



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 เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2556

ในปี 2557 บริษัทได้เล็งเห็นโอกาสในการขยายธุรกิจโดยการเปิดเส้นทางบินระหว่างประเทศ จึงได้เข้าร่วมทุนกับสายการบินสตูต โดยจัดตั้งสายการบินนกสตูตขึ้นมา เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

นกแอร์ยังคงเป็นสายการบินที่มีจุดหมายปลายทางครอบคลุมเส้นทางบินภายในประเทศมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผ่านการให้บริการที่มีคุณภาพ และการเอาใจใส่ รวมทั้งความน่าเชื่อถือ และความปลอดภัยเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย

1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

วิสัยทัศน์ (Vision)

"นกแอร์" มุ่งมั่นที่จะเป็นกลุ่มธุรกิจชั้นนำของคนไทย ที่ให้บริการครอบคลุมธุรกิจด้านการท่องเที่ยวแบบครบวงจร ผ่านการให้บริการและประสบการณ์ที่ประทับใจให้กับผู้โดยสารคนไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติจากทั่วทุกมุมโลก

พันธกิจ (Mission)

ภายในปี 2563 "นกแอร์" และกลุ่มพันธมิตรทางธุรกิจจะเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการให้บริการด้านการท่องเที่ยวแบบครบวงจรแก่ลูกค้าทั้งคนไทยและนักท่องเที่ยวจากทั่วทุกมุมโลก โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมที่เข้าถึงง่าย และตอบสนองทุกความต้องการของตลาดที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยการให้บริการอย่างมืออาชีพ และสร้างคุณภาพภูมิใจต่อพนักงาน ลูกค้า และผู้ถือหุ้น รวมถึงประเทศไทย ผ่านรอยยิ้มแห่งความเป็นไทยไปสู่ภูมิภาคเอเชีย

เป้าหมาย (Goal)

● การให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย

บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่จะมุ่งเน้นการให้บริการในเส้นทางบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย พร้อมทั้งเพิ่มเส้นทางบินที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร และเป็นผู้ดำเนินการให้บริการในเส้นทางบินหลัก รวมถึงเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร(Load Factor) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย



● การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ภูมิภาค

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

● การมีฝูงบินที่ทันสมัยและประเภทของเครื่องบินที่เหมาะสมกับเส้นทางการบิน

การมีฝูงบินที่ทันสมัยจัดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของบริษัท ปัจจุบันบริษัทมีฝูงบินที่รองรับการให้บริการอยู่ 3 แบบ ได้แก่ เครื่องบินไอพ่นโบอิง 737-800 เครื่องบินโบอิง 737-400 และเครื่องบินโบอิง 737-800 โดยในปี 2559 นกแอร์ได้เพิ่มฝูงบินโบอิง 737-800 (New Generation) 3 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องบินรุ่นใหม่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับเส้นทางบินหลัก หรือในเส้นทางที่มีความต้องการในการเดินทางสูง และเครื่องบินโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำจากบอมบาร์ดิเอร์ รองรับเส้นทางการบินรองและย่อยในเที่ยวบินที่มีความต้องการทางการบินไม่สูงมากนัก การใช้เครื่องบินที่เหมาะสมจะทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

● การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องบิน

บริษัทมีการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม โดยเฉพาะการบริหารค่าใช้จ่าย เช่น การเช่าและการซ่อมบำรุงเครื่องบิน ซึ่งจะมีส่วนสำคัญในการลดต้นทุนต่อหน่วยในการดำเนินงาน 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 ผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา สัญชาติไทย 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 ทุนดาววัลย์ จำกัด | 6 |
| 6 | กองทุนไทยทวีทุน | 5 |
| 7 | บริษัท คิง เพาเวอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด | 5 |
| 8 | ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) | 5 |
| 9 | นายสุภพงษ์ อัครินจิตร | 5 |
| 10 | นายพาที สารสิน | 5 |
| รวมทั้งหมด | | 100 |

การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

| ปี | เหตุการณ์ |
|------|--|
| 2558 | <ul style="list-style-type: none">● รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 (Next Generation) จำนวน 2 ลำ เมื่อวันที่ 21 สิงหาคม 2558 และ 20 พฤศจิกายน 2558 ตามลำดับ และรับมอบเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 (NextGen) จำนวน 2 ลำ เมื่อวันที่ 28 กันยายน 2558 และ 30 กันยายน 2558 ตามลำดับ● การตรวจประเมินขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ที่เข้ามาตรวจสอบมาตรฐานระบบการบินพลเรือนของประเทศไทยนั้น ผลกระทบดังกล่าวไม่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัท● เพิ่มเที่ยวบินเส้นทางดอนเมือง - ย่างกุ้งและกลับจาก 2 เที่ยวบินต่อวันเป็น 3 เที่ยวบินต่อวัน เพื่อเพิ่มความสะดวกรสบายด้านเวลาเดินทางให้ผู้โดยสาร โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 2 กันยายน 2558● เข้าลงทุนในบริษัท Air Black Box Asia Pacific Pte. Ltd. ซึ่งเป็นบริษัทจัดตั้งขึ้นที่ประเทศสิงคโปร์ เพื่อประกอบธุรกิจพัฒนาระบบการจองบัตรโดยสารระหว่างสายการบิน จุดทะเบียนจำนวน 4 ล้านเหรียญสหรัฐ โดยมีโครงสร้างผู้ถือหุ้น ได้แก่ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 25 บริษัท Scoot Pte Ltd. อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 25 และบริษัท TOD Holdings Co., Ltd. อัตราส่วนการลงทุนร้อยละ 50 |
| 2559 | <ul style="list-style-type: none">● รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 3 ลำ ในเดือนมีนาคม สิงหาคม และพฤศจิกายน 2559 ตามลำดับ และรับมอบเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 (NextGen) จำนวน 2 ลำ ในเดือนกรกฎาคม 2559● ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก ภายใต้ “Value Alliance” เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน และสามารถตอบสนองความต้องการในการเลือกใช้บริการในเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตร● ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัท Air Black Box Asia Pacific Pte. Ltd. ซึ่งมีทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็นจำนวน 5.6 ล้านเหรียญสหรัฐ จากเดิม 4 ล้านเหรียญสหรัฐ ปัจจุบันมีผู้ถือหุ้นประกอบด้วย บริษัท 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 |

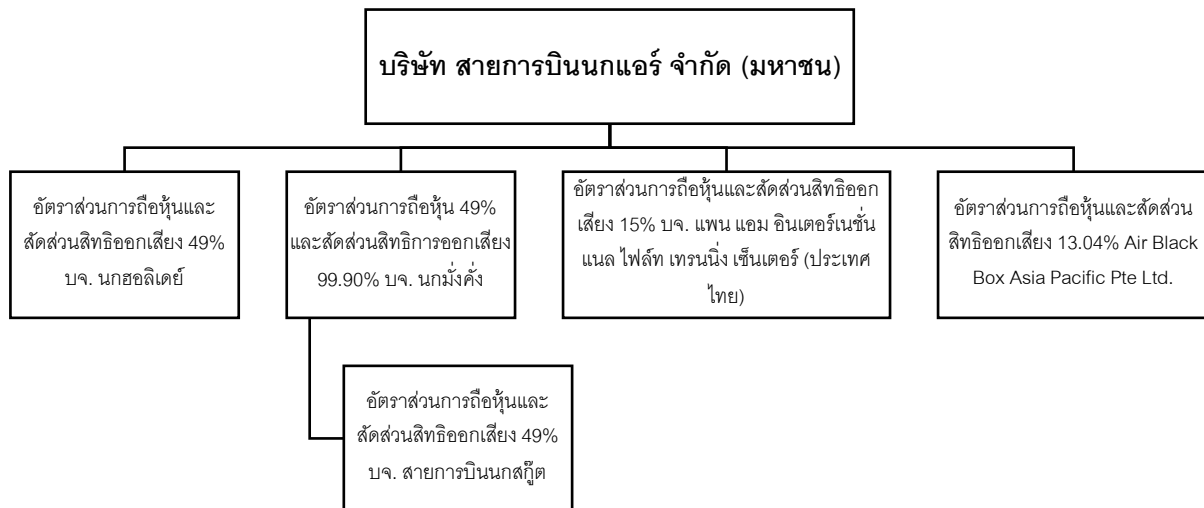


| | |
|------|---|
| 2560 | <ul style="list-style-type: none">● เปิดตัวบัตรโดยสารรูปแบบใหม่ “นกเลือกได้” (Choose Your NOK) และมีการเพิ่มเติมบริการอาหารร้อนบนเครื่องบิน● นำเครื่องบินออกจากฝูงบินตามแผนการฟื้นฟูธุรกิจของบริษัทจำนวนทั้งสิ้น 4 ลำ และมีการรับมอบเครื่องบินไอพ่นลำใหม่ (Boeing 737-800 New Generation) อีกจำนวน 2 ลำ ในเดือนมิถุนายน และกันยายน 2560● เพิ่มเส้นทางการบินต่างประเทศสำหรับเที่ยวบินเช่าเหมาลำอีกจำนวนหลายเส้นทาง อาทิ ดอนเมือง – หนานหนิง, ดอนเมือง – หยานเจิง, ดอนเมือง – หยินฉวน, ดอนเมือง – เจิ้งโจวซินเจี๊ยะ, อุตะเกา – ไหโข่ว, อุตะเกา – อีซาง เป็นต้น● เปิดให้บริการเส้นทางการบินต่างประเทศแบบประจำในเส้นทาง แม่สอด – ย่างกุ้ง อีกครั้ง เริ่มตั้งแต่วันที่ 29 ตุลาคม จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์● เพิ่มเส้นทางการให้บริการรับ-ส่งสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางไปยังเส้นทางที่บริษัทไม่ได้ให้บริการโดยตรง โดยเดินทางไปยังสนามบินและเดินทางต่อด้วยรถปรับอากาศไปยังจุดหมายปลายทางได้ (Fly 'n' Ride) ใน 5 เส้นทาง● เพิ่มช่องทางรับชำระเงินให้กับผู้โดยสารเพิ่มเติมทั้งหมดจำนวน 5 ช่องทาง ได้แก่ บริการหักบัญชีอัตโนมัติของธนาคารกรุงเทพ (BBL Direct Debit), ช่องทางชำระเงินที่บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Big C), บริการ แรบพิท ไลน์เพย์ (Rabbit LINE Pay), ช่องทาง แอปเปิ้ล เพย์ (Apple Pay) และ ช่องทางชำระเงินที่เทสโก้ โลตัส (TESCO Lotus) เพื่อทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในการซื้อตั๋วโดยสาร และการชำระเงิน และเพื่อสนับสนุนการขายของบริษัทต่อไป● บริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2,499,249,882 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้ หุ้นละ 1 บาท รวมทั้งสิ้น 2,499,249,882 บาท โดยมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วจำนวน 2,271,999,764 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท รวมทั้งสิ้น 2,271,999,764 บาท |
|------|---|



1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

| ลำดับ | บริษัทย่อย / บริษัทร่วม | สัดส่วน (ร้อยละ) | ลักษณะการประกอบธุรกิจ |
|-------|---|---------------------|---|
| 1 | บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด | 49 | การลงทุนในบริษัท สายการบินนก สกี๊ต จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจสาย การบินราคาประหยัดระหว่าง ประเทศในเส้นทางการบินระยะ กลาง |
| 2 | บริษัท นกสอติเดีย จำกัด | 49 | ประกอบธุรกิจนำเที่ยว |
| 3 | บริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟล์ท เทรนนิง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด | 15 | ศูนย์ฝึกการบินนานาชาติ ซึ่งเป็น ที่ฝึกสอนและอบรมทางการบิน แบบครบวงจรที่มีหลักสูตรครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม นักบิน ช่าง ซ่อมบำรุง ลูกเรือ และวิชาชีพ ทางการบินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง |
| 4 | Air Black Box Asia Pacific Pte Ltd. | 13.04 | พัฒนาระบบการจองบัตรโดยสาร ระหว่างสายการบิน |

**โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่ม****1.4 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่****1.4.1 การไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย**

ปัจจุบันกรอบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการของบริษัทเป็นการดำเนินงานที่เป็นอิสระไม่พึ่งพิงการบินไทย โดยบริษัทมีระบบการบริหารจัดการระบบการสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน และระบบบัญชีที่เป็นอิสระของตนเอง ด้านการเช่าเครื่องบิน บริษัทมีนโยบายในการเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่ารายอื่น ดังจะเห็นได้ว่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่าจากต่างประเทศจำนวน 30 ลำ โดยมิได้เช่าจากการบินไทย

การจดหาน้ำมันเชื้อเพลิง ถึงแม้ในระยะเริ่มต้นบริษัทมีการจัดซื้อน้ำมันผ่านการบินไทย เนื่องจากผู้บินมีขนาดเล็กและมีปริมาณการใช้ น้ำมันไม่สูงมาก ต่อมาเมื่อผู้บินขยายตัวและบริษัทมีความต้องการน้ำมันในปริมาณมากขึ้น บริษัทจึงได้จัดซื้อกับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามความเหมาะสมกับขนาดของธุรกิจ และสามารถบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันได้อย่างอิสระ

ระบบการจองซื้อตั๋วเครื่องบินและการชำระเงินเป็นระบบงานหลักของสายการบิน บริษัทมีระบบเป็นของตนเองและแตกต่างจากระบบของการบินไทย นอกจากนี้บริษัทยังมีการฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับเอง โดยบริษัทมีหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญผู้ให้การอบรมเป็นของตนเอง

ลักษณะการให้บริการมีความแตกต่างกันโดยการบินไทยซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจสายการบินแบบเต็มรูปแบบเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการ เครือข่ายการบิน และความสะดวกรวดสบายในการเดินทางเป็นสำคัญ ในขณะที่นกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัด ซึ่งจะเน้นการให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับราคาต่ำโดยสารและยอมรับได้กับบริการที่จำกัด เช่น การจำกัดน้ำหนักสัมภาระหรือการมีค่าธรรมเนียมในการปรับเปลี่ยนวันเดินทาง และไม่ต้องการสนาบินที่มีเส้นทางการบินที่เชื่อมโยงกับสนาบินอื่นๆ ในวงกว้างมาก กล่าวคือ เครือข่ายการบิน (Networking) มิได้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การให้บริการจะเน้นการบริการขนส่งผู้โดยสารระหว่างจุดหมายการเดินทาง (Point to point)



การดำเนินธุรกิจตามแนวทางข้างต้น ทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการธุรกิจได้อย่างอิสระและเป็นเอกเทศมิได้
พึงพิจารณาทั้งในปัจจุบันและอนาคต

1.4.2 ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์

ลักษณะการประกอบธุรกิจของนกแอร์ที่ใกล้เคียงกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้การบินไทยในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่อันดับ สอง กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่อื่นๆ ได้วางกรอบการบริหารจัดการและการบริหารงานร่วมกันเพื่อความชัดเจนและความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจไว้ดังนี้

• โครงสร้างการถือหุ้น

ถึงแม้ว่าการบินไทยจะเข้ามาถือหุ้นใหญ่ในนกแอร์ร้อยละ 21.80 แต่ก็มิได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดียวที่มีจำนวนเสียงเบ็ดเสร็จ เนื่องจากโครงสร้างผู้ถือหุ้นนกแอร์ภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะประกอบด้วยผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่กลุ่มอื่นๆ และกลุ่มผู้ถือหุ้นรายย่อยซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของนกแอร์เป็นอิสระ

• โครงสร้างกรรมการบริษัท

ภายใต้กรอบข้อตกลงตามสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของนกแอร์ การบินไทยจะสามารถส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการของบริษัทได้ในสัดส่วนไม่เกิน 5 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน ซึ่งไม่ถึงกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด และกรรมการตัวแทนของการบินไทยในนกแอร์ยังมีหน้าที่ตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ซึ่งระบุเรื่องผู้ที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในส่วนที่ตนมีส่วนได้เสีย อีกทั้งกรรมการของบริษัททุกท่านยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรา 85 88/8 88/9 และ 88/10 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ระบุให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายวัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท และยังจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเยี่ยงวิญญูชน และไม่ทำการใดอันเป็นการขัดแย้งกับประโยชน์ของบริษัท รวมทั้งการรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นให้ได้รับความเป็นธรรมและเพื่อประโยชน์สูงสุดโดยรวม ด้วยหน้าที่ตามมาตราดังกล่าว กรรมการตัวแทนของการบินไทยจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทโดยมิได้คำนึงประโยชน์ของตนหรือผลประโยชน์ของการบินไทยเป็นสำคัญ



