธรรมเนียมในการบริการนำร่อง (Air Navigation Facility Charge) สัดส่วนการถือหุ้นจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามการจัดสรรของวิทยุการบิน โดยคำนวณจากเที่ยวบินรวมในแต่ละปีของสมาชิก และเงินค่าหุ้นดังกล่าวจะได้รับคืนเมื่อถอนตัวจากการเป็นสมาชิก

เมื่อวันที่ 7 สิงหาคม 2557 ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ได้มีมติอนุมัติให้บริษัทร่วมทุนกับ ANA Holding และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เพื่อจัดตั้ง บริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟล์ท เทอร์นิ่ง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นศูนย์จัดการอบรมนักบินและบุคลากรทางการบิน โดยบริษัทลงทุนเป็นจำนวนเงิน 40,650,000 บาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 15 ของทุนจดทะเบียนของการร่วมทุน

**4.11 สัญญาอื่นๆที่เกี่ยวข้อง**

- การทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Codeshare Agreement) และเช่าเหมาลำ (Charter Agreement)

ปัจจุบัน บริษัทได้เข้าทำสัญญาความตกลงเที่ยวบินร่วมกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสัญญาเที่ยวบินร่วมกับบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติทั่วไปในอุตสาหกรรมการบิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเครือข่ายทางการตลาดไปได้อย่างกว้างขวาง เพื่อเสริมสร้างแบรนด์ และลดต้นทุนการดำเนินงานลง

ลักษณะสำคัญของสัญญา	<ol style="list-style-type: none">1. คู่สัญญาทั้งสองตกลงที่จะร่วมมือในการให้บริการทางการบินแก่กัน โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ทำการบิน และ อีกฝ่ายจะเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาด2. ผู้ทำการบินจะเป็นผู้ให้บริการเครื่องบินสำหรับผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาด3. ผู้ทำการบินจะให้บริการผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาดในลักษณะเดียวกันกับที่ให้บริการกับลูกค้าของตนเอง
เส้นทางการบิน	<u>เที่ยวบินร่วม (Codeshare) :</u> <ul style="list-style-type: none">▪ ดอนเมือง – ร้อยเอ็ด – ดอนเมือง
การยกเลิกสัญญา	<ol style="list-style-type: none">1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน2. คู่สัญญาสามารถเลิกสัญญาได้ทันทีหากอีกฝ่ายหนึ่งประสบภาวะล้มละลาย หรือ เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ3. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที หากผู้ผิดสัญญาไม่ชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง

- สัญญาซื้อขายอาหารว่าง

คู่สัญญา	ผู้ซื้อ : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท”) ผู้ขาย : บริษัท เซ็นทรัล เรสตอเรตส์ กรุ๊ป จำกัด (“ซีอาร์จี”)
ลักษณะสำคัญของสัญญา	เป็นผู้จำหน่ายอาหารว่าง (Auntie Anne’s) เพื่อรองรับการให้บริการแก่ผู้โดยสาร



อายุสัญญา	สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 1 สิงหาคม 2551 และ มีอายุ 1 ปีจากวันที่ลงนาม และ หากไม่มีการบอกเลิกสัญญาให้ถือว่าสัญญาดังกล่าวต่อไปโดยไม่มีกำหนดอายุ และได้มีการยกเลิกสัญญาโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559
การยกเลิกสัญญา	1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 30 วัน 2. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที และผู้ผิดสัญญาต้องชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง

คู่สัญญา	ผู้ซื้อ : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้ขาย : บริษัท โกลด์ิลอคส์ เบค ซอบ จำกัด
ลักษณะสำคัญของสัญญา	เป็นผู้ขายสินค้าประเภทขนมมาม่อนต้นตำรับซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพที่ผ่านมาตรฐานรับรองคุณภาพตามที่กฎหมายกำหนด พร้อมมีเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายกำหนดบนบรรจุภัณฑ์
อายุสัญญา	สัญญาตกลงซื้อขายมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2559 ถึงเดือนมีนาคม 2560
การยกเลิกสัญญา	1. การบอกเลิกสัญญาสามารถบอกกล่าวยกเลิกสัญญาต่อกันโดยแจ้งความจำเป็นเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน 2. หากผู้ซื้อบอกยกเลิกสัญญาผู้ขายอันเนื่องจากเหตุผลอื่นใดที่ไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดหรือการผิดข้อตกลงของผู้ขาย ผู้ซื้อตกลงรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของจำนวนเงินที่เหลือ แต่รวมกันไม่เกินมูลค่า 500,000 บาท 3. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที และผู้ผิดสัญญาต้องชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง



คู่สัญญา	ผู้ซื้อ : บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้ขาย : บริษัท ไทย-นิจิ อินดัสทรี จำกัด
ลักษณะสำคัญของสัญญา	เป็นผู้ขายสินค้าประเภทขนมข้าวอบกรอบสไลด์ญี่ปุ่น ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพที่ผ่านมาตรฐานรับรองคุณภาพตามที่กฎหมายกำหนด พร้อมมีเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายกำหนดบนบรรจุภัณฑ์
อายุสัญญา	สัญญาตกลงซื้อขายมีผลตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2559 ถึงเดือนมีนาคม 2560
การยกเลิกสัญญา	1. การบอกเลิกสัญญาสามารถบอกกล่าวยกเลิกสัญญาต่อกันโดยแจ้งความจำเป็นเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 30 วัน 2. หากผู้ซื้อบอกยกเลิกสัญญาผู้ขายอื่นเนื่องจากเหตุผลอื่นใดที่ไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดหรือการผิดข้อตกลงของผู้ขาย ผู้ซื้อตกลงรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของจำนวนเงินที่เหลือ แต่รวมกันไม่เกินมูลค่า 355,200 บาท 3. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที และผู้ผิดสัญญาต้องชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง

