



## 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 จึงได้เข้าร่วมทุนกับ สายการบินสก็อต โดยจัดตั้งสายการบินสก๊อตขึ้น เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

นกแอร์ยังคงเป็นสายการบินที่มีจุดหมายปลายทางครอบคลุมเส้นทางบินภายในประเทศมากที่สุด โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าผ่านการให้บริการที่มีคุณภาพ และการเอาใจใส่ รวมทั้งความน่าเชื่อถือ และความปลอดภัยเป็นสำคัญ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมาย

#### 1.1 วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ

##### วิสัยทัศน์ (Vision)

“มุ่งสู่การเป็นสายการบินแห่งนวัตกรรมที่ล้ำสมัยที่สุด และเป็นผู้ให้บริการด้านการเดินทางที่สะดวกสบายแก่ผู้โดยสารทั่วโลก ในราคาที่คุ้มค่าพร้อมกับตัวเลือกอันหลากหลาย และยังคงเปี่ยมไปด้วยบริการที่สัมผัสได้ถึงความเป็นไทยอย่างแท้จริง”

##### พันธกิจ (Mission)

“นกแอร์มุ่งมั่นเพื่อเป็นสายการบินราคาประหยัดอันดับหนึ่งในประเทศไทย โดยนำเสนอความพึงพอใจแก่ลูกค้าด้วยราคาที่คุ้มค่าแต่คงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือ ความสะดวก ความคิดสร้างสรรค์ และการเอาใจใส่”

##### เป้าหมาย (Goal)

- การให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย

บริษัทมีเป้าหมายที่จะมุ่งเน้นการให้บริการในเส้นทางบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย พร้อมทั้งเพิ่มเส้นทางบินที่มีศักยภาพเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร และเป็นผู้ให้บริการในเส้นทางบินหลัก รวมถึงเพิ่มศักยภาพในการเพิ่มอัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (Load Factor) ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

- การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันสู่ภูมิภาค

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

- **การมีฝูงบินที่ทันสมัยและประเภทของเครื่องบินที่เหมาะสมกับเส้นทางการบิน**

การมีฝูงบินที่ทันสมัยจัดเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของบริษัท ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมี ฝูงบินที่รองรับการให้บริการอยู่ 2 แบบ ได้แก่ เครื่องบินไอพ่นโบอิง 737-800 และเครื่องบินโบอิง 737-800 (New Generation) เป็นเครื่องบินรุ่นใหม่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยรองรับเส้นทางบินหลัก หรือในเส้นทางที่มีความต้องการในการเดินทางสูง สำหรับเส้นทางการบินรองและย่อยในเที่ยวบินที่มีความต้องการทางการบินไม่สูงมากนัก ทางบริษัทจะทำการบินด้วยเครื่องบินโบอิง 737-800 การใช้เครื่องบินอย่างเหมาะสมจะทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

- **การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องบิน**

บริษัทมีการควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในอัตราที่เหมาะสม โดยเฉพาะการบริหาร ค่าใช้จ่าย 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 บริการเครือข่ายการบินระหว่างสายการบินในกลุ่มพันธมิตร และบริการเชื่อมต่อการเดินทางบนถนน (Fly 'n' Ride) และบริการเชื่อมต่อการเดินทางทางเรือ (Fly 'n' Ferry) ไปยังจุดหมายปลายทางตามต้องการได้ด้วยรถปรับอากาศ