• โครงสร้างการบริหาร

บริษัทมีโครงสร้างการบริหารซึ่งเป็นอิสระจากการบินไทย โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารทุกท่านมีใช้ตัวแทนจากการบินไทย

1.4.3 การไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของบริษัทอื่นๆ

นอกเหนือจากมาตรการในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้บริษัทสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ มาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเป็นอีกมาตรการหนึ่งที่เป็นและสื่อให้เห็นว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

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

นอกเหนือจากนั้น กรรมการทุกท่านของบริษัทยังมีภาระหน้าที่ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาตรา 89/11 มาตรา 89/12 และมาตรา 89/13 ที่ระบุห้ามมิให้กรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลของบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการเงินอื่นๆ นอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือการใช้ข้อมูลดังกล่าวทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย

ดังนั้น กรรมการบริษัทจึงมีหน้าที่ที่จะต้องรักษาข้อมูลภายในของบริษัทที่ล่วงรู้มา และไม่เผยแพร่ต่อบุคคล ภายนอกและ/หรือการบินไทย

หากกรรมการตัวแทนของการบินไทย เปิดเผยข้อมูลภายในของนกแอร์ต่อการบินไทย จะถือว่ามีความผิดต่อนโยบายดังกล่าวของบริษัท และถือว่ามีความผิดต่อพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ดังนั้นผู้ถือหุ้นซึ่งรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 สามารถที่จะใช้สิทธิในการเรียกค่าเสียหายจากกรรมการท่านดังกล่าว และระงับการทำรายการที่เกิดความเสียหาย รวมถึงถอดถอนกรรมการที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ ทำให้กรรมการบริษัทจำเป็นต้องรักษาและไม่เผยแพร่ข้อมูลภายในของบริษัท



1.4.4 นโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

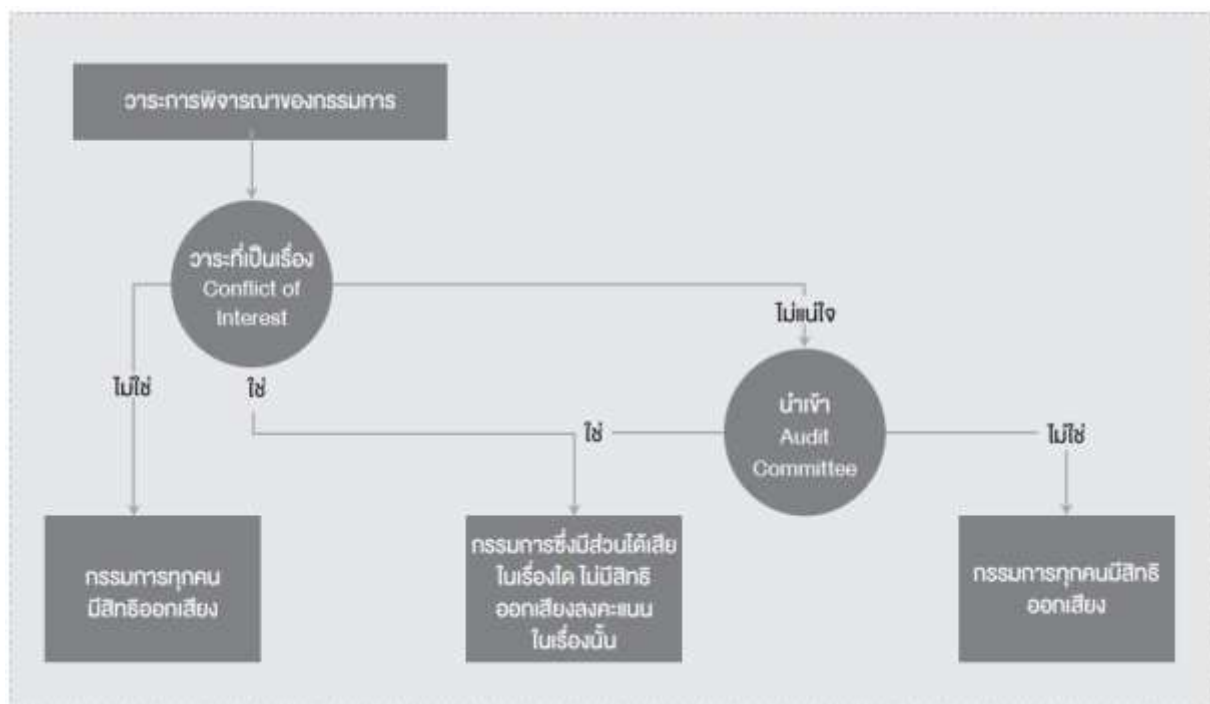
บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ และให้มั่นใจได้ว่ารายการดังกล่าวทำเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทเท่านั้น โดยระบุให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียกับรายการที่พิจารณา ต้องแจ้งให้บริษัททราบถึงความสัมพันธ์หรือการมีส่วนได้เสียของตนในรายการดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณาตัดสินใจรวมถึงไม่มีอำนาจอนุมัติในธุรกรรมนั้นๆ

นอกจากนั้น กรรมการและผู้บริหารจะต้องนำเสนอวาระการประชุมใดๆ ที่คาดว่าจะเป็นการประชุมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นใหญ่รายใดๆ ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาก่อน หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าข่ายดังต่อไปนี้ คือ 1) รายการที่เกี่ยวข้องกัน คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเสนอให้คณะกรรมการบริษัทดำเนินการตามประกาศของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 หรือ 2) หากรายการเข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการตรวจสอบจะได้แจ้งให้คณะกรรมการบริษัททราบถึงประเด็นของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นและแจ้งคณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายชื่อกรรมการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทและกรรมการท่านดังกล่าวปฏิบัติตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดอย่างเคร่งครัด

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



แผนภาพ
แสดงกระบวนการพิจารณารายการที่เข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องกัน
หรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์





2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินของบริษัทสำหรับ 2558 - 2560 สามารถสรุปได้ดังนี้

● โครงสร้างรายได้ของบริษัท

งบการเงินรวม

| | 2558 | | 2559 | | 2560 | |
|--------------------------------------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|
| | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ | ล้านบาท | ร้อยละ |
| รายได้จากการให้บริการขนส่ง | | | | | | |
| รวมรายได้จากการขนส่ง | 12,854.80 | 89.92 | 14,762.41 | 87.15 | 17,385.99 | 85.32 |
| รวมรายได้จากบริการเสริม ¹ | 897.81 | 6.28 | 1,463.21 | 8.64 | 2,186.11 | 10.73 |
| รายได้อื่น | | | | | | |
| ดอกเบี้ยรับ | 44.46 | 0.31 | 36.61 | 0.22 | 23.91 | 0.12 |
| อื่นๆ | 499.13 | 3.49 | 676.09 | 3.99 | 780.69 | 3.83 |
| รวมรายได้อื่น | 543.59 | 3.80 | 712.70 | 4.21 | 804.60 | 3.95 |
| รายได้รวมทั้งหมด | 14,296.20 | 100.00 | 16,938.32 | 100.00 | 20,376.70 | 100.00 |

¹รายได้จากบริการเสริม อาทิ รายได้จากการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระส่วนเกิน รายได้ค่าธรรมเนียมการจองตั๋วและชำระเงินและรายได้จากการจำหน่ายอาหารเครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึก

บริษัทมีรายได้หลักจากการให้บริการขนส่งทางอากาศ ในปี 2560 บริษัทมีรายได้จากค่าโดยสารจำนวน 12,868.38 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 87.03 โดยรายได้จากค่าโดยสารส่วนใหญ่มาจากการให้บริการเที่ยวบินแบบประจำ ซึ่งเป็นการให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศและต่างประเทศของสายการบินนกแอร์ซึ่งให้บริการครอบคลุมเส้นทางการบินในประเทศทั้งเส้นทางสายหลัก สายรอง และสายย่อยรวม 27 เส้นทาง และ 3 เส้นทางการบินแบบประจำระหว่างประเทศรวมถึงการบริการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศของสายการบินนกสกาย ซึ่งสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มที่ในปี 2560 หลังจากองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แจ้งเตือนเรื่องมาตรฐานความปลอดภัยของการบินไทย ส่งผลให้สายการบินนกสกายต้องเลื่อนแผนการเปิดเส้นทางบินไปญี่ปุ่นและเกาหลีใต้ไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีนแทน และเริ่มดำเนินการในเดือนมิถุนายนปี 2558 นอกจากนี้บริษัทและบริษัทย่อยยังมีรายได้จากการให้บริการแบบเช่าเหมาลำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเช่าเหมาลำจากประเทศไทยไปไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นการให้บริการนอกเหนือจากตารางบินประจำ และเป็นการใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รายได้จากการให้บริการดังกล่าวในปี 2560 อยู่ที่ 1,257.96 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 8.51 ของรายได้รวม



ในปี 2560 บริษัทมีรายได้จากการให้บริการเสริมจำนวน 1,257.96 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.51 ของรายได้รวม การที่บริษัทมีสัดส่วนรายได้จากการให้บริการเสริมไม่สูงนัก เนื่องจากบริษัทมีนโยบายกำหนดราคาบัตรโดยสารที่ครอบคลุมบริการหลัก อาทิ น้ำหนักสัมภาระและอาหารว่าง โดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากผู้โดยสารซึ่งถือเป็นกลยุทธ์การตลาดส่วนสำคัญในการให้บริการที่แตกต่างจากสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ

รายได้อื่นของบริษัทในปี 2560 อยู่ที่ 660.33 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.46 ของรายได้รวม รายได้อื่นประกอบด้วยรายได้จากการดอกเบียรับ รายได้จากการรับรู้การคืนเงินประกันและการซ่อมบำรุงรักษา รวมถึงกำไรจากการขายและเช่ากลับเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Sale and Lease Back) และอื่นๆ

2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

บริษัทให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศและต่างประเทศภายใต้แบรนด์ “นกแอร์” ในลักษณะจุดต่อจุด โดยไม่มีบริการเชื่อมต่อ (Point-to-Point) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีเครื่องบินที่เข้ามาเพื่อประกอบธุรกิจ 30 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 737-800 จำนวน 20 ลำ เครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 จำนวน 8 ลำ และเครื่องบิน เอทีอาร์-72 จำนวน 2 ลำ พร้อมกันนี้บริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ. 2560 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) : Board of Investment (BOI) ในประเภทกิจการขนส่งมวลชนและสินค้าขนาดใหญ่ โดยมีรายละเอียดและสาระสำคัญของสิทธิประโยชน์โดยทั่วไปคือ

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

บริษัทเป็นสายการบินที่มีความโดดเด่นในด้านการให้บริการอิสระในการเลือกซื้อที่นั่งล่วงหน้า มีบริการน้ำดื่มในเที่ยวบิน รวมถึงให้บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระหว่างเที่ยวบิน (ในเครื่องบินที่ได้รับการติดตั้งอุปกรณ์แล้ว) และบริการน้ำหนักสัมภาระขึ้นต่ำโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากค่าโดยสาร (Economy Class)

บริษัทเป็นผู้ให้บริการเที่ยวบินที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคในประเทศไทย โดยในปัจจุบันเป็นผู้ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศมากที่สุด ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทให้บริการเที่ยวบินทั้งหมด 27 เส้นทางบิน ซึ่งประกอบด้วย 24 เส้นทางบินภายในประเทศ และ 3 เส้นทางบินระหว่างประเทศ โดยมีเที่ยวบินทั้งสิ้น 603 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางการบินไปยังตลาดต่างประเทศ บริษัทได้

ทำข้อตกลงรับขนส่งผู้โดยสารระหว่างสายการบินแบบ Interline Cooperation Agreement กับสายการบินสก็อต โดยบริษัทสามารถจำหน่ายบัตรโดยสารจากจุดหมายการเดินทางภายในประเทศ อาทิ เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต อุดรธานี อุบลราชธานี นครศรีธรรมราช ตรัง และหาดใหญ่ ไปยังประเทศสิงคโปร์ ข้อตกลงดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารโดยการซื้อบัตรโดยสารเพียงครั้งเดียวสำหรับการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องเดินทางโดยเที่ยวบินของสายการบินทั้ง 2 สายการบิน



บริษัทยังเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบินราคาประหยัดชั้นนำ 8 สายการบินของเอเชียภายใต้เครือ Value Alliance ซึ่งประกอบไปด้วยสายการบินนกแอร์ สายการบินนกสก็อต สายการบินสก็อต สายการบินเซบูแปซิฟิก (รวมถึงสายการบิน Cebu) สายการบินเจ็ทแอร์ สายการบินไทเกอร์แอร์สิงคโปร์ สายการบินไทเกอร์แอร์ออสเตรเลีย และสายการบินวานิลลาร์แอร์ เพื่อสร้างเครือข่ายเส้นทางการบินภายในกลุ่มพันธมิตร และเพิ่มทางเลือกในการเดินทางที่สามารถเชื่อมโยงเส้นทางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้เอเชียเหนือ รวมไปถึงเชื่อมโยงเส้นทางไปยังทวีปออสเตรเลีย ทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารมากขึ้น



บริษัทให้บริการเที่ยวบินจากฐานปฏิบัติการหลักที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองโดยมุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินทั้งในเส้นทางที่มีความต้องการทางการบินหนาแน่นอย่างเส้นทางการบินสายหลัก¹ และเส้นทางการบินที่มีความต้องการทางการบินไม่มากนักในปัจจุบันแต่คาดว่าจะมีความต้องการทางการบินสูงขึ้นในอนาคต อย่างเส้นทางการบินสายรอง¹ และเส้นทางการบินสายย่อย¹ เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัทว่าด้วยการให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย ณ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป - กลับต่อสัปดาห์ 603 เที่ยวบิน

สำหรับเส้นทางระหว่างประเทศบริษัทได้ให้บริการเพิ่มเติม (Point to Point) ไปยังประเทศพม่า 2 เส้นทาง คือ ดอนเมือง - ย่างกุ้ง และ แม่สอด - ย่างกุ้ง นอกจากนี้ยังได้เปิดให้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำไปยังประเทศจีนอีกหลายเส้นทางบินด้วยกัน ณ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป - กลับต่อสัปดาห์ 43 เที่ยวบิน

นอกจากนั้น บริษัทยังมุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินที่มีท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในภาคเหนือหรือภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ โดยท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในภาคเหนือหรือภาคตะวันออกเฉียงเหนือยุทธศาสตร์ทำเลที่ตั้งของทั้งสองภูมิภาคดังกล่าวไม่ได้รับอิทธิพลจากลมมรสุมเช่นเดียวกับภาคใต้ ทำให้สามารถให้บริการผู้โดยสารอย่างสม่ำเสมอตลอดทั้งปี อีกทั้ง ภูมิศาสตร์ของภาคเหนือและตะวันออกเฉียงเหนือยังเป็นประตูสู่ประเทศในอินโดจีน เช่น เมียนมา ลาว และ กัมพูชา ซึ่งคาดว่าจะในอนาคตจะมีปริมาณความต้องการในการบินเพิ่มขึ้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทให้บริการเที่ยวบินที่ทำท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในภาคเหนือและภาคตะวันออกเฉียงเหนือรวมเป็นจำนวน 334 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ภาคใต้จำนวน 210 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และภาคกลางจำนวน 16 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 54.34 และร้อยละ 3 ของเที่ยวบินต่อสัปดาห์ของบริษัททั้งหมดตามลำดับ ส่วนที่เหลือร้อยละ 7 เป็นการบริการเที่ยวบินที่ทำท่าอากาศยานต้นทางหรือจุดหมายปลายทางในต่างประเทศ ทั้งนี้ บริษัทยังให้บริการเที่ยวบินในแบบเหมาลำ (Charter Flight) กับผู้โดยสารที่มีความประสงค์จะเดินทางเป็นหมู่คณะ หรือต้องการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่อยู่นอกเหนือจากตารางบินแบบประจำของบริษัท