คู่สัญญา	ผู้ซื้อ : บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้ขาย : บริษัท จิตรมาสเทรดดิ้ง จำกัด
ลักษณะสำคัญของสัญญา	เป็นผู้ขายสินค้าของว่าง ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์คุณภาพที่ผ่านมาตรฐานรับรองคุณภาพตามที่กฎหมายกำหนด พร้อมมีเครื่องหมายรับรองตามกฎหมายกำหนดบนบรรจุภัณฑ์
อายุสัญญา	สัญญาตกลงซื้อขายมีผลตั้งแต่เดือนตุลาคม 2559 ถึงเดือนมีนาคม 2560
การยกเลิกสัญญา	1. การบอกเลิกสัญญาสามารถบอกกล่าวยกเลิกสัญญาต่อกันโดยแจ้งความจำเป็นเป็นลายลักษณ์อักษรให้ทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่า 60 วัน 2. หากผู้ซื้อบอกยกเลิกสัญญาผู้ขายอื่นเนื่องจากเหตุผลอื่นใดที่ไม่ได้เกิดจากความผิดพลาดหรือการผิดข้อตกลงของผู้ขาย ผู้ซื้อตกลงรับผิดชอบค่าใช้จ่ายของจำนวนเงินที่เหลือ แต่รวมกันไม่เกินมูลค่า 78,600 บาท 3. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที และผู้ผิดสัญญาต้องชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง



● สัญญาว่าจ้างผู้ให้บริการลำเลียงสัมภาระและสินค้า

คู่สัญญา	ผู้ว่าจ้าง : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้รับจ้าง : บริษัท แพนไทย คาร์โก เอ็กซ์เพรส จำกัด ("แพนไทย")
ลักษณะสำคัญของสัญญา	1. ผู้รับจ้างตกลงให้บริการ การปฏิบัติการลำเลียงสัมภาระและสินค้า (Loading/Unloading baggage and cargo) 2. บริษัทให้สิทธิแพนไทยในการขายระวางขนส่งสินค้าทางอากาศแก่บุคคลทั่วไป
อายุสัญญา	สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2549 และ หากไม่มีการบอกเลิกสัญญาให้ถือว่าสัญญาดังกล่าวต่อไปโดยไม่มีกำหนดอายุ
การยกเลิกสัญญา	1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน 2. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที

● สัญญาว่าจ้างการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นดิน

คู่สัญญา	ผู้ว่าจ้าง : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้รับจ้าง : บริษัท วิงเชิร์ฟ จำกัด ("วิงเชิร์ฟ")
ลักษณะสำคัญของสัญญา	ให้บริการการจัดหาอุปกรณ์ภาคพื้นดิน (Ground Support Equipment) แก่อากาศยาน
อายุสัญญา	สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2558 และ มีอายุสัญญา 3 ปี

● สัญญาว่าจ้างพนักงานต้อนรับภาคพื้น

คู่สัญญา	ผู้ว่าจ้าง : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้รับจ้าง : บริษัท ฟูลฟาซิลิตี้ จำกัด ("ฟูลฟาซิลิตี้")
ลักษณะสำคัญของสัญญา	ผู้รับจ้างตกลงให้บริการในการจัดหาพนักงานต้อนรับภาคพื้นเพื่อให้บริการแก่ผู้ว่าจ้าง
อายุสัญญา	สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และ มีอายุสัญญา 1 ปี



5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทไม่มีข้อพิพาททางกฎหมาย

**6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น****ข้อมูลทั่วไป**

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	:	บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
ประเภทธุรกิจ	:	สายการบินราคาประหยัด
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 3 อาคารจินนาการ์ชั่น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107556000094
เว็บไซต์บริษัท	:	www.nokair.com
เว็บไซต์นักลงทุนสัมพันธ์	:	www.nokair.com/investor_relations
โทรศัพท์	:	02 627 2000
โทรสาร	:	02 285 6944
หุ้นสามัญของบริษัท	:	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีทุนจดทะเบียน และทุนชำระแล้ว ดังนี้ ทุนจดทะเบียน 625,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 625,000,000 บาท ทุนชำระแล้ว 625,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 625,000,000 บาท

ข้อมูลของบุคคลอ้างอิง

นายทะเบียนหลักทรัพย์	:	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์	:	02 009 9000
โทรสาร	:	02 009 9991
เว็บไซต์	:	www.set.or.th/tsd

ผู้สอบบัญชี	:	บริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มัทส์ ชัยยศ สอบบัญชี จำกัด อาคารเอไอเอ สาทร ทาวเวอร์ ชั้น 22 – 27 เลขที่ 11/1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
โทรศัพท์	:	02 034 0000
โทรสาร	:	02 034 0100