## 1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา

ปี	เหตุการณ์
2560	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เปิดตัวบัตรโดยสารรูปแบบใหม่ “นกเลือกได้” (Choose Your NOK) และมีการเพิ่มเติมบริการอาหารร้อนบนเครื่องบิน</li> <li>- นำเครื่องบินออกจากฝูงบินตามแผนการฟื้นฟูธุรกิจของบริษัทจำนวนทั้งสิ้น 4 ลำ และมีการรับมอบเครื่องบินไอพ่นลำใหม่ (Boeing 737-800 New Generation) อีกจำนวน 2 ลำ ในเดือนมิถุนายน และกันยายน 2560</li> <li>- เพิ่มเส้นทางการบินต่างประเทศสำหรับเที่ยวบินเช่าเหมาลำอีกจำนวนหลายเส้นทาง อาทิ ดอนเมือง – หนางหนิง, ดอนเมือง – หยานเจิง, ดอนเมือง – หยินฉวน, ดอนเมือง – เจิ้งโจวซินเจิ้ง, อุตะเกา – ไหโซ่ว, อุตะเกา – อีซาง เป็นต้น</li> <li>- เปิดให้บริการเส้นทางการบินต่างประเทศแบบประจำในเส้นทาง แม่สอด – ย่างกุ้ง อีกครั้ง เริ่มตั้งแต่วันที่ 29 ตุลาคม 2560 จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์</li> <li>- เพิ่มเส้นทางการให้บริการรถรับ-ส่งสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางไปยังเส้นทางที่บริษัทไม่ได้ให้บริการโดยตรง โดยเดินทางไปยังสนามบินและเดินทางต่อด้วยรถปรับอากาศไปยังจุดหมายปลายทางได้ (Fly 'n' Ride) ใน 5 เส้นทาง</li> <li>- เพิ่มช่องทางรับชำระเงินให้กับผู้โดยสารเพิ่มเติมทั้งหมดจำนวน 5 ช่องทาง ได้แก่ บริการหักบัญชีอัตโนมัติของธนาคารกรุงเทพ (BBL Direct Debit), ช่องทางชำระเงินที่บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Big C), บริการ แรบบิท ไลน์เพย์ (Rabbit LINE Pay), ช่องทาง แอปเปิ้ล เพย์ (Apple Pay) และ ช่องทางชำระเงินที่เทสโก้ โลตัส (TESCO Lotus) เพื่อทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในการซื้อตั๋วโดยสาร</li> <li>- และการชำระเงิน และเพื่อสนับสนุนการขายของบริษัทต่อไป</li> <li>- 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</li> </ul>
2561	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มเส้นทางการบินต่างประเทศสำหรับเที่ยวบินเช่าเหมาลำอีกจำนวนหลายเส้นทาง ได้แก่ ดอนเมือง-หยินฉวนฉวน, ดอนเมือง-หนานทง, เชียงใหม่-หนานหนิง, ภูเก็ต-หนานหนิง, ภูเก็ต-เจียงตู, ดอนเมือง-เหยียนเจิง, ภูเก็ต-ซีอาน, ภูเก็ต-โฮฮอต, ภูเก็ต-ฝูโจว, ภูเก็ต-อีซาง, ภูเก็ต-เฮอเฟย์, อุตะเกา-ฉางซา, อุตะเกา-หนานซาง, อุตะเกา-หลินหยี่, อุตะเกา-ต้าถง, อุตะเกา-เปาถิ๋ว, อุตะเกา-หยินฉวน, อุตะเกา-เหมยเซี่ยน, ดอนเมือง-เพชรบูรณ์, ดอนเมือง-อีซาง, ดอนเมือง-เหมยเซี่ยน, ภูเก็ต-ฉางโจว, ภูเก็ต-เจิ้งโจว</li> <li>- เปิดให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศแบบประจำในเส้นทางบินตรง อุดรธานี-อุบลราชธานี ดอนเมือง – เพชรบูรณ์ และ ดอนเมือง-แม่ฮ่องสอน</li> <li>- เพิ่มเส้นทางการให้บริการรถรับ-ส่งสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางไปยังเส้นทางที่บริษัทไม่ได้ให้บริการโดยตรง โดยเดินทางไปยังสนามบินและเชื่อมต่อการเดินทางด้วยรถปรับอากาศไปยังจุดหมายปลายทางได้ (Fly 'n' Ride) ใน 4 เส้นทาง คือ ศรีสะเกษ เพชรบูรณ์ (เขาค้อ) เชียงราย</li> </ul>