¹ ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่อง หลักเกณฑ์สำหรับการให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศ ณ วันที่ 27 กันยายน 2549 ได้ประกาศหลักเกณฑ์การกำหนดเส้นทางการบินไว้ดังนี้

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



2.2 การตลาดและการแข่งขัน

2.2.1 การตลาด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีสายการบินทั้งสิ้น 5 สายการบินหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศภายในประเทศไทย (Domestic Flight) โดยอาจแบ่งสายการบินได้เป็น 2 ประเภท คือ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด แต่สายการบินทั้ง 2 ประเภท มีแนวทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เนื่องจากเส้นทางการบินที่จำกัดและการให้บริการที่สามารถทดแทนกันได้ ทำให้อาจมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มสายการบินทั้งสองกลุ่ม ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะไม่สูงเท่ากับการแข่งขันกันภายในในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินประเภทเดียวกันเอง

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 และยังมีสายการบินต้นทุนต่ำของต่างชาติ ซึ่งให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศไทยในสนามบินหลักๆ และระหว่างประเทศไปเวียดนาม คือ ไทยเวียดเจ็ทแอร์ไลน์ ที่มีฐานปฏิบัติการอยู่ที่สนามบินสุวรรณภูมิ

ในส่วนของสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ การบินไทยถือเป็นผู้ประกอบการที่ให้บริการการบินมาอย่างยาวนานจึงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในด้านการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ สอดคล้องกับลักษณะการให้บริการตามรูปแบบ Premium Airline แต่จากภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและความนิยมที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้โดยสารต่อสายการบินราคาประหยัด ทำให้การบินไทยได้มีการปรับกลยุทธ์โดยเปิดสายการบินไทยสมายล์เพื่อให้บริการในรูปแบบ Light Premium ซึ่งเป็นการให้บริการในรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบในราคาที่ย่อมเยาและให้บริการที่ลดลง และเน้นการให้บริการกับผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ต้องการเดินทางเชื่อมต่อภายในประเทศเป็นหลัก

สำหรับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ซึ่งจัดเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ แต่มีตำแหน่งทางการตลาดแตกต่างจากการบินไทยโดยวางตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินบูติก (Boutique Airline) ซึ่งให้บริการเฉพาะบางเส้นทางการบินที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ อีกทั้งมีกลยุทธ์ในการแข่งขันด้วยการเป็นเจ้าของท่าอากาศยาน ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในเส้นทางการบินบางเส้นทางได้

ในส่วนของสายการบินราคาประหยัด สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศ ที่เน้นกลยุทธ์ในการขายตั๋วโดยสารด้วยราคาต่ำที่สุด โดยราคาตั๋วโดยสารไม่รวมการให้บริการเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระลงทะเลียน การขอระบุ



ที่นั่งบนเครื่องลวงหน้า อาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้หากผู้โดยสารต้องการซื้อบริการเสริมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากราคาตัวโดยสาร

ส่วนสายการบินไทยไลอ้อนแอร์นั้นเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ซึ่งได้เริ่มเข้ามาในตลาดสายการบินราคาประหยัดตั้งแต่ช่วงปลายปี 2556 โดยมีกลยุทธ์ในการเสนอราคาตัวโดยสารที่รวมบริการต่างๆ ไว้ อาทิ น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระ อาหารว่าง และบริการระบุที่นั่งบนเครื่องลวงหน้า

สำหรับสายการบินนกแอร์นั้น ในปี 2560 มีการปรับแบรนด์ครั้งใหญ่ เพื่อเร่งพลิกฟื้นธุรกิจ จาก “สายการบินต้นทุนต่ำ” (Low-cost Airline) ไปสู่การเป็น “Lifestyle Airlines” ที่ไม่เน้นแข่งขันด้านราคา แต่มุ่งนำเสนอบัตรโดยสารและการให้บริการในรูปแบบ “Segmentation by Lifestyle” ภายใต้คอนเซ็ปต์ “นกเลือกได้” ที่เพิ่มทางเลือกในการซื้อบัตรโดยสารและบริการ และเตรียมความพร้อมภายในองค์กร ก่อนที่ในปี 2562 จะเป็นปีแห่งการขยาย ทั้งเครื่องบินใหม่และเส้นทางบิน

และสำหรับสายการบินเวียดเจ็ตแอร์ไลน์ของเวียดนาม ซึ่งให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศไทย 3 สนามบิน ได้แก่ สุวรรณภูมิ - เชียงใหม่ สุวรรณภูมิ - ภูเก็ต และภูเก็ต - เชียงราย นอกจากนี้ยังให้บริการขนส่งทางอากาศระหว่างสุวรรณภูมิและสนามบินในประเทศเวียดนามด้วย เน้นกลยุทธ์ออกโปรโมชั่นตัวราคาศูนย์บาท โดยที่ไม่รวมบริการเสริมอื่นๆ โดยได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าคนไทย และกลุ่มที่ปัจจัยทางด้านราคามีผลต่อการตัดสินใจ

หากพิจารณาในด้านการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารในปี 2560 สายการบินนกแอร์มีจำนวนผู้โดยสารอยู่ที่ 8.78 ล้านคน ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปีก่อนหน้าที่มีจำนวนผู้โดยสาร 8.56 ล้านคน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.57

2.2.2 การแข่งขัน

- การแข่งขันระหว่างสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบและสายการบินราคาประหยัดในเส้นทางการบินในประเทศ

ผู้ดำเนินธุรกิจสายการบินในประเทศไทยประกอบด้วย 2 ประเภทหลัก ได้แก่ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด แต่มีสภาวะการแข่งขันที่ไม่มีกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนตลาดอย่างเบ็ดเสร็จ เนื่องจากการขยายฝูงบินและเส้นทางการบินของสายการบินราคาประหยัดซึ่งสามารถทำได้ง่ายกว่า โดยผ่านการใช้เครื่องบินที่มีขนาดเล็กกว่าและเหมาะสมกับเส้นทางที่มีระยะทางสั้นมากกว่า ทำให้ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา (2556 - 2560) สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบค่อยๆ สูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับสายการบินราคาประหยัด เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าธุรกิจสายการบินราคาประหยัดนั้นมีแนวโน้มที่จะมีผู้โดยสารมาใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต



• การแข่งขันภายในกลุ่มสายการบินราคาประหยัดสำหรับเส้นทางการบินภายในประเทศ

สายการบินราคาประหยัดซึ่งเป็นสายการบินที่เน้นการให้บริการระหว่างศูนย์การบิน (Point to point) ที่ให้บริการการบินภายในประเทศมีผู้ให้บริการหลักประกอบด้วย สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ โดยสายการบินราคาประหยัดกำลังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเส้นทางการบินในประเทศมีระยะ เวลาการเดินทางค่อนข้างสั้น ส่งผลทำให้ปัจจัยราคาเข้ามามีอิทธิพลต่อการตัดสินใจมากขึ้น ทำให้การแข่งขันกันระหว่างผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินราคาประหยัดสูงกว่ากลุ่มสายการบินเต็มรูปแบบ การเข้ามาของผู้ให้บริการรายใหม่ ซึ่งได้แก่ ไทยไลอ้อนแอร์ และสายการบินไทยเวียดเจ็ตแอร์ ส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดของผู้ประกอบการรายเดิมในตลาดลดลงจากปีก่อน

• เส้นทางการบินระหว่างประเทศ

สำหรับเส้นทางระหว่างประเทศนั้น บริษัทได้ให้บริการเพิ่มเติม (Point to Point) ไปยังประเทศพม่า 2 เส้นทาง คือ ดอนเมือง - ย่างกุ้ง และแม่สอด - ย่างกุ้ง นอกจากนี้ยังได้เปิดให้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำไปยังประเทศจีนอีกหลายเส้นทางบินด้วยกัน ณ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป - กลับต่อสัปดาห์ 43 เที่ยวบิน

2.2.3 ช่องทางการจัดจำหน่ายและชำระเงิน

บริษัทได้มุ่งมั่นในการพัฒนาช่องทางการสำรองที่นั่งและชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อครอบคลุมทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าของบริษัท โดยในปัจจุบันผู้โดยสารทั่วไปสามารถสำรองที่นั่งผ่านช่องทางต่างๆ ได้ทั้งหมด 5 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ (รวมถึงแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่) ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน ตัวแทนจำหน่ายและเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยเว็บไซต์และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์เป็นช่องทางการสำรองที่นั่งที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากมีความสะดวก ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และไม่มีค่าบริการในการสำรองที่นั่ง นอกจากนี้บริษัทยังมีช่องทางการสำรองที่นั่งเฉพาะสำหรับลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้ากลุ่มข้าราชการ

ตารางแสดงช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงิน

| ช่องทางการจัดจำหน่าย/ ช่องทางการชำระเงิน | เว็บไซต์ | เว็บไซต์ บนมือถือ | ศูนย์บริการ ลูกค้า ทางโทรศัพท์ | เคาน์เตอร์ ท่าอากาศยาน | ตัวแทน จำหน่าย | เคาน์เตอร์ เซอร์วิส |
|---|----------|----------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------------------|------------------------|
| 1. เงินสด | x | x | x | ✓ | ✓ | ✓ |
| 2. บัตรเครดิต | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | x |
| 3. ตู้เอทีเอ็ม | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | x |
| 4. เคาน์เตอร์เซอร์วิส | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | ✓ |
| 5. ไคเร็กเดบิต (เฉพาะ ธ.ไทยพาณิชย์) | ✓ | x | x | x | ✓ | x |
| 6. เคาน์เตอร์ธนาคารกรุงไทย | ✓ | ✓ | ✓ | x | x | x |



• การจำหน่ายผ่านทางเว็บไซต์ และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

บริษัทจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านทางเว็บไซต์เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 71% ในปี 2560 โดยผู้โดยสารสามารถสำรองตั๋วโดยสารผ่านทาง www.nokair.com และ www.nokfanclub.com หรือเว็บไซต์บนมือถือ การสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์เป็นช่องทางที่ครบวงจรและสะดวกต่อการใช้งานมากที่สุด โดยมีการให้บริการตั้งแต่การตรวจสอบเส้นทางการบิน ตารางการบิน การสำรองที่นั่ง การเช็คอิน การเลือกซื้อบริการเสริม รวมถึงการสำรองบริการเชื่อมต่อ นอกจากนี้อีกช่องทางที่สำคัญในการสำรองที่นั่งและเช็คอิน คือ แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Application on Smart phone) เพื่อรองรับการใช้งานที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วของโทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟนซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า

ทั้งนี้การสำรองที่นั่งผ่านอินเทอร์เน็ตจัดเป็นช่องทางที่มีต้นทุนการให้บริการต่ำที่สุด เนื่องจากไม่มีค่าใช้จ่ายในการจ้างพนักงานเพื่อทำการสำรองที่นั่ง การเช็คอินทางเว็บไซต์หรือโทรศัพท์มือถือ จะช่วยลดเวลาและปริมาณผู้โดยสารที่ต่อแถวเช็คอินที่ท่าอากาศยาน ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงเรื่องความล่าช้าของเที่ยวบิน บริษัทคาดว่าช่องทางการขายผ่านอินเทอร์เน็ตจะยังคงเป็นช่องทางการจำหน่ายหลัก และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในอนาคตซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถบริหารค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

• การจำหน่ายผ่านศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์

สำหรับลูกค้าทั่วไป สามารถสำรองที่นั่งผ่านศูนย์บริการลูกค้าของบริษัทหมายเลข 1318 ได้ทุกวันตั้งแต่เวลา 6:00 น. ถึง 24:00 น. ส่วนหมายเลขสำหรับนกแฟนคลับ ให้บริการ 24 ชั่วโมง จัดเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่สะดวกและรวดเร็ว โดยในปี 2560 บริษัทมีรายได้จากการจองซื้อผ่าน Call Center คิดเป็นร้อยละ 3.14% ถึงแม้ว่าการขายผ่านทางศูนย์บริการลูกค้าจะยังมีสัดส่วนที่น้อย แต่ก็ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสอบถามข้อมูล และส่งผ่านข้อร้องเรียนมายังบริษัทซึ่งถือเป็นช่องทางสำคัญในการติดต่อกับลูกค้า

• การจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน

บริษัทให้บริการสำรองที่นั่งที่ท่าอากาศยานทุกแห่งที่ทำการบิน และมีเคาน์เตอร์นอกท่าอากาศยาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีสำนักงานขายทั้งสิ้น 30 สาขา บริษัทมีรายได้จากการจองซื้อผ่านช่องทางนี้คิดเป็นร้อยละ 8.66%

นอกจากนี้ บริษัทเป็นผู้ริเริ่มบริการ “Nok Dude & Nok Babe” เพื่อเป็นการเพิ่มช่องทางการสำรองที่นั่งที่ท่าอากาศยาน ซึ่งจะช่วยลดเวลาในการต่อแถวที่เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน และเพิ่มความความสะดวกสบายให้กับลูกค้าโดยพนักงาน ภายใต้ชื่อ “Nok Dude” และ “Nok Babe” ปัจจุบันพร้อมให้บริการที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง โดยพนักงานจะคอยอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารที่กำลังจะเดินทาง โดยสามารถเช็คอินผ่าน Tablet ได้ทันที ผู้โดยสารจึงไม่ต้องเสียเวลาต่อแถวที่หน้าเคาน์เตอร์ นอกจากนี้ยังสามารถทำการสำรองที่นั่งโดยชำระเงินผ่านบัตรเครดิต และระบุที่นั่งล่วงหน้า ทำให้การสำรองที่นั่งและเช็คอินเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว

**• การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย**

ผู้โดยสารสามารถจองซื้อตั๋วโดยสารผ่านทางตัวแทนจำหน่ายที่จดทะเบียนกับบริษัทได้ทั่วประเทศไทย และประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 คิดเป็นร้อยละ 22.96% ของช่องทางทั้งหมด โดยการจองซื้อผ่านทางตัวแทนจำหน่ายจะเหมาะสำหรับกลุ่มลูกค้าที่ไม่สะดวกที่จะเข้าใช้งานทางอินเทอร์เน็ต และศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ อัตราค่าโดยสารสำหรับลูกค้าที่จองซื้อตั๋วโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่าย จะเป็นอัตราเดียวกันกับการจองซื้อผ่านช่องทางอื่นๆ โดยบริษัทมีนโยบายให้ส่วนแบ่งการขาย (Commission Fee) แก่ตัวแทนจำหน่าย

• การจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส

ช่องทางการจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส รวมถึงร้านสะดวกซื้อเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการจองซื้อและชำระเงินให้กับผู้โดยสาร ผู้โดยสารสามารถจองซื้อผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสภายในร้านเซเว่นอีเลฟเว่น และเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่เป็นแบบ Stand Alone โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 มีเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่ให้บริการจำหน่ายตั๋วทั่วประเทศไทยทั้งสิ้นกว่า 10,000 สาขา การเปิดช่องทางการจำหน่ายดังกล่าว ทำให้บริษัทมีช่องทางการจำหน่ายบัตรโดยสารที่มากขึ้นและครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 0.72%

• การจำหน่ายผ่านช่องทางอื่นๆ

ขายผ่านห้างสรรพสินค้า เป็นต้น โดยช่องทางการออกบูธตามการจัดแสดงงานต่างๆ อาทิ งานไทยเที่ยวไทย การจัดงานโปรโมชั่นในงานดังกล่าว อาจไม่ใช่ช่องทางการขายโดยตรง แต่เป็นการสนับสนุนกิจกรรมการตลาดของบริษัท เพื่อประชาสัมพันธ์บริษัท ตลอดจนการแนะนำผลิตภัณฑ์ประเภทต่างๆ ของบริษัท ส่วนช่องทางการชำระเงิน ผู้โดยสารทั่วไปสามารถชำระด้วยบัตรเครดิต ซึ่งลูกค้านิยมมากที่สุดเนื่องจากมีความสะดวก รองลงไปเป็นการชำระด้วยเงินสด ชำระที่ตู้เอทีเอ็ม (ปัจจุบันได้แก่ ธ.ไทยพาณิชย์ ธ.กรุงไทย ธ.กรุงเทพ ธ.ทหารไทย ธ.กสิกรไทย) ชำระที่เคาน์เตอร์เซอร์วิส นอกจากนี้กลุ่มลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้าสมาชิกรัฐสภา จะมีเงื่อนไขการชำระเงินที่แตกต่างออกไปตามที่ตกลงกันไว้ บริษัทยังมุ่งมั่นที่จะสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในด้านต่างๆ โดยเป็นผู้นำในการนำเสนอช่องทางใหม่ๆ ในการจองตั๋วโดยสาร และการชำระเงิน บริษัทจัดได้ว่าเป็นผู้บริการสายการบินราคาประหยัดที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงินครอบคลุมและหลากหลายที่สุด ด้านการบริการลูกค้าบริษัทได้ให้บริการที่เหมาะสมกับผู้โดยสารซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวไทย ซึ่งต้องการความสะดวกสบายในการเดินทางจากบริการต่างๆ ที่มอบให้โดยไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพิ่ม ได้แก่ การเลือกที่นั่งล่วงหน้า น้ำหนักสัมภาระขึ้นต่ำ 15 กิโลกรัม บริการอาหารว่างและน้ำดื่มบนเครื่องบิน เป็นต้น ส่วนบริการอื่นๆ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น การจองตั๋ว ชำระเงิน และเช็คอินบนแอปพลิเคชันของสมาร์ทโฟน การเช็คอินทางโทรศัพท์ การให้บริการ WiFi ที่ท่าอากาศยานและบนเที่ยวบิน เป็นต้น



2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

2.3.1 การจัดหาเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายจัดสรรเครื่องบินให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการบินในแต่ละเส้นทางการบิน ทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีเครื่องบินให้บริการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้น 3 รุ่น ได้แก่ โบอิง 737-800 เอทีอาร์ 72-500 และบอมบาร์ดิเอร์ คิว 400 รวมทั้งสิ้น 30 ลำ ทั้งนี้ บริษัทจัดหาเครื่องบินทุกลำด้วยวิธีการเช่าในลักษณะ Dry Lease หรือเช่าเฉพาะเครื่องบินไม่รวมนักบินและลูกเรือ โดยบริษัททำสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ซึ่งโดยปกติจะมีระยะเวลาเช่า 7 - 12 ปี



โบอิง 737 - 800
(Boeing 737 - 800)



เอทีอาร์ 72 - 500
(ATR 72 - 500)



บอมบาร์ดิเอร์ คิว 400
(Bombardier CRJ400)

ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบินของสายการบินนกแอร์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

| ประเภทเครื่องบิน | จำนวนเครื่องบิน (ลำ) | ความจุผู้โดยสารต่อลำ (ที่นั่ง) | อายุโดยเฉลี่ย (ปี) |
|-----------------------|----------------------|--------------------------------|--------------------|
| โบอิง 737-800 | 20 | 189 | 7.6 |
| เอทีอาร์ 72-500 | 2 | 66 - 72 | 9.6 |
| บอมบาร์ดิเอร์ คิว 400 | 8 | 86 | 1.5 |
| รวม | 30 | - | 6.2 |

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



• อัตราการใช้เครื่องบินต่อลำ

บริษัทมุ่งเน้นการใช้เครื่องบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ ประกอบกับบริหารจัดการให้เที่ยวบินของบริษัทไม่เกิดความล่าช้าที่จะส่งผลกระทบต่อตารางการบินของบริษัทในภาพรวม โดยในปี 2560 บริษัทมีเครื่องบิน ณ สิ้นปีรวม 30 ลำ ซึ่งบริษัทมีอัตราการใช้เครื่องบินทุกประเภทเฉลี่ย สำหรับโบอิง 737-800 บอมบาร์ดิเอร์ Q400 และ เอทีอาร์ 72-500 ที่ 8.1, 6.2 และ 6.0 ชั่วโมงต่อวัน ตามลำดับ ซึ่งอัตราใช้เครื่องบินต่อลำไม่เป็นไปตามแผน ทำให้กระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

นอกจากนั้น บริษัทมีนโยบายที่จะจำกัดให้มีจำนวนประเภทของเครื่องบินน้อยที่สุด ซึ่งสามารถให้บริการอย่างเหมาะสมในเส้นทางสายหลัก สายรอง และสายย่อย ทั้งนี้ การมีจำนวนประเภทเครื่องบินที่ไม่มากจะทำให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน และเกิดความยืดหยุ่นในการใช้นักบิน เนื่องจากกรมการบินพลเรือนกำหนดให้นักบินจะได้รับอนุญาตให้ทำการบินเฉพาะเครื่องบินประเภทเดียวเท่านั้น อีกทั้งค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่เพื่อการซ่อมบำรุงการฝึกอบรมนักบิน ลูกเรือ วิศวกร และพนักงานช่าง จะแปรผันตามจำนวนแบบของเครื่องบิน และชนิดของเครื่องยนต์ที่ใช้ในเครื่องบิน

2.3.2 การซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นในเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ โดยเน้นย้ำให้เครื่องบินอยู่ในสภาพที่ สมบูรณ์พร้อมทำการบินทุกครั้ง ภายใต้มาตรฐานการตรวจสอบและการซ่อมบำรุงซึ่งเป็นไปตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานเดียวกับองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และองค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) การดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องบินแบบครบวงจรเพื่อให้ได้มาตรฐานความปลอดภัยตามที่กล่าวแล้วนั้น ต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีใบอนุญาตและสามารถซ่อมบำรุงระดับทั่วไป (Transit Check และ Daily Check) และระดับซ่อมย่อย (A-Check หรือ Light Maintenance) ส่วนการซ่อมบำรุงระดับซ่อมใหญ่ (C-Check และ Heavy Maintenance) บริษัทไม่มีโรงซ่อมบำรุงเป็นของตนเอง แต่ได้จ้างบริษัทอื่นผู้ให้บริการภายนอกซึ่งมีความชำนาญและความพร้อมในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน โดยจะต้องได้รับการรับรองจาก CAAT และ FAA หรือ EASA

2.3.3 การจัดหาชิ้นส่วนและอะไหล่

การจัดหาอะไหล่เครื่องบินรวมทั้งอุปกรณ์ของนกแอร์นั้น บริษัทได้ให้ผู้บริการหลักคือ Lufthansa Technik AG เป็นผู้ดำเนินการ ทั้งนี้กระบวนการพิจารณาคัดเลือกผู้ให้บริการนั้น บริษัทได้พิจารณาจากความสามารถในการวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยาน การจัดหาอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบิน ค่าใช้จ่าย ตลอดจนประสบการณ์ที่ผ่านมาในด้านธุรกิจการบิน เป็นต้น

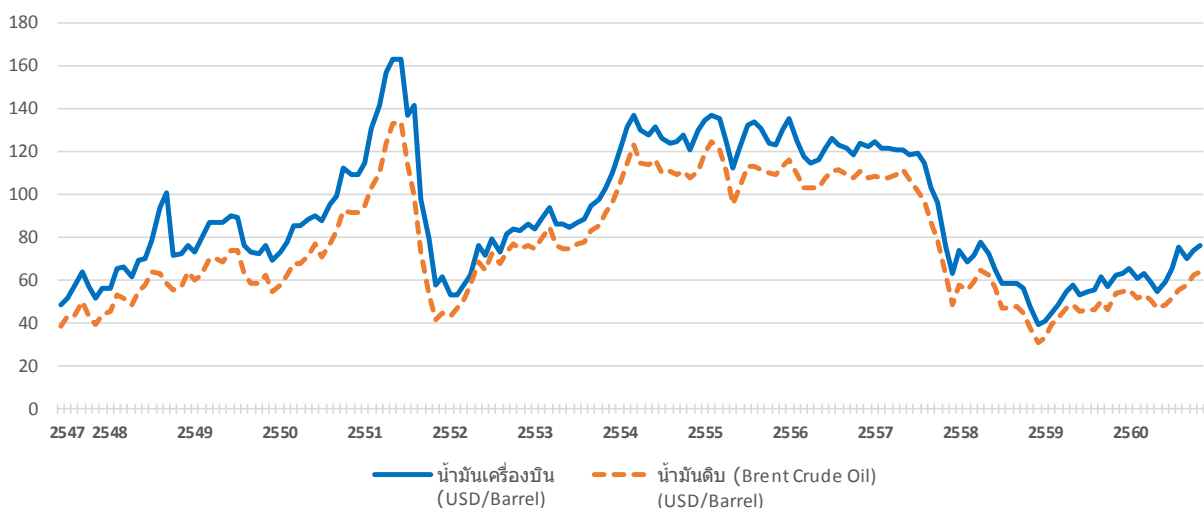


นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น บริษัทยังได้จัดหาอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบินเองที่นอกเหนือจากที่ Lufthansa Technik AG จัดหามาให้ ทั้ง Routine และ Non Routine Job ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยจัดเก็บชิ้นส่วนอะไหล่และอุปกรณ์ไว้ที่อาคารจัดเก็บคลังสินค้าท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง

2.3.4 การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักของค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยในปี 2560 บริษัทมีค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 25 ของต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัท โดยในอดีตบริษัทซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมดผ่านการบินไทย ต่อมาในปี 2554 บริษัทได้เริ่มการจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันโดยตรง ได้แก่ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยในปี 2560 บริษัทมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้จำหน่ายรายหนึ่งเกินกว่าร้อยละ 30 ของต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เนื่องจากผู้จัดจำหน่ายรายดังกล่าวให้ราคาและข้อเสนอทางธุรกิจที่ดีกับบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทมิได้พึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายน้ำมันรายดังกล่าวเป็นพิเศษ และบริษัทมิได้มีนโยบายซื้อน้ำมันจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างต่อเนื่อง หากเงื่อนไขและราคามีได้ดีกว่าบุคคลอื่น เนื่องจากบริษัทสามารถจัดซื้อน้ำมันจากผู้จัดจำหน่ายรายอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ระดับโลกจะทำให้บริษัทสามารถจัดหาน้ำมันได้อย่างเพียงพอในราคาที่เหมาะสม

ข้อมูลแสดงราคาน้ำมันดิบ Brent Spot Price ปี 2547 – 2560 (หน่วย: ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล)



ที่มา: Thomson Reuters, ข้อมูลสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560

เนื่องจากราคาน้ำมันมีความผันผวนสูง คณะกรรมการบริษัทจึงมีนโยบายอนุมัติให้บริษัทเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันในระยะเวลาไม่เกิน 6 เดือน โดยกำหนดให้มีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงระหว่างร้อยละ 20 - 50 ของปริมาณการใช้น้ำมันต่อเดือนหรือประกันความเสี่ยงไว้เพียงบางส่วน (Partial Hedge) โดยการซื้อน้ำมันในราคาที่กำหนดล่วงหน้ากับผู้ค้าน้ำมัน หรือเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันกับสถาบันการเงิน ซึ่งตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันของบริษัทดังกล่าว จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับบริษัทในการบริหารรายได้และต้นทุน ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับราคา



การจำหน่ายตั๋วโดยสารได้เฉพาะส่วนที่ยังไม่ได้มีการจำหน่าย เพื่อชดเชยผลกระทบจากราคาน้ำมันได้บางส่วน ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing หรือ การกำหนดค่าตั๋วโดยสารหลายระดับราคา และระยะเวลาการเปิดจำหน่ายตั๋วโดยสารล่วงหน้าของบริษัท

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

2.3.5 การดำเนินงานบริเวณท่าอากาศยาน

บริษัทดำเนินการบริการภาคพื้นดินและบริการสนับสนุนภาคพื้นดินต่อผู้โดยสารของบริษัทด้วยตนเอง โดยทำการ เช่าอุปกรณ์ที่สำคัญจากท่าอากาศยานต่างๆ ในประเทศ เช่น เคนเตอร์เช็คอิน และทางเชื่อมต่อ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน ให้ทำการขนส่งสัมภาระลงทะเบียนของผู้โดยสารไปกลับระหว่างท่าอากาศยานและเครื่องบิน การจัดการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประตูทางขึ้นเครื่องบิน (Gate) กับเครื่องบิน บันไดขึ้นลงเครื่องบิน และการจัดการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo)

2.3.6 เครื่องดื่ม

บริษัทให้บริการเครื่องดื่มแก่ผู้โดยสาร โดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมดตั้งแต่บรรจุภัณฑ์ ขนมน้ำดื่ม รวมถึงกระดาษเช็ดปาก โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้โดยสารเป็นสำคัญ

- **น้ำดื่ม** บริษัทคำนึงถึงความสะดวกสบายในการเดินทาง จึงได้เพิ่มปริมาณน้ำดื่มจาก 100 มิลลิลิตร เป็นขนาด 150 มิลลิลิตร และเปลี่ยนเป็นบรรจุภัณฑ์แบบขวดที่สะดวกต่อการบริโภคและการพกพา
- **กระดาษเช็ดปาก** บริษัทปรับรูปแบบของกระดาษเช็ดปากให้สอดคล้องกับส่วนต่างๆ ของนกขนม ซึ่งกระดาษเช็ดปากชนิดใหม่นี้ ผลิตจากเยื่อไม้ธรรมชาติที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและย่อยสลายง่าย

2.3.7 การประกันภัย

บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของนกแอร์กับบริษัทประกันภัยในประเทศไทย ซึ่งผู้รับประกันภัยจะทำประกันภัยต่อ (Reinsurance) ไปยังตลาดรับประกันภัยต่อต่างประเทศตามมาตรฐานสากลของตลาดการประกันภัยเครื่องบิน โดยเบี้ยประกันภัยของบริษัท และวงเงินคุ้มครองอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ



• การประกันภัยสำหรับการบินของบริษัทประกอบด้วยกรมธรรม์ต่างๆ ดังนี้

1. กรมธรรม์ประกันภัยการเสี่ยงภัยทุกชนิดของลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ขึ้นส่วนประกอบอุปกรณ์และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และยานพาหนะที่ไม่มีใบอนุญาตและความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม (Hull and Spares and Equipment “All Risks” and Liability Insurance) กรมธรรม์จะให้ความคุ้มครองอุบัติเหตุที่เกิดขึ้นต่อลำตัวอากาศยาน สูงสุดไม่เกิน 80 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อลำ (Maximum Agreed Value) และความรับผิดชอบตามกฎหมายสำหรับความเสียหายต่อทรัพย์สินและ/หรือความบาดเจ็บต่อร่างกายของบุคคลและทรัพย์สินที่อยู่ในอากาศยาน ได้แก่ ผู้โดยสาร กระเป๋าสัมภาระ สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ และบุคคลและทรัพย์สินที่อยู่นอกอากาศยาน วงเงินรับผิดชอบใช้รวมสูงสุด 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อเหตุการณ์ จำนวนเงินความรับผิดชอบส่วนแรกของบริษัทกรณีอากาศยานเกิดอุบัติเหตุสูงสุดไม่เกิน 750,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อสินไหมแต่ละครั้ง กรมธรรม์ประเภทนี้ยังครอบคลุมความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สามจากภัยสงครามและภัยที่เกี่ยวข้องเนื่องในวงเงินจำกัดความรับผิดชอบสูงสุดเท่ากับ 150 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อเหตุการณ์

2. กรมธรรม์ประกันภัยสงครามและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภัยสงครามต่อลำตัวอากาศยานรวมทั้งอะไหล่และอุปกรณ์ (Hull and Spares and Equipment War and Allied Insurance) วงเงินประกันภัยสงครามต่อลำตัวอากาศยานสูงสุดไม่เกิน 80 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อลำ (Maximum Agreed Value)