	<p>(แม่สาย) และ ลำพูน และเส้นทางที่ต้องเชื่อมต่อทางเรือ (Fly 'n' Ferry) 7 เส้นทาง เกาะนุโหล่น เกาะจัม เกาะลิง เกาะไร่เลย์ เกาะเหลาเหลียง เกาะยวน้อย เกาะยาวใหญ่</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มช่องทางรับชำระเงินให้กับผู้โดยสาร ได้แก่ช่องทางชำระเงินโดย Alipay, WeChat Pay, UnionPay บริการชำระผ่าน QR Payment เจ้าแรกของประเทศไทย และช่องทาง 123Myanmar เพื่อทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในการซื้อตั๋วโดยสารและการชำระเงิน รวมทั้งสนับสนุนการขายของบริษัทต่อไป</li> <li>- ไทยกรุ๊ป “นกแอร์-การบินไทย” ร่วมมือกันครั้งสำคัญผ่านแคมเปญ “นกแอร์ เปลี่ยนรอยยิ้มให้เป็นไมล์” เมื่อซื้อตั๋วโดยสารแบบบินเฟลิดเฟลิน (Nok MAX) และตั๋วโดยสารแบบบินสบาย (Nok X-tra) สามารถสะสมไมล์ Royal Orchid Plus (รอยัล ออร์คิด พลัส : ROP) ไปพร้อมกับคะแนนสะสม Nok Point (นก พ้อยท์) เริ่ม 21 มิถุนายน 2561</li> <li>- ในเดือนกรกฎาคม 2561 นกแอร์นึ่งกำลังกับนกสก็๊ต เชื่อมโยงเส้นทางการบินให้ไกลขึ้นกว่าเดิม ผู้โดยสารสามารถเดินทางจากเชียงใหม่ และหาดใหญ่ สู่กรุงเทพฯ และต่อเครื่องไปยังโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น หรือไทเป - ไต้หวัน ในการจองตั๋วเพียงครั้งเดียวบนเว็บไซต์ของนกแอร์ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องโหลดกระเป๋าใหม่ ด้วยบริการ Check-Through Baggage</li> <li>- นกแอร์ได้รับรางวัล Best Low-Cost Airline in Thailand 2018 จาก Skytrax เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2561</li> <li>- ในเดือนสิงหาคม 2561 นกแอร์ติด 1 ใน 5 ของสายการบินที่มีการตรงต่อเวลามากถึง 80% ในอาเซียน จัดอันดับโดย OAG เว็บไซต์ข้อมูลการบินที่ใหญ่ที่สุดในโลก</li> <li>- บริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 2,499,249,882 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้ หุ้นละ 1 บาท รวมทั้งสิ้น 2,499,249,882 บาท โดยมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วจำนวน 2,271,999,796 หุ้น จากการใช้สิทธิของใบสำคัญแสดงสิทธิ (NOK - W1) มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท รวมทั้งสิ้น 2,271,999,796 บาท</li> </ul>
2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัทรับมอบเครื่องบินไอพ่นลำใหม่ (Boeing 737-800) จำนวน 2 ลำ เพื่อรองรับการให้บริการในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวและรองรับการขยายเส้นทางบินในประเทศและระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น รวมทั้งรองรับการให้บริการแบบเที่ยวบินเช่าเหมาลำ</li> <li>- นกแอร์เปิดให้บริการเส้นทางบินระหว่างประเทศแบบประจำ 2 เส้นทาง ในเส้นทางบินตรง ดอนเมือง-กัวฮาทิ ประเทศอินเดีย และเส้นทางบินตรง ดอนเมือง-อิโรชิมา ประเทศญี่ปุ่น</li> <li>- เพิ่มเส้นทางการบินระหว่างประเทศสำหรับเที่ยวบินเช่าเหมาลำอีกจำนวนหลายเส้นทาง ได้แก่ ดอนเมือง-อู่ฮั่น ดอนเมือง-อู่ซี ดอนเมือง-ซวีโจว ดอนเมือง-ฉางชา ดอนเมือง-เหอเฟย์ และภูเก็ต-หางโจว</li> <li>- เพิ่มเส้นทาง สำหรับผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางไปยังเส้นทางที่บริษัทไม่ได้ให้บริการโดยตรง โดยเดินทางไปลงสนามบินและเดินทางต่อด้วยรถปรับอากาศไปยังจุดหมายปลายทางได้ Fly'n'Ride 3 เส้นทาง คือ นครพนม หนองคาย และ นครศรีธรรมราช (ดอนสัก)</li> <li>- นกแอร์นึ่งกำลังกับนกสก็๊ต เชื่อมโยงเส้นทางการบินให้ไกลขึ้นกว่าเดิม ผู้โดยสารสามารถเดินทางจากเชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต และหาดใหญ่ สู่กรุงเทพฯ และต่อเครื่องไปยังนิวเดลี ประเทศอินเดีย</li> </ul>