3. กรมธรรม์ประกันภัยความรับผิดชอบส่วนแรก (Hull Deductible Insurance) เพิ่มเติมจากกรมธรรม์ประกันภัยการเสี่ยงภัยทุกชนิดของลำตัวอากาศยาน จำนวนความรับผิดชอบส่วนแรกของกรมธรรม์ต่อสินไหมลำตัวอากาศยานและอะไหล่เครื่องยนต์แต่ละครั้งเท่ากับ 750,000 ดอลลาร์สหรัฐสำหรับจำนวนความรับผิดชอบส่วนแรกของบริษัทคงเหลือเท่ากับ 50,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อสินไหมแต่ละครั้ง เพื่อลดความเสี่ยงด้านค่าใช้จ่ายของบริษัทสำหรับจำนวนเงินความรับผิดชอบส่วนแรกของกรมธรรม์ข้อ 1 ข้างต้น

4. กรมธรรม์ประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สามส่วนเกินจากกรมธรรม์ข้อ 1 ข้างต้นที่เกิดจากภัยสงครามและภัยที่เกี่ยวข้อง วงเงินจำกัดความรับผิดชอบสูงสุดของกรมธรรม์เท่ากับ 450 ล้านดอลลาร์สหรัฐต่อเหตุการณ์ต่อปี

2.3.8 นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

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



ถึงแม้ว่าในปี 2558 องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ได้เข้ามาตรวจการทำงานที่กำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัยด้านการบินพลเรือนของประเทศไทย แล้วพบว่าในการกำกับดูแลความปลอดภัยด้านการบินพลเรือนของประเทศไทยต้องเร่งทำการแก้ไขข้อบกพร่องตามที่ ICAO ให้คำแนะนำไว้ โดยปักธงแดงหน้าชื่อประเทศไทยบนเว็บไซต์ของ ICAO ซึ่งส่งผลให้ทุกสายการบินต้องปรับปรุงการดำเนินงานให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

อย่างไรก็ตาม ในปี 2560 บริษัทได้ผ่านการตรวจสอบมาตรฐานและรับรองใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศฉบับใหม่ (AOC Re-certification) ตามมาตรฐานองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) แล้ว

ทั้งนี้ บริษัทได้จัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสมและเพียงพอ เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของระบบบริหารคุณภาพความปลอดภัย และความมั่นคง โดยผู้บริหารและหัวหน้างานทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบในการขับเคลื่อนและพัฒนาปรับปรุง ระบบบริหารดังกล่าวอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ รวมถึงการฝึกอบรมพนักงานเพื่อเพิ่มพูนทักษะ พัฒนาความรู้ ความสามารถ การจัดสรรอุปกรณ์และเครื่องมือที่จำเป็น สถานที่ทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนความช่วยเหลือด้านต่างๆ พนักงานจึงต้องให้ความสำคัญและตระหนักในกฎระเบียบข้อบังคับ และขั้นตอนการดำเนินงานด้านการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

พนักงานทุกคนต้องมีความพร้อมทั้งทางร่างกายและจิตใจทุกครั้งปฏิบัติหน้าที่ และมีจิตสำนึกในการให้บริการด้วยใจ พร้อมที่จะปรับปรุง แก้ไข พัฒนางานด้านคุณภาพ ความปลอดภัยและความมั่นคง ในสถานที่ปฏิบัติงานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีหน้าที่รายงานอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ การกระทำหรือพฤติกรรมที่ไม่ปลอดภัยให้ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อหาทางป้องกันมิให้เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นซ้ำ ทั้งนี้ พนักงานต้องทราบว่าพฤติกรรมใดที่สมควรได้รับการยกเว้นจากการลงโทษ เช่น การปฏิบัติงานด้วยความผิดพลาดโดยมิได้ตั้งใจ และพฤติกรรมใดที่ต้องได้รับการลงโทษทางวินัย เช่น การฝ่าฝืน ประมาทเลินเล่อ เป็นต้น พนักงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยของตนเองและผู้อื่นอยู่เสมอ อีกทั้งแบ่งปันสิ่งที่ได้เรียนรู้จากเหตุการณ์ ความไม่ปลอดภัยต่างๆ ให้ผู้อื่นได้รับทราบ และมุ่งมั่นที่จะดำรงไว้ซึ่งเป้าหมายการบริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง พนักงานต้องมีความเข้าใจ ตระหนัก และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายนั้นร่วมกัน

ผู้บริหารนกแอร์ต้องกำกับดูแลการตรวจประเมินการบริหารคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง ให้สอดคล้องกับแผนตรวจประเมิน รวมถึงต้องมีการวิเคราะห์ ติดตาม ประเมินประสิทธิผลของแผนปฏิบัติการ แก้ไขข้อบกพร่อง หรือสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด ให้เป็นไปตามกรอบระยะเวลา โดยใช้เครื่องมือวัดผลและตัวชี้วัดในการประเมินผลการดำเนินงานดังกล่าว

พนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของพนักงานแรงงานภายนอก โดยไม่สามารถถ่ายโอนความรับผิดชอบนี้ไปให้บุคคลหรือบริษัทแรงงานภายนอกได้ บริษัทมั่นใจว่าการให้บริการระบบต่างๆ จากบริษัทแรงงานภายนอกสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดการบริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง



บริษัทจะรักษาสัมพันธภาพกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก บริษัท อีกทั้งหมั่นตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

บริษัทยึดมั่นที่จะดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแห่งกฎหมาย ข้อกำหนดมาตรฐานสากลว่าด้วยการบริหารงานคุณภาพความปลอดภัยและความมั่นคง



3. ปัจจัยความเสี่ยง

3.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยปัจจัยหลายอย่างในการดำเนินการประกอบธุรกิจ ดังนั้นจึงมีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อการทำงานของของบริษัทได้ บริษัทได้ให้ความสำคัญในการมีมาตรการเพื่อรองรับความเสี่ยงด้านต่างๆที่อาจเกิดขึ้น

3.1.1 ความเสี่ยงจากการจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพียงพอและความผันผวนของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องบินจัดเป็นวัตถุดิบหลักที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยในปี 2560 บริษัทมีต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 25 ของต้นทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งจัดเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงที่สุดของบริษัท หากบริษัทไม่สามารถจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการบินของบริษัท อาจส่งผลให้ธุรกิจต้องหยุดดำเนินการ อีกทั้งปริมาณและราคาน้ำมันเชื้อเพลิงขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมหรือประมาณการได้อย่างแม่นยำ นอกจากนั้น กรมการบินพลเรือนยังไม่อนุญาตให้บริษัทเรียกเก็บค่าธรรมเนียมน้ำมันเชื้อเพลิงหรือค่าธรรมเนียมอื่นๆ แยกจากค่าโดยสารสำหรับเที่ยวบินโดยสารภายในประเทศแบบประจำ รวมถึงมีการจำกัดราคาจำหน่ายตั๋วโดยสารขึ้นสูง แต่ในการดำเนินธุรกิจสายการบินโดยทั่วไป บริษัทจะจำหน่ายตั๋วโดยสารล่วงหน้าก่อนการบิน ดังนั้น หากราคาน้ำมันปรับตัวสูงขึ้น บริษัทอาจไม่สามารถปรับราคาตั๋วโดยสารเพิ่มขึ้นได้อย่างเพียงพอและอาจส่งผลให้บริษัทมีอัตรากำไรลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ หรืออาจทำให้บริษัทประสบภาวะขาดทุนได้

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดหาและบริหารต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และเพื่อเป็นการลดและกระจายความเสี่ยงดังกล่าว ปัจจุบันบริษัทจึงจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ของประเทศมากกว่า 1 ราย ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด

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

สำหรับการเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง บริษัทเข้าทำสัญญาอนุพันธ์กับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง โดยมีระยะเวลาการเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (Tenor) ที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่เปิดจำหน่ายตั๋วโดยสาร โดยบริษัทมีวัตถุประสงค์หลักในการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน และเพื่อบริหารต้นทุนน้ำมัน มิได้มุ่งเน้นการทำกำไรจากความผันผวนของราคาน้ำมัน



3.1.2 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะระบบเว็บไซต์ (Website) และระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) ซึ่งบริษัทให้บริการระบบดังกล่าวจากบุคคลภายนอก โดยหากระบบเว็บไซต์และระบบสำรองที่นั่งของบริษัทมีปัญหาขัดข้อง หรือระบบดังกล่าวของผู้ให้บริการเกิดความขัดข้อง ก็จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรุนแรงและมีความสำคัญ

บริษัทยังต้องแบกรับความเสี่ยงจากการละเมิดความปลอดภัยของเว็บไซต์ โดยเฉพาะการลักลอบนำข้อมูลความลับของลูกค้าที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัททำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อบริษัท และไม่ใช้บริการของบริษัท

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตอย่างสูง โดยเฉพาะบริษัทมีมาตรการป้องกันปัญหาขัดข้องของระบบเว็บไซต์และระบบสำรองที่นั่งโดยมีการจัดทำสำรองข้อมูลทุกวันและยังมีการตั้งศูนย์ข้อมูลสำรองฉุกเฉิน (Disaster Recovery Site) โดยหากมีปัญหาก่เกิดขึ้นกับศูนย์ข้อมูลหลัก ข้อมูลที่มีการสำรองไว้ที่ศูนย์ข้อมูลสำรองฉุกเฉินจะสามารถนำมาใช้งานได้อย่างทันท่วงที นอกจากนั้น บริษัทยังทำการจัดทำเครือข่ายเน็ตเวิร์คสำรองในกรณีที่เกิดติดต่อบนเครือข่ายเน็ตเวิร์คหลักมีปัญหาเพื่อให้การติดต่อระหว่างบริษัทกับระบบภายนอกเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่กระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งบริษัทยังมีมาตรการป้องกันการละเมิดลักลอบนำข้อมูลความลับของลูกค้าที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย โดยมีการออกแบบระบบเพื่อป้องกันการถูกบุกรุกจากผู้ไม่หวังดี รวมทั้งมีการเข้ารหัสข้อมูลตามมาตรฐาน การทดสอบการบุกรุกเพื่อปิดข้อบกพร่องเป็นประจำทุกปี และเก็บรายละเอียดการเข้าใช้ระบบตามพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ทุกประการ

3.1.3 ความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานภายใต้ระเบียบต่างๆ ได้ในขนาดหรืออาจดำรงใบอนุญาตตามกฎระเบียบที่มีได้

การดำเนินธุรกิจของบริษัทจำเป็นต้องได้รับการอนุญาตจากทางราชการ นอกจากนั้นจะต้องอยู่ใต้การบังคับของกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัท ดังนั้นหากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัท สำหรับเอกสารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการได้รับอนุญาตให้ทำการบินประกอบด้วย

• ใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ

บริษัทได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (“Air Operating License” หรือ “AOL”) ทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศจากกระทรวงคมนาคม



ซึ่งใบอนุญาตฉบับปัจจุบันจะหมดอายุลงในวันที่ 17 มิถุนายน 2562 ในกรณีใบอนุญาตดังกล่าวหมดอายุลงและบริษัทไม่ได้รับอนุญาตให้ต่ออายุ ก็จะไม่สามารถประกอบธุรกิจสายการบินต่อไปได้อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการในเมื่อ พ.ศ. 2547 บริษัทได้รับการต่ออายุใบอนุญาตฯ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีเคยทำผิดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆของทางราชการ 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 ซึ่งสิทธิการบินดังกล่าวเป็นสิทธิ์ที่ได้รับตลอดไป เว้นแต่หากบริษัทไม่สามารถเปิดทำการบินเส้นทางใดได้อย่างต่อเนื่องเกินกว่า 1 ตารางการบิน (ประมาณ 6 เดือน) ทางราชการจะสงวนสิทธิ์ในการเพิกถอนสิทธิการบินในเส้นทางนั้นได้ บริษัทมีความเสี่ยงที่อาจโดนเพิกถอนใบอนุญาตให้ทำการบินได้หากไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดของประเทศนั้นๆ อย่างไรก็ตามบริษัทมีนโยบายที่จะปฏิบัติตามข้อกำหนดหรือกฎหมายของแต่ละประเทศอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความเสี่ยงจากการโดนเพิกถอนใบอนุญาตต่างๆ

3.1.4 ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่เพิ่มขึ้นตามอายุของเครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีเครื่องบินอายุเฉลี่ย 7 ปี โดยฝูงบินที่มีอายุมากขึ้น จะมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเพิ่มสูงขึ้นตามอายุการใช้งาน ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจัดเป็นต้นทุนหลักอย่างหนึ่งของการดำเนินธุรกิจของบริษัท ทั้งนี้หากค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท นอกจากนั้นแล้ว การซ่อมบำรุงบางประเภท เช่น C-Check และ Engine Overhaul บริษัทได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกดำเนินการ ดังนั้น บริษัทอาจเผชิญความเสี่ยงจากการล่าช้าในการซ่อมบำรุงซึ่งบริษัทไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และอาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากอาจจะไม่สามารถปฏิบัติตามแผนที่กำหนดไว้ได้

อย่างไรก็ตาม การซ่อมบำรุงเครื่องบิน บริษัทได้ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์สูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบินระดับโลก ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์การความ



ปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) หรือ องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand : CAAT) เพื่อมาดูแลวางแผนและทำการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่บริษัท ซึ่งบริษัทประเมินแล้วว่าจะมีความคุ้มค่าในทุกๆ ด้าน เพราะบริษัทมีต้นทุนในอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบินที่มีราคาสูงรวมถึงโรงซ่อมเครื่องบินซึ่งใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก ซึ่งทำให้บริษัทคาดว่าจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องบินได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม บริษัทมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดตามดูแลให้เครื่องบินของบริษัทเข้าซ่อมบำรุงตามแผนอย่างเคร่งครัดและปริมาณที่เพียงพอต่อจำนวนเครื่องบินและเที่ยวบินในปัจจุบัน

3.1.5 ความเสี่ยงจากผลกระทบของการประสบอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ซึ่งเกี่ยวกับเครื่องบิน

บริษัทมีความเสี่ยงจากการที่เครื่องบินของบริษัทประสบอุบัติเหตุ ประสบเหตุฉุกเฉิน การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ และหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวบริษัทจะได้รับผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ

- เครื่องบินลำดังกล่าวของบริษัทจะไม่สามารถให้บริการผู้โดยสาร หรือลูกค้าของบริษัทได้ตามตารางการบินซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทมีรายได้ในอนาคตที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมหรือจัดหาเครื่องบินลำใหม่เพื่อทดแทน ที่อาจส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนดังกล่าว
- ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ในด้านลบต่อสาธารณชน ผู้โดยสารอาจขาดความเชื่อมั่นในระบบความปลอดภัยในการดำเนินงานของบริษัท และตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการสายการบินของบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคตของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- บริษัทอาจไม่สามารถเรียกร้องค่าเสียหายจากผู้รับประกันภัยได้ครบทั้งจำนวน หากมูลค่าที่บริษัททำประกันไว้ต่ำกว่าค่าเสียหายที่เกิดขึ้น อีกทั้งบริษัทอาจมีภาระเบี้ยประกันภัยที่สูงขึ้นในอนาคต

อย่างไรก็ตาม นอกเหนือไปจากการปฏิบัติการด้านการบิน และการดำเนินการซ่อมบำรุงเครื่องบินที่เป็นไปตามมาตรฐานระดับโลกแล้ว บริษัทยังมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติภัยกับเครื่องบินของบริษัทฯ โดยการใช้ระบบการจัดการด้านนิรภัยการบิน (Aviation Safety Management System, SMS) และระบบการรักษาความปลอดภัย (Security Management System, SeMS) ซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization, ICAO) โดยได้รับการตรวจสอบอย่างเข้มงวดจากสถาบันการบินพลเรือนของประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ที่บริษัททำการบินไป โดยมาตรการดังกล่าวได้ใช้ในการป้องกันความเสี่ยงที่อาจจะก่อให้เกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์เกี่ยวกับเครื่องบินได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากหลีกเลี่ยงไม่ได้และมีการเกิดขึ้นของอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ บริษัทยังมีมาตรการการปฏิบัติหากมีเหตุฉุกเฉินในการตอบสนองและควบคุมความเสียหายที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้มีผลกระทบต่อบริษัทให้น้อยที่สุด และทำให้บริษัทสามารถกลับเข้าสู่สถานการณ์ปกติเพื่อดำเนินงานปฏิบัติการ



การบินและธุรกิจได้ในเวลาอันสั้น ในส่วนการจัดทำประกันภัย บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของนกแอร์ ซึ่งมีวงเงินรับผิดชอบใช้ตามที่กำหนดในสัญญาเช่าเครื่องบินและคาดว่าจะเพียงพอต่อความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว

3.1.6 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาลาดท่องเที่ยวในประเทศไทย

ธุรกิจสายการบินจัดเป็นธุรกิจที่พึ่งพาการเดินทางของนักท่องเที่ยว การท่องเที่ยวไทยมีความสำคัญต่อเศรษฐกิจไทยเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเติบโตอย่างชัดเจนในช่วงที่ผ่านมา โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินจัดเป็นธุรกิจที่พึ่งพาการเดินทางของนักท่องเที่ยวเป็นหลัก โดยทั่วไปประเทศไทยมีฤดูกาลท่องเที่ยวในช่วงไตรมาส 1 และ ไตรมาส 4 ของทุกปี ด้วยจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เติบโตกว่า 10% ต่อปีในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 37.3 ล้านคน โดยกลยุทธ์ในการเติบโตที่ยั่งยืนของการท่องเที่ยวไทยนั้นจะต้องไม่พึ่งพาลาดเดิมมากเกินไป โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจีน ที่มีแนวโน้มลดลงหลังจากที่ภาครัฐเริ่มประกาศนโยบายปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญอย่างจริงจัง ดังนั้นการที่ท่องเที่ยวไทยจึงควรมองหาตลาดอื่นๆ เข้ามาเพิ่มเติมเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวในด้านที่ไทยมีจุดแข็งอยู่แล้ว โดยอินเดียและอินโดนีเซียเป็นตลาดที่มีศักยภาพในตลาดการท่องเที่ยวเพื่อพักผ่อนด้วยรายได้และจำนวนชนชั้นรายได้ระดับปานกลางที่เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว แต่ในปี 2560 บริษัทไม่ได้รับผลกระทบจากปัญหาการปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญมากนักในส่วนของตารางการบินปกติ เพราะกลุ่มลูกค้าหลักของนกแอร์เป็นกลุ่มผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อติดต่อธุรกิจและเยี่ยมญาติมากกว่านักท่องเที่ยว ซึ่งลูกค้าธุรกิจและเยี่ยมญาตินั้นมีการเดินทางเป็นประจำ และความต้องการการเดินทางไม่ได้ขึ้นอยู่กับฤดูกาลท่องเที่ยว ซึ่งความต้องการเดินทางไม่ได้ลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนมากนัก อย่างไรก็ตามบริษัทมีให้บริการเช่าเหมาลำเส้นทางจากประเทศไทยสู่เมืองต่างๆ ในประเทศจีน ซึ่งได้รับผลกระทบจากการปราบปรามทัวร์ศูนย์เหรียญเพราะนักท่องเที่ยวจีนเป็นกลุ่มลูกค้าหลัก ภาพรวมในปีนี้กลุ่มลูกค้าที่เป็นนักท่องเที่ยวมีจำนวนสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นกว่าปีก่อน แต่เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่ไม่ชอบความยุ่งยากในการจองตั๋ว และต้องการความสะดวกสบายเป็นปัจจัยหลัก

อย่างไรก็ตาม บริษัทยังมีมาตรการลดความเสี่ยงจากการพึ่งพาลาดในประเทศต่อเนื่องจากปีที่แล้ว โดยยังคงรักษาเที่ยวบินระหว่างประเทศ คือ จากดอนเมืองไปย่างกุ้ง ประเทศพม่า และ ดอนเมืองไปโฮจิมินห์ซิตี้ ประเทศเวียดนาม โดยในปีหน้ายังมีแผนจะขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AEC) เพิ่มขึ้น ส่วนเส้นทางระหว่างประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (China) จะต้องคอยติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิด เพื่อศึกษาแนวโน้มที่จะเพิ่มเส้นทางที่สามารถทำได้โดยทันที

3.1.7 ความเสี่ยงจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

ภัยพิบัติทางธรรมชาติจัดเป็นอุปสรรคที่สำคัญต่อการประกอบธุรกิจสายการบิน อีกทั้งจัดเป็นสถานการณ์ที่บริษัทไม่อาจคาดการณ์ได้ล่วงหน้า แต่ทั้งนี้บริษัทมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าวโดยมีการเตรียมความพร้อมในทุกด้านไม่ว่าจะเป็นบุคลากร และระบบสนับสนุนต่างๆ ที่จะสามารถรองรับสถานการณ์ที่



อาจเกิดขึ้นได้ไว้อย่างเพียงพอและเหมาะสม อีกทั้งบริษัทยังมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อรองรับเหตุการณ์ฉุกเฉิน โดยเชื่อมั่นว่าจะสามารถควบคุมสถานการณ์และความเสียหายของบริษัทได้ อย่างไรก็ตามตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการบริษัทไม่เคยประสบปัญหาการหยุดดำเนินธุรกิจเนื่องจากภัยพิบัติทางธรรมชาติ

3.1.8 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาบริษัทภายนอกในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทมีความจำเป็นต้องพึ่งพาบริษัทภายนอกในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจของบริษัท รวมถึงการจัดหาบริการภาคพื้นดินและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีบุคลากรเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของบริษัทภายนอก แต่บริษัทก็สามารถควบคุมการปฏิบัติงานบริษัทภายนอกได้อย่างครบถ้วน การปฏิบัติหน้าที่บกพร่องหรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้าอาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในเชิงลบ นอกจากนี้หากสัญญาฉบับบริษัทภายนอกดังกล่าวหมดลงบริษัทอาจไม่สามารถสรรหาบริษัทอื่นที่มีความสามารถให้บริการกับบริษัทในอัตราค่าจ้างเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม การว่าจ้างบริษัทภายนอกในการดำเนินงานดังกล่าวให้กับบริษัทจะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการลงทุนซื้ออุปกรณ์และว่าจ้างบุคลากรเพื่อดำเนินการเอง อีกทั้งหากผู้ประกอบการที่บริษัทว่าจ้าง ปฏิบัติงานบกพร่อง หรือล่าช้า บริษัทก็สามารถปรับค่าเสียหายกับผู้ประกอบการรายดังกล่าวได้ และบริษัทอาจพิจารณายกเลิกสัญญาหรือไม่ต่อสัญญากับผู้ประกอบการรายดังกล่าว หากบริษัทสามารถหาผู้ประกอบการรายอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่าโดยสามารถดำเนินงานให้บริษัทได้เช่นเดียวกัน

3.1.9 ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง

ในการประกอบธุรกิจสายการบินภายในประเทศ บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินอื่นที่ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศเช่นเดียวกับบริษัท ทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ได้แก่ การบินไทย ไทยสมายล์ และบางกอกแอร์เวย์ และสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ ได้แก่ ไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ เนื่องด้วยการแข่งขันที่รุนแรงทำให้สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมุ่งเน้น การให้บริการตามรูปแบบเดิมที่เรียกว่า การบริการคุณภาพสูง (Full Service Airline) เพื่อแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัด อีกทั้งสายการบินราคาประหยัดก็มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคา (Cost Leadership) ในการแข่งขันกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบเช่นกัน การแข่งขันจัดโปรโมชันด้านราคา อาทิ แพคเกจตั๋วเครื่องบินร่วมกับโรงแรมหรือรถยนต์ให้เช่า เพื่อชิงส่วนแบ่งทางการตลาดของเส้นทางการบินภายในประเทศที่เพิ่มขึ้น รวมถึงการขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งปัจจัยทางการตลาดเหล่านี้ ล้วนแต่สนับสนุนให้จำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยเครื่องบินภายในประเทศขยายตัว ทั้งผู้โดยสารกลุ่มที่เดินทางอยู่เดิมและกลุ่มที่ต้องการเปิดประสบการณ์ทางการบิน รวมถึงสถานการณ์การท่องเที่ยวของไทย ปี 2560 ที่ปรับตัวดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะการเติบโตที่เพิ่มขึ้นของตลาดนักท่องเที่ยวต่างชาติก็เป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนให้จำนวนผู้โดยสาร



เส้นทางในประเทศมีการขยายตัวมากยิ่งขึ้นไปอีก เนื่องจากมีนักท่องเที่ยวต่างชาติส่วนหนึ่งเลือกที่จะเดินทางมายังกรุงเทพมหานครเพื่อทำการต่อเที่ยวบินภายในประเทศไปยังจุดหมายปลายทางในส่วนภูมิภาค

นอกจากการแข่งขันกับสายการบินเต็มรูปแบบแล้ว บริษัทยังจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัดสายการบินอื่น ซึ่งบางสายการบินมีขนาดทางธุรกิจที่ใหญ่กว่าและมีแหล่งเงินทุนที่มากกว่า ทำให้บริษัทอาจเสียเปรียบในเชิงของต้นทุนของการให้บริการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปี 2560 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญยิ่งทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของบริษัทสูงกว่าสายการบินราคาประหยัดสายการบินอื่น ประกอบกับการแข่งขันด้านราคาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ส่งผลให้บริษัทมีอัตรากำไรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม ภายหลังจากการเน้นบริหารจัดการต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้บริษัทพลิกกลับมาทำกำไรได้ในไตรมาสสุดท้ายของปี สำหรับบริการขนส่งรูปแบบอื่นในประเทศไทย เช่น รถทัวร์ รถไฟ และรถไฟความเร็วสูงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทำให้เห็นว่าการแข่งขันมีแนวโน้มสูงขึ้นโดยเฉพาะในอุตสาหกรรมขนส่งในประเทศไทย

อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันยังไม่มีเทคโนโลยีการเดินทางใดๆ ที่สะดวกและรวดเร็วกว่าการเดินทางโดยเครื่องบิน ดังนั้น การเดินทางทางอากาศจึงยังเป็นการขนส่งมวลชนที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะธุรกิจสายการบินราคาประหยัดที่ได้รับความนิยมเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยมีอัตราการเติบโตสูงกว่าธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่างชัดเจน และทำให้ธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทยมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งบริษัทมีความมั่นใจว่านกแอร์มีการให้บริการที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นอย่างชัดเจน ทั้งเครือข่ายการให้บริการ เส้นทางการบินที่หลากหลายของกลุ่มพันธมิตรและการให้บริการอย่างเต็มรูปแบบตั้งแต่การจองตั๋วโดยสาร การเลือกที่นั่งล่วงหน้า บริการเช็คอิน บริการนำหนักสัมภาระ การบริการบนเครื่องบิน จนถึงภายหลังจากส่งผู้โดยสารถึงจุดหมายปลายทางแล้ว ทำให้บริษัทคาดว่านกแอร์มีข้อได้เปรียบและยุทธศาสตร์ที่ดีกว่าสายการบินคู่แข่ง

3.1.10 ความเสี่ยงจากการพึ่งพาการใช้เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 และ เครื่องบินรุ่นบอมบาร์ดิเอร์ คิว 400

ในส่วนของเครื่องบินแบบไอพ่น บริษัทดำเนินธุรกิจโดยใช้เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นเครื่องบินแบบทางเดินเดียวที่ได้รับการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจากผู้ผลิต โดยใช้เครื่องยนต์แบบ New Generation ทำให้สมรรถนะของเครื่องบินมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งด้านความประหยัดเชื้อเพลิง การซ่อมบำรุง ความจุผู้โดยสารมากขึ้น ตลอดจนการตกแต่งห้องโดยสารและรูปลักษณ์ของเครื่องบินสวยงามทันสมัย นอกจากนี้ การมีฝูงบินเดียวจะทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนในการดำเนินการ อาทิ การซ่อมบำรุงเครื่องบิน การฝึกอบรมนักบินและลูกเรือ เป็นต้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าวจำนวน 20 ลำ จากจำนวนเครื่องบินทั้งหมดของบริษัททั้งหมด 30 ลำ บริษัทจึงมีความเสี่ยงในการดำเนินงานหากเครื่องบินรุ่นดังกล่าวมีปัญหาทางเทคนิคและจำเป็นต้องเข้าซ่อมบำรุงหรือปรับปรุงเพื่อให้สามารถนำมาดำเนินงานได้ตามปกติ ขอบกพร่องหรือปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลเพิ่มเติมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบินออก



ข้อกำหนดเพิ่มเติมหรือเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยที่เข้มงวดขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อให้บริษัทมีผลการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ หากเครื่องบินรุ่นดังกล่าวมีปัญหาทางเทคนิคขั้นรุนแรง บริษัทอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้เครื่องบินรุ่นอื่นแทนและหากบริษัทไม่สามารถจัดหาเครื่องบินรุ่นอื่นทดแทนได้ในต้นทุนที่เทียบเท่าฝูงบินเดิมภายในระยะเวลาที่เหมาะสม บริษัทจะมีผลการดำเนินงานที่ลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ หรืออาจประสบภาวะขาดทุนได้ อย่างไรก็ตาม สายการบินทั่วโลกดำเนินงานโดยใช้เครื่องบินโบอิง 737-800 กันอย่างแพร่หลาย โดยไม่พบข้อบกพร่องทางด้านเทคนิค หรือปัญหาทางด้านเครื่องยนต์ที่รุนแรง

สำหรับเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 ซึ่งเป็นเครื่องบินใบพัดรุ่นใหม่ที่ทันสมัยจากบริษัทบอมบาร์ดิเอร์ เป็นเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก ใช้เครื่องยนต์ใบพัด (Turboprop) 2 เครื่อง และบรรทุกผู้โดยสารได้ถึง 86 ที่นั่งเหมาะสำหรับการบินในระยะสั้น และเป็นเครื่องบินใบพัดที่ใช้เชื้อเพลิงอย่างมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนที่ต่ำโดยสารต่ำที่สุด ในตลาดการบินระยะสั้นของส่วนภูมิภาค ด้วยความยืดหยุ่นในการบินทั้งแบบเครื่องบินใบพัดและความเร็วเหมือนเครื่องบินเจ็ท ทำให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติการกิจของเครื่องบินใบพัดบินระยะสั้นและในตลาดเครื่องบินเจ็ทที่บินระยะกลาง ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ที่บริษัทจะนำมาใช้บินในเส้นทางสายรองและสายย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับ ความต้องการบินที่มีไม่มากนัก โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าว จำนวน 8 ลำ

เนื่องจากนกแอร์เป็นสายการบินเดียวในเมืองไทยที่ใช้เครื่องบินรุ่นบอมบาร์ดิเอร์ Q400 ทั้งนี้ ความเสี่ยงจากการใช้งานจะเป็นเรื่องของการดูแลรักษาและการซ่อมบำรุงเครื่องบิน โดยเฉพาะในเรื่องของการนำเข้าชิ้นส่วนอะไหล่ และศูนย์ซ่อมบำรุงซึ่งนกแอร์ต้องเตรียมความพร้อมเพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วเมื่อเกิดปัญหาทางเทคนิค นอกจากนี้ ยังมีความเสี่ยงในเรื่องของบุคลากร นักบินและช่างซ่อมบำรุงที่อาจจะไม่เพียงพอเพื่อรองรับหากจำนวนเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 เพิ่มขึ้นในอนาคต นกแอร์จึงมีมาตรการเตรียมความพร้อมและส่งเสริมสนับสนุนการเรียนรู้ (License training) โดยร่วมกับบริษัทบอมบาดีเอร์เพื่อเตรียมความพร้อมให้มีผู้เชี่ยวชาญทั้งนักบินและช่างซ่อมบำรุงเพียงพอ อย่างไรก็ตาม เครื่องบินรุ่นบอมบาร์ดิเอร์ Q400 มีการใช้อย่างแพร่หลายในหลายประเทศ โดยไม่พบข้อบกพร่องทางด้านเทคนิค หรือปัญหาทางด้านเครื่องยนต์ที่รุนแรงแต่อย่างใด