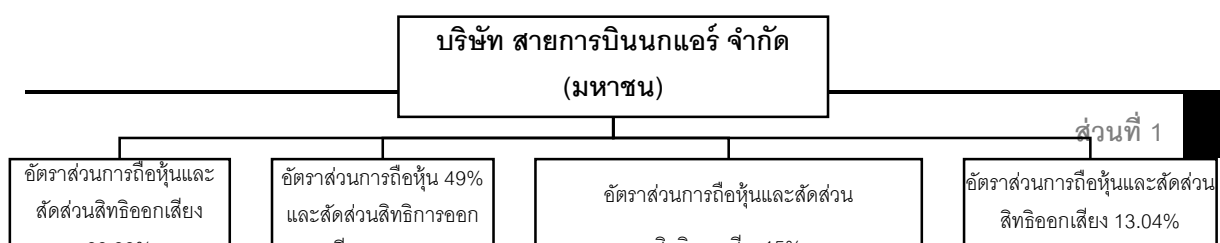


	<p>ไปยังไทเป(ไต้หวัน) หรือไปยังซัปโปโร โตเกียว โอซาก้า ประเทศญี่ปุ่น ในการจองตั๋วเพียงครั้งเดียว บนเว็บไซต์ของนกแอร์ โดยไม่ต้องกังวลเรื่องโหลดกระเป๋าใหม่ ด้วยบริการ check-through service</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- บริการรับ-ส่ง กระเป๋า Baggage Delivery เพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสารมากยิ่งขึ้น ด้วยบริการจัดส่งสัมภาระจากสนามบินดอนเมือง ไปยังบ้านหรือสถานที่ต่าง ๆ ในกรุงเทพฯ และจากสนามบินเชียงใหม่ ไปยังบ้านหรือสถานที่ต่าง ๆ ในเชียงใหม่</li> <li>- เพิ่มช่องทางการชำระเงินให้แก่ผู้โดยสารได้สะดวกสบายมากขึ้นผ่านช่องทาง WeChat Pay, Alipay ผ่านเครื่องรูดบัตร และบริการผ่อนชำระ 0% นาน 3 เดือนผ่านบัตรเครดิต</li> <li>- บริษัทได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็น 3,408,049,800 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้ หุ้นละ 1 บาท รวมทั้งสิ้น 3,408,049,800 บาท โดยมีทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้วจำนวน 3,108,515,756 หุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 1 บาท รวมทั้งสิ้น 3,108,515,756 บาท</li> </ul>
--	--