3.1.11 ความเสี่ยงจากความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สำคัญเป็นเงินสกุลต่างประเทศหรืออ้างอิงกับเงินสกุลต่างประเทศ ได้แก่ ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน ค่าประกันภัยเครื่องบิน และค่าน้ำมันเชื้อเพลิง โดยในปี 2560 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในสกุลเงินต่างประเทศประมาณร้อยละ 66 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตราต่างประเทศขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศและสภาพเศรษฐกิจโลก ซึ่งบริษัทไม่สามารถควบคุม หรือประมาณการได้อย่างแม่นยำ หากอัตราแลกเปลี่ยนแปลงผันผวนย่อมส่งผลต่อค่าใช้จ่ายของบริษัท



อย่างไรก็ตาม บริษัทมีนโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงเท่านั้น โดยมีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยง และระยะเวลาการเข้าทำสัญญาที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินงาน โดยการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว บริษัทมีนโยบายการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงเพียงบางส่วนเท่านั้น

3.1.12 ความเสี่ยงจากที่บริษัทไม่สามารถทำประกันภัยกับความเสี่ยงบางประการได้และอาจไม่จัดหาประกันภัยที่ครอบคลุมได้

ถึงแม้การประกันภัยของอุตสาหกรรมการบินจะครอบคลุมความเสี่ยงต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นกับลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์ และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และยานพาหนะที่ไม่มีใบอนุญาต ผู้โดยสาร กระเป๋าสัมภาระ สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์ และความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม ตลอดจนภัยอันเกิดจากสงครามและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภัยสงคราม แต่กรรมวิธีดังกล่าวก็มีข้อบกพร่องซึ่งไม่สามารถเรียกชดเชยค่าสินไหมทดแทนได้ อาทิ ความเสียหายของเครื่องบินหรือเครื่องยนต์ที่เกิดจากการเสื่อมสภาพตามระยะเวลา (Wear and tear) ความเสียหายทางเทคนิคที่ไม่ได้เกิดจากอุบัติเหตุ (Mechanical breakdown) เป็นต้น จึงจัดเป็นความเสี่ยงเชิงพาณิชย์ที่สายการบินต้องเผชิญ ซึ่งหากสายการบินต้องการทำประกันภัยครอบคลุมความเสี่ยงดังกล่าวอาจต้องจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยในอัตราที่สูง และอาจจะไม่สามารถหาบริษัทประกันภัยได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้กักเงินสำรองค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง โดยบางส่วนจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่าเครื่องบิน และบางส่วนตั้งสำรองไว้ภายในบริษัท ทำให้บริษัทเชื่อว่าจะมีเงินค่าซ่อมบำรุงเพียงพอหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น

ปัจจุบันมีการก่อการร้ายเกิดขึ้นในหลายประเทศโดยเฉพาะเหตุการณ์การก่อการร้ายในประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 บริษัทประกันภัยทั่วโลกจึงได้กำหนดให้ธุรกิจการบินจัดทำประกันภัยความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สามส่วนเกินจากกรรมวิธีประกันภัยการเสี่ยงภัยทุกชนิดของลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์ และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และยานพาหนะที่ไม่มีใบอนุญาตและความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม ที่เกิดจากภัยสงครามและภัยที่เกี่ยวข้อง ทำให้สายการบินมีต้นทุนค่าเบี้ยประกันภัยเพิ่มเติม หากกรณีเหตุการณ์ดังกล่าวเกิดขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายสูงกว่าวงเงินรับผิดชอบที่สูงสุดที่บริษัททำประกันภัยไว้จะส่งผลกระทบเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัทและอาจรุนแรงจนส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องระงับกิจการได้

3.1.13 ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นระหว่างผู้ถือหุ้นรายใหญ่กับบริษัท

ตามโครงสร้างผู้ถือหุ้นของบริษัทจะมีการบินไทยเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท โดยถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 21.80 ของทุนจดทะเบียนและชำระแล้วของบริษัท อีกทั้งการบินไทยมีสิทธิในการส่งตัวแทนเป็นกรรมการในบริษัทจำนวน 5 คนจากกรรมการทั้งหมด 12 คน ซึ่งโครงสร้างการถือหุ้นและโครงสร้างกรรมการดังกล่าวอาจทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ได้



เนื่องจากทั้งการบินไทยดำเนินธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ ภายใต้แบรนด์ “การบินไทย” และ “ไทยสมายล์” ซึ่งมีลักษณะใกล้เคียงกับการดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดของบริษัท และมีการให้บริการในเส้นทางบินบางเส้นทางที่ทับซ้อนกับนกแอร์ จึงอาจทำให้บริษัทมีความเสี่ยงเพิ่มเติมจากการแข่งขันกับการบินไทย และการบินไทยอาจจะพิจารณาไม่ให้ความร่วมมือการขยายธุรกิจ เช่น การขยายเส้นทางการบินในต่างประเทศ การจัดหาเครื่องบิน และการเพิ่มทุน โดยการใช้สิทธิผ่านตัวแทนกรรมการ หรือฐานะผู้ถือหุ้น

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่านกแอร์จะดำเนินธุรกิจสายการบินเช่นเดียวกันกับการบินไทย และไทยสมายล์ แต่ด้วยลักษณะผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ทำให้นกแอร์ การบินไทย และ ไทยสมายล์ มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน และไม่ได้แข่งขันกันโดยตรงในตลาดระดับเดียวกัน

3.1.14 ความเสี่ยงจากการขาดแคลนบุคลากร หรือผู้เชี่ยวชาญด้านอากาศยาน

แนวโน้มการขาดแคลนบุคลากร หรือผู้เชี่ยวชาญของธุรกิจสายการบินสูงขึ้น เช่น นักบิน ช่างซ่อมบำรุง ซึ่งในปี 2560 นกแอร์ได้รับผลกระทบจากการขาดแคลนนักบินสำหรับเครื่องบินโบอิง 737-800 มีผลทำให้ต้องยกเลิกเที่ยวบินบางส่วนซึ่งกระทบกับรายได้ ส่งผลให้บริษัทมีผลการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ดี บริษัทได้คำนึงถึงโดยมีมาตรการรองรับปัญหาที่เกิดขึ้น ได้เริ่มโปรแกรมความร่วมมือระหว่างผู้ผลิตเครื่องบิน เพื่อเตรียมความพร้อมในการสรรหาบุคลากรการบินคุณภาพระดับสากลมาประจำฝูงบิน บริษัทมุ่งเน้นการคัดเลือกที่เป็นไปตามมาตรฐานและกำหนดให้พนักงานเข้ารับการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อความปลอดภัยสูงสุดตลอดการเดินทาง

ขณะเดียวกันในปี 2560 บริษัทยังได้ดำเนินโครงการ Student Pilot โดยเปิดรับสมัครนักเรียนการบินไปเรียนหลักสูตรนักบินพาณิชย์ตรีในประเทศสหรัฐอเมริกา (มาตรฐาน FAA) หรือประเทศแคนาดา (มาตรฐาน TC : Transport Canada) เพื่อรองรับการขยายตัวของธุรกิจในอนาคต

นอกจากนี้ บริษัทยังได้ให้ความสำคัญกับตำแหน่งช่างซ่อมบำรุง ซึ่งแม้จะเป็นอีกหนึ่งสายงานที่มีความขาดแคลน แต่ปัจจุบันบริษัทมีจำนวนช่างซ่อมบำรุงเพียงพอกับความต้องการ และมีแผนที่จะจัดหาเพิ่มเติมเพื่อให้สอดคล้องกับจำนวนเที่ยวบินที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต



3.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้น

3.2.1 ความเสี่ยงจากการไม่ได้รับผลตอบแทนตามที่ควรจะได้รับ

เนื่องจากอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศมีภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งมีการแข่งขันด้านการตลาดอย่างต่อเนื่องเพื่อแย่งชิงผู้โดยสารและส่วนแบ่งการตลาด ประกอบกับธุรกิจการบินมีความอ่อนไหวต่อสภาวะเศรษฐกิจและการเมืองทั้งภายในและต่างประเทศ ทั้งสองปัจจัยดังกล่าวจึงอาจทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ตามที่วางแผนและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทและสะท้อนถึงผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ถือหุ้น ได้แก่ ราคาหลักทรัพย์ และเงินปันผล อย่างไรก็ตาม บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงดังกล่าว พร้อมทั้งมีแผนรองรับเพื่อสามารถปรับแผนการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะในปัจจุบันได้อย่างรวดเร็ว



4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของการเช่า ทั้งสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) และการเช่าพื้นที่ ซึ่งมีได้บันทึกเป็นสินทรัพย์ในงบการเงินของบริษัท เช่น เครื่องบิน ศูนย์ปฏิบัติการการบิน และอาคารสำนักงานใหญ่ แต่ได้บันทึกสินทรัพย์ในส่วนที่เป็นส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า หรือส่วนปรับปรุงสัญญาเช่า นอกจากนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทยังมีทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งบันทึกในงบการเงิน เช่น อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ อุปกรณ์สื่อสาร ยานพาหนะ เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์

4.1 เครื่องบิน

เครื่องบินหรืออากาศยานจัดเป็นสินทรัพย์หลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทโดยบริษัททำการเช่าเครื่องบินที่เป็นการเช่าเฉพาะตัวเครื่องบิน โดยมีการกำหนดระยะเวลาการเช่า การวางเงินมัดจำ หรือหนังสือค้ำประกันค่าเช่า ค่าสำรองค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน การประกันภัย เงื่อนไขการรับมอบและส่งคืนเครื่องบิน

4.1.1 สัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน

บริษัทและบริษัทย่อยบันทึกค่าเช่าเครื่องบินเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือนในงบกำไรขาดทุนแบบเบ็ดเสร็จ มีได้บันทึกเป็นสินทรัพย์ในงบแสดงฐานะทางการเงิน เครื่องบินทั้งหมดจดทะเบียนในประเทศไทยโดยเช่าเครื่องบินจากผู้ให้เช่าต่างประเทศหลายราย ซึ่งในปี 2560 บริษัทมีค่าเช่าเครื่องบินตามสัญญาเป็นจำนวน 4,285.67 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ลำดับ | ประเภททรัพย์สิน | จำนวน (ลำ) | อายุสัญญาเช่า (ปี) | อายุสัญญาเช่าเฉลี่ย |
|-------|----------------------------|------------|--------------------|---------------------|
| 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 นอกจากนี้ บริษัทจะต้องจ่ายค่าสำรองการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Supplemental Rent หรือ Maintenance Reserve) ตามที่ระบุในสัญญาเช่าเครื่องบินแต่ละฉบับ



สำหรับปี 2560 บริษัทและบริษัทย่อยได้จ่ายค่าสำรองการซ่อมบำรุงล่วงหน้าสำหรับเครื่องบินที่เข้าดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น ประมาณ 2,697 ล้านบาท

2. เงินประกัน และเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีเงินประกันและเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบิน เท่ากับ 854.3 ล้านบาท

3. การประกันภัยเครื่องบิน บริษัทและบริษัทย่อยจำเป็นต้องทำประกันภัยสำหรับเครื่องบิน เครื่องยนต์ อะไหล่ ผู้โดยสาร บุคคลที่สามและทรัพย์สินของบุคคลที่สาม ตามมาตรฐานสากลของตลาดการประกันภัยเครื่องบินตลอดระยะเวลาการเช่าเครื่องบิน โดยวงเงินรับผิดชอบจะใช้จะถูกกำหนดในสัญญาเช่าเครื่องบิน และสายการบินเป็นผู้รับผิดชอบค่าเบี้ยประกันภัย

4. การคืนเครื่องบิน ในสัญญาเช่าเครื่องบินโดยทั่วไปจะกำหนดเงื่อนไขการรับมอบและส่งคืนเครื่องบินเอาไว้ ซึ่งในการส่งมอบคืนเครื่องบินผู้เช่าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขการส่งคืน โดยผู้เช่าต้องสำรองค่าใช้จ่ายดังกล่าวไว้ตลอดอายุสัญญาเช่า จำนวนเงินที่ตั้งสำรองได้ประมาณการจากค่าซ่อมบำรุงในระดับ Heavy Maintenance บวกค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การปรับสภาพภายในห้องโดยสาร การทาสีเครื่องบิน ค่าซ่อมเครื่องยนต์ เป็นต้น

5. เหตุผิดนัด (Event of Default) หากบริษัทผิดนัดสัญญาเช่า ผู้ให้เช่าเครื่องบินสามารถยกเลิกสัญญาได้ทันที หรือสามารถใช้กระบวนการยุติธรรมเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายตามสัญญาได้ ทั้งนี้ เหตุผิดนัดที่อาจเกิดขึ้นสรุปได้ดังต่อไปนี้

- บริษัทไม่สามารถชำระค่าเช่าตามกำหนดของสัญญาเช่าได้
- บริษัทไม่สามารถทำประกันภัยตามสัญญาเช่าได้
- บริษัทผิดนัดหนี้สินอื่นจำนวนมาก ซึ่งระบุในสัญญาเช่าในแต่ละฉบับ
- บริษัทประสบปัญหาทางการเงิน หรือ ประสบภาวะล้มละลายหรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
- บริษัทหยุดดำเนินธุรกิจการบินของบริษัท หรือมีการจำหน่ายสินทรัพย์สำคัญของบริษัท
- มีการเปลี่ยนแปลงอำนาจควบคุมของบริษัท
- บริษัทผิดนัดชำระค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน เช่น ค่าธรรมเนียมระบบนำร่องเครื่องบิน (Navigation fee) ค่าธรรมเนียมในการขึ้นลงของอากาศยาน (Landing fee)

6. ข้อกำหนดในสัญญา (Covenant) นอกจากนั้น ระหว่างการเช่าเครื่องบินบริษัทจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญา ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- บริษัทต้องเช่าเครื่องบินเพื่อใช้ในการพาณิชย์เท่านั้น และปฏิบัติตามข้อตกลงของสัญญาตลอดอายุสัญญา บริษัทจะเสียค่าปรับหากมีการส่งคืนเครื่องบินก่อนกำหนด
- บริษัทต้องแจ้งข้อมูลที่สำคัญตามที่ตกลงในสัญญาให้ผู้เช่าทราบ
- บริษัทต้องไม่ทำการให้เช่าช่วงเครื่องบินต่อแก่ผู้อื่น (Sublease) ยกเว้นจะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้เช่า
- บริษัทต้องอนุญาตให้ตัวแทนของผู้ให้เช่าตรวจสอบเครื่องบินเมื่อมีการเรียกร้องโดยค่าใช้จ่ายตกเป็นของผู้ให้เช่า



- บริษัทไม่สามารถแสดงตัวเป็นเจ้าของเครื่องบินดังกล่าวได้
- บริษัทจะเก็บข้อมูลทางการบินของเครื่องบินแต่ละลำตามที่สัญญากำหนด
- บริษัทจะไม่ดัดแปลงหรือแก้ไขเครื่องบิน ยกเว้นจะได้รับอนุญาตจากผู้ให้เช่า
- บริษัทต้องบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องบินตามที่สัญญากำหนดบริษัทต้องทำประกันภัยเครื่องบินตามที่สัญญาเช่ากำหนดตลอดระยะเวลาการเช่าเครื่องบิน
- บริษัทมีหน้าที่จดทะเบียนเครื่องบินกับกรมการบินพลเรือน รวมถึงการดำเนินการขอใบอนุญาตสำคัญต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เครื่องบินดังกล่าวสามารถให้บริการได้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย

7. คำรับรองและรับประกันในการดำเนินการเช่าเครื่องบิน บริษัทจะต้องให้คำรับรองและรับประกันต่อผู้ให้เช่าเครื่องบิน โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

- บริษัทเป็นบริษัทจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายในประเทศที่จัดตั้งบริษัท
- บริษัทมีความสามารถในการลงนามในเอกสารต่างๆ และสามารถปฏิบัติการต่างๆ ให้เป็นไปตามสาระสำคัญของสัญญาได้
- บริษัทไม่มีเหตุการณ์ หรือคดีความค้างใดๆ อันเป็นสาเหตุที่จะกระทบต่อสถานะการเงินและทรัพย์สินของบริษัท ทำให้บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้
- บริษัทดำเนินการส่งเงินอย่างถูกต้องตามกฎหมาย
- ไม่มีเหตุผิดนัดเกิดขึ้น