### 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

ลำดับ	บริษัทย่อย / บริษัทร่วม	สัดส่วน (ร้อยละ)	ลักษณะการประกอบธุรกิจ
1	บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด	49	การลงทุนในบริษัท สายการบินนกสีกู๊ด จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ ในเส้นทางการบินระยะกลาง
2	บริษัท นกสอติเดีย จำกัด	99.99	ประกอบธุรกิจนำเที่ยว
3	บริษัท ไฟล์ท เทอร์นิ่ง (ประเทศไทย) จำกัด (ชื่อเดิม บริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟล์ท เทอร์นิ่ง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด)	15	ศูนย์ฝึกการบินนานาชาติ ซึ่งเป็นที่ฝึกสอนและอบรมทางการบินแบบครบวงจรที่มีหลักสูตรครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม นักบิน ช่างซ่อมบำรุง ลูกเรือ และวิชาชีพทางการบินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
4	Air Black Box Asia Pacific Pte Ltd.	13.04	พัฒนาระบบการจองบัตรโดยสารระหว่างสายการบิน

### โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่ม





## 1.4 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจของผู้ถือหุ้นใหญ่

### 1.4.1 การไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย

ปัจจุบันกรอบการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการของบริษัทเป็นการดำเนินงานที่เป็นอิสระไม่พึ่งพิงการบินไทย โดยบริษัทมีระบบการบริหารจัดการระบบการสำรองที่นั่ง ระบบเช็คคิน และระบบบัญชีที่เป็นอิสระของตนเอง ด้านการเช่าเครื่องบิน บริษัทมีนโยบายในการเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่ารายอื่น ดังจะเห็นได้ว่า ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่าจากต่างประเทศจำนวน 24 ลำ โดยมิได้เช่าจากการบินไทย

ระบบการจองซื้อตั๋วเครื่องบินและการชำระเงินเป็นระบบงานหลักของสายการบิน บริษัทมีระบบเป็นของตนเองและแตกต่างจากระบบของการบินไทย นอกจากนี้บริษัทยังมีการฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับเอง โดยบริษัทมีหลักสูตรและผู้เชี่ยวชาญผู้ให้การอบรมเป็นของตนเอง

ลักษณะการให้บริการมีความแตกต่างกันโดยการบินไทยซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นที่ดำเนินธุรกิจสายการบินแบบเต็มรูปแบบเน้นให้ความสำคัญกับการให้บริการ เครือข่ายการบิน และความสะดวกรวดเร็วในการเดินทางเป็นสำคัญ ในขณะที่นกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัด ซึ่งจะเน้นการให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับราคาตั๋วโดยสารและยอมรับได้กับบริการที่จำกัด เช่น การจำกัดน้ำหนักสัมภาระหรือการมีค่าธรรมเนียมในการปรับเปลี่ยนวันเดินทาง และไม่ต้องการสนามบินที่มีเส้นทางการบินที่เชื่อมโยงกับสนามบินอื่นๆ กล่าวคือ การให้บริการจะเน้นการบริการขนส่งผู้โดยสารระหว่างจุดหมายการเดินทาง (Point to point) เป็นหลัก

แม้ว่าในปี 2562 นกแอร์ และไทยสมายล์ได้มีความร่วมมือระหว่างไทยกรุ๊ป (Thai Group) โดยมีเที่ยวบินร่วมเส้นทาง ดอนเมือง-ระนอง เพื่อจุดประสงค์ในการเพิ่มความสะดวกรวดเร็วแก่ผู้โดยสาร และนำความเจริญสู่ภูมิภาค และในด้านการบริหารจัดการเรื่องการจัดหาน้ำมันอากาศยาน การประกันภัย และการบริหารจัดการความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานเพื่อผลประโยชน์สูงสุดแก่บริษัทนกแอร์เช่นกัน

### 1.4.2 ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์

บริษัทได้วางกรอบการบริหารจัดการและการบริหารงานร่วมกันเพื่อความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจ แม้ว่าลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทจะใกล้เคียงกับการบินไทย ดังนี้

- **โครงสร้างการถือหุ้น**

ถึงแม้ว่าการบินไทยจะมีสัดส่วนการถือหุ้นในนกแอร์ร้อยละ 15.93 แต่ก็มิได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดียวที่มีจำนวนเสียงเบ็ดเสร็จ เนื่องจากโครงสร้างผู้ถือหุ้นนกแอร์ภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะประกอบด้วยผู้ถือหุ้นใหญ่รายอื่นๆ เช่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่อื่นๆ และผู้ถือหุ้นรายย่อยซึ่งจะทำให้การดำเนินงานของนกแอร์เป็นอิสระ

- **โครงสร้างกรรมการบริษัท**

บริษัทมีกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน และมีกรรมการที่เป็นผู้แทนจากการบินไทยจำนวน 2 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งกรรมการตัวแทนของการบินไทยในนกแอร์ยังมีหน้าที่ตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด โดยระบุเรื่องผู้ที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในส่วนที่ตนมีส่วนได้เสีย อีกทั้งกรรมการของบริษัททุกท่านยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรา 85 88/8 88/9 และ 88/10 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่ระบุให้กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายวัตถุประสงค์และข้อบังคับของบริษัทตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท และยังจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเอียงวิญญูชน และไม่ทำการใดอันเป็นการขัดแย้งกับประโยชน์ของบริษัท รวมทั้งการรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นให้ได้รับความเป็นธรรมและเพื่อประโยชน์สูงสุดโดยรวม ด้วยหน้าที่ตามมาตราดังกล่าว กรรมการตัวแทนของการบินไทยจึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทโดยมิได้คำนึงประโยชน์ของตนหรือผลประโยชน์ของการบินไทยเป็นสำคัญ

- **โครงสร้างการบริหาร**

บริษัทมีโครงสร้างการบริหารซึ่งเป็นอิสระจากการบินไทย โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารทุกท่านมิใช่ตัวแทนจากการบินไทย

#### 1.4.3 การไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของบริษัทอื่นๆ

นอกเหนือจากมาตรการในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้บริษัทสามารถประกอบธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ มาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเป็นอีกมาตรการหนึ่งที่จำเป็นและสื่อให้เห็นว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ดังนั้น บริษัทจึงมีนโยบายในการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในที่ระบุนำห้ามมิให้ 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 กรรมการทุกท่านของบริษัทยังมิกระทำการที่ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มาตรา 89/11 มาตรา 89/12 และมาตรา 89/13 ที่ระบุนำห้ามมิให้กรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลของบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการเงินอื่นๆ นอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือ การใช้ข้อมูลดังกล่าวทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย

ดังนั้น กรรมการบริษัทจึงมีหน้าที่ที่จะต้องรักษาข้อมูลภายในของบริษัทที่ล่วงรู้มา และไม่เผยแพร่ต่อบุคคล ภายนอกและ/หรือการบินไทย

หากกรรมการตัวแทนของการบินไทย เปิดเผยข้อมูลภายในของนกแอร์ต่อการบินไทย จะถือว่ามีความผิดต่อนโยบายดังกล่าวของบริษัท และถือว่ามีความผิดต่อพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด ดังนั้นผู้ถือหุ้นซึ่งรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 สามารถที่จะใช้สิทธิในการเรียกค่าเสียหายจากกรรมการท่านดังกล่าว และระงับการทำรายการที่เกิดความเสียหาย รวมถึงถอดถอนกรรมการที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ ทำให้กรรมการบริษัทจำเป็นต้องรักษาและไม่เผยแพร่ข้อมูลภายในของบริษัท

#### 1.4.4 นโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทมีนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ และให้มั่นใจได้ว่ารายการดังกล่าวทำเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทเท่านั้น โดยระบุให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียกับรายการที่พิจารณา ต้องแจ้งให้บริษัททราบถึงความสัมพันธ์หรือการมีส่วนได้เสียของตนในรายการดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณาตัดสินใจ รวมถึงไม่มีอำนาจอนุมัติในธุรกรรมนั้นๆ

นอกจากนั้น กรรมการและผู้บริหารจะต้องนำเสนอวาระการประชุมใดๆ ที่คาดว่าจะเป็นการประชุมที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นใหญ่รายใดๆ