4.1.2 สัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทเข้าทำสัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินกับผู้ให้บริการหลายราย ขึ้นอยู่กับประเภทของเครื่องบิน ปัจจุบันผู้ให้บริการหลักได้แก่ Lufthansa Technik AG ซึ่งจัดเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับการรับรองจากสถาบันระดับโลก มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจการซ่อมบำรุงเครื่องบินสูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบิน โดยเนื้อหาสัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินครอบคลุมถึงการซ่อมในลักษณะ A-Check C-Check และ Heavy-Check หรือการซ่อมบำรุงที่มีนัยสำคัญซึ่งบริษัทไม่มีใบอนุญาตในการดำเนินงาน

4.2 ศูนย์ปฏิบัติการการบิน และอาคารสำนักงานใหญ่

บริษัทมีศูนย์ปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง และมีสถานีภายในท่าอากาศยานของเส้นทางที่นกแอร์ทำการบิน บริษัทเช่าพื้นที่ในท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้เป็นลานจอดเครื่องบิน คลังเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์เกี่ยวกับเครื่องบิน สำนักงานและเคาน์เตอร์เช็คอิน สัญญาเช่าดังกล่าวมีระยะเวลา 3 ปี และที่ผ่านมาบริษัทมีการต่ออายุสัญญาเช่าอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากยังคงปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานดอนเมือง



ในส่วนของสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 3 อาคารระจนาการ ชั้น 16 และ ชั้น 17 ถ.สาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ บริษัทได้เช่าพื้นที่จำนวน 2,175.84 ตารางเมตร กับห้างหุ้นส่วนจำกัด ระจนาการ (2530) สัญญาเช่ามีอายุ 3 ปี เมื่อหมดอายุสัญญาเช่า บริษัทมีสิทธิต่ออายุสัญญาเช่าคราวละ 3 ปี

4.3 อุปกรณ์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีมูลค่าทางบัญชีของอุปกรณ์ต่างๆ รวม 247.7 ล้านบาท สำหรับการบันทึกบัญชีบริษัทและบริษัทย่อยจะบันทึกด้วยราคาทุนและหักค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานของสินทรัพย์แต่ละประเภทประมาณ 3-5 ปี ยกเว้นส่วนปรับปรุงอาคาร และส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า (ค่าทาสีเครื่องบิน) บริษัทและบริษัทย่อยจะพิจารณา ตัดค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่าเครื่องบินแต่ละลำหรืออายุการใช้งานจริงของทรัพย์สินดังกล่าว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

| หน่วย : ล้านบาท | ราคาทุน | ค่าเสื่อมสะสม | มูลค่าทางบัญชี |
|----------------------------|---------------|---------------|----------------|
| ส่วนปรับปรุงสัญญาเช่า | 99.46 | (74.10) | 25.36 |
| ส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า | 68.19 | (24.80) | 43.39 |
| เครื่องใช้สำนักงาน | 19.15 | (13.86) | 5.29 |
| อุปกรณ์สำนักงาน | 29.20 | (18.73) | 10.47 |
| อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ | 154.70 | (119.56) | 35.14 |
| อุปกรณ์สื่อสาร | 5.93 | (4.43) | 1.50 |
| เครื่องมือเครื่องใช้ | 256.16 | (122.27) | 133.89 |
| ยานพาหนะ | 9.90 | (6.16) | 3.74 |
| งานระหว่างปรับปรุง | 7.28 | - | 7.28 |
| รวม | 649.97 | 383.91 | 266.06 |



4.4 โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในประกอบการกอบธุรกิจ ได้แก่ Microsoft Windows ระบบการสำรองที่นั่ง ระบบบัญชี เครื่องบันทึกการเก็บเงิน (Point of Sale : POS) และระบบซอฟต์แวร์ที่บริษัทพัฒนาขึ้นเอง บริษัทและบริษัทย่อยหักค่าตัดจำหน่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน 5 ปีหรือตามอายุสัญญา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

| หน่วย : ล้านบาท | ราคาทุน | ค่าเสื่อมสะสม | มูลค่าทางบัญชี |
|---------------------|---------|---------------|----------------|
| โปรแกรมคอมพิวเตอร์ | 195.23 | (151.17) | 44.06 |
| โปรแกรมระหว่างพัฒนา | 3.40 | - | 3.40 |
| รวม | 198.63 | (151.17) | 47.46 |

4.5 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้าส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้จากการจำหน่ายตั๋วโดยสาร ในส่วนลูกค้าองค์กรซึ่งได้เครดิตเทอมระยะสั้นจากบริษัทประมาณ 30 วัน ในปี 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญเท่ากับ 10.8 ล้านบาท โดยประมาณขึ้นจากประสบการณ์ในการเรียกเก็บเงินในอดีต

สำหรับลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) เป็นค่าให้บริการภาคพื้นทีที่สถานีบางแห่ง ค่าตั๋วโดยสารที่ขายปันร่วม (Codeshare agreement) และ ค่าใช้บริการต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีลูกหนี้การค้าสุทธิเท่ากับ 417.9 ล้านบาท ดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

| หน่วย : ล้านบาท | มูลค่าก่อนตัดหนี้สูญ | ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ | ลูกหนี้การค้าสุทธิ |
|----------------------------------|----------------------|-----------------------|--------------------|
| ลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้อง | 1.6 | - | 1.6 |
| ลูกหนี้การค้ากิจการอื่น | 427.1 | (10.8) | 416.3 |
| รวม | 428.7 | (10.8) | 417.9 |



4.6 สินค้ำคงเหลือ

สินค้ำคงเหลือประกอบด้วยอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้สำหรับการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องบิน สินค้ำซื้อมาเพื่อขาย อาหารและเครื่องดื่ม บริษัทและบริษัทย่อยมีนโยบายบันทึกบัญชีสินค้ำคงเหลือในราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนคำนวณตามวิธีถัวเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก มูลค่าสุทธิที่จะได้รับเป็นราคาโดยประมาณที่คาดว่าจะขายได้ตามลักษณะการประกอบธุรกิจตามปกติหักด้วยประมาณการต้นทุนที่จำเป็นต้องจ่ายไปเพื่อให้ขายสินค้ำนั้นได้ ทั้งนี้ บริษัทและบริษัทย่อยมิได้ตั้งค่าเผื่อสินค้ำล้าสมัย หรือสินค้ำเคลื่อนไหวช้า เนื่องจากสินค้ำของบริษัทเป็นสินค้ำที่ไม่มีลักษณะตามสมัย และได้มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้ำอยู่เสมอ หากสินค้ำมีการเสื่อมคุณภาพบริษัทและบริษัทย่อยจะทำการตั้งสำรองทั้งจำนวน ณ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินค้ำคงเหลือเท่ากับ 32.24 ล้านบาท ดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท | จำนวน (ล้านบาท) |
|-------------------------------|-----------------|
| สินค้ำซื้อมาเพื่อขาย | 12.16 |
| อาหารและเครื่องดื่ม | 2.04 |
| อะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองอื่นๆ | 18.04 |
| รวม | 32.24 |

4.7 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีนโยบายลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกันกับบริษัท เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในปี 2560 โดยมีรายละเอียดดังนี้

| | ชื่อบริษัท | ทุนจดทะเบียน | สัดส่วนการถือหุ้น | วัตถุประสงค์การจัดตั้ง | สถานะการดำเนินการ |
|---|-------------------------|----------------|--|--|-------------------|
| 1 | บริษัท นกสอติเดีย จำกัด | 100,000 บาท | บริษัทถือหุ้นสามัญร้อยละ 49 และผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมดาอีก ร้อยละ 51 | ประกอบกิจการนำเที่ยว และธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการนำเที่ยว | ดำเนินการอยู่ |
| 2 | บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด | 10,000,000 บาท | บริษัทถือหุ้นสามัญร้อยละ 49 กรรมการของ บริษัทถือหุ้น บุนิมลิตีร้อยละ | เพื่อร่วมทุนกับ Scoot Pte. Ltd. และบริษัท เพื่อน้ำมิตร จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจ | ดำเนินการอยู่ |



| | | | | | |
|---|---------------------------------|-------------------|--|---|---------------|
| | | | 50 และผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมดาถือหุ้นบุริมสิทธิอีกร้อยละ 1 | สายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ | |
| 3 | บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด | 2,000,000,000 บาท | บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของบริษัทถือหุ้นสามัญร้อยละ 49 Scoot PTE. LTD ถือหุ้น ร้อยละ 49 และบริษัท เพื่อนน้ำมิตร ถือหุ้นอีกร้อยละ 2 | เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัด สำหรับเส้นทางบินระยะกลางและระยะไกลในเส้นทางบินต่างประเทศ ด้วยเครื่องบิน Wide Body | ดำเนินการอยู่ |

โดยบริษัทมุ่งเน้นการลงทุนในบริษัทย่อยที่มีศักยภาพในการเติบโต และสร้างผลตอบแทนที่ดีจากการลงทุน เพื่อให้บริษัทเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินราคาประหยัดที่ให้บริการแก่ผู้บริโภคได้อย่างครอบคลุม ทั้งนี้ในการขออนุมัติเกี่ยวกับการลงทุนจะต้องสอดคล้องเป็นไปตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน เรื่อง หลักเกณฑ์ในการทำการรายการที่มีนัยสำคัญที่เข้าข่ายเป็นการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งหลักทรัพย์ และประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่อง การเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งหลักทรัพย์ พ.ศ. 2547

การลงทุนในกิจการดังกล่าวข้างต้น บริษัทจะเน้นการลงทุนระยะยาว โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจที่จะเข้าไปลงทุน รวมถึงแนวโน้มของธุรกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายการลงทุนในสัดส่วนที่มากพอเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อย รวมทั้งการส่งเสริมกิจการที่เข้าลงทุนให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทอาจมีการลงทุนในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต โดยการลงทุนจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ในการตัดสินใจลงทุนใดๆ บริษัทจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและพิจารณาถึงศักยภาพ รวมทั้งความเสี่ยงจากการลงทุน และนำเสนอแผนการลงทุนต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา รวมถึงให้คำแนะนำเพื่อลดความเสี่ยงทางการลงทุนที่อาจเกิดขึ้น

4.8 นโยบายการลงทุนในเงินลงทุนระยะยาว

บริษัทและบริษัทย่อยได้เข้าเป็นสมาชิกของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในปี 2547 และปี 2548 ตามลำดับ และต้องเข้าร่วมถือหุ้นตามข้อกำหนดของวิทยุการบิน ตามข้อบังคับของวิทยุการบินมิให้มีการจ่ายปันผล



แต่ผู้ถือหุ้นจะได้รับส่วนลดค่าธรรมเนียมในการบริการนาร์ว (Air Navigation Facility Charge) สัดส่วนการถือหุ้นจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามการจัดสรรของวิทยการบิน โดยคำนวณจากเที่ยวบินรวมในแต่ละปีของสมาชิก และเงินค่าหุ้นดังกล่าวจะได้รับคืน เมื่อถอนตัวจากการเป็นสมาชิก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทและบริษัทย่อยมีเงินลงทุนในหุ้นของวิทยการบินจำนวน 60,245 หุ้น เป็นจำนวนเงิน 6,024,500 บาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 0.91 ของหุ้นทั้งหมด

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

4.9 สัญญาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

● การทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Codeshare Agreement) และเช่าเหมาลำ (Charter Agreement)

ปัจจุบันบริษัทได้เข้าทำสัญญาความตกลงเที่ยวบินร่วมกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสัญญาเที่ยวบินร่วมกับบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติทั่วไปในอุตสาหกรรมการบิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเครือข่ายทางการตลาดไปได้อย่างกว้างขวาง เพื่อเสริมสร้างแบรนด์ และลดต้นทุนการดำเนินงานลง

| | |
|---------------------|--|
| ลักษณะสำคัญของสัญญา | <ol style="list-style-type: none"> 1. คู่สัญญาทั้งสองตกลงที่จะร่วมมือในการให้บริการทางการบินแก่กัน โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ทำการบิน และ อีกฝ่ายจะเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาด 2. ผู้ทำการบินจะเป็นผู้ให้บริการเครื่องบินสำหรับผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาด 3. ผู้ทำการบินจะให้บริการผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาดในลักษณะเดียวกันกับที่ให้บริการกับลูกค้าของตนเอง |
| เส้นทางการบิน | เที่ยวบินร่วม (Codeshare) : ● ดอนเมือง – รัยเอ็ด – ดอนเมือง |
| การยกเลิกสัญญา | <ol style="list-style-type: none"> 1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน 2. คู่สัญญาสามารถเลิกสัญญาได้ทันทีหากอีกฝ่ายหนึ่งประสบภาวะล้มละลาย หรือเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ 3. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที หากผู้ผิดสัญญาไม่ชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 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. บริษัท ให้สิทธิแพนไทยในการขายระวางขนส่งสินค้าทางอากาศแก่บุคคลทั่วไป |
| เส้นทางการบิน | สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2549 และ หากไม่มีการบอกเลิก สัญญาให้ถือว่าสัญญาดังกล่าวต่อไปโดยไม่มีกำหนดอายุ |
| การยกเลิกสัญญา | 1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่ง ทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 60 วัน 2. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอก เลิกสัญญาได้ทันที หากผู้ผิดสัญญาไม่ชดเชยค่าเสียหายภายใน กำหนด 60 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง |

● สัญญาว่าจ้างผู้ให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นดิน

| | |
|---------------------|---|
| คู่สัญญา | ผู้ว่าจ้าง : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้รับจ้าง : บริษัท วิงเชิร์ฟ จำกัด ("วิงเชิร์ฟ") |
| ลักษณะสำคัญของสัญญา | ให้บริการการจัดหาอุปกรณ์ภาคพื้นดิน (Ground Support Equipment) แก่ อากาศยาน |
| เส้นทางการบิน | สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 25 มีนาคม 2558 และ มีอายุสัญญา 3 ปี |

● สัญญาว่าจ้างพนักงานต้อนรับภาคพื้นดิน

| | |
|---------------------|---|
| คู่สัญญา | ผู้ว่าจ้าง : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้รับจ้าง : บริษัท ฟูลฟาซิลิตี้ จำกัด ("ฟูลฟาซิลิตี้") |
| ลักษณะสำคัญของสัญญา | ผู้รับจ้างตกลงให้บริการในการจัดหาพนักงานต้อนรับภาคพื้นเพื่อให้บริการแก่ ผู้ว่าจ้าง |
| เส้นทางการบิน | สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และ มีอายุสัญญา 1 ปี |



5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทไม่มีข้อพิพาททางกฎหมาย

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

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ประเภทธุรกิจ

สายการบินราคาประหยัด

ที่ตั้งสำนักงานใหญ่

3 อาคารจินนาการ์ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

เลขทะเบียนบริษัท

0107556000094

เว็บไซต์บริษัท

www.nokair.com

เว็บไซต์นักลงทุนสัมพันธ์

www.nokair.com/investor_relations

โทรศัพท์

0 2627 2000

โทรสาร

0 2285 6944

หุ้นสามัญของบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2560 บริษัทมีทุนจดทะเบียน และทุนชำระแล้ว ดังนี้

ทุนจดทะเบียน 2,499,249,882 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 2,499,249,882 บาท

ทุนชำระแล้ว 2,271,999,764 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 2,271,999,764 บาท

ข้อมูลของบุคคลอ้างอิง**นายทะเบียนหลักทรัพย์**

บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์

0 2009 9000

โทรสาร

0 2009 9991

เว็บไซต์

www.set.or.th/tsd

ผู้สอบบัญชี

บริษัท ดีลรอยท์ หูซ โรมัทสุ ชัยยศ สอบบัญชี จำกัด

อาคารเอไอเอ สาทร ทาวเวอร์ ชั้น 23 - 27

เลขที่ 11/1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์

0 2034 0000

โทรสาร

0 2034 0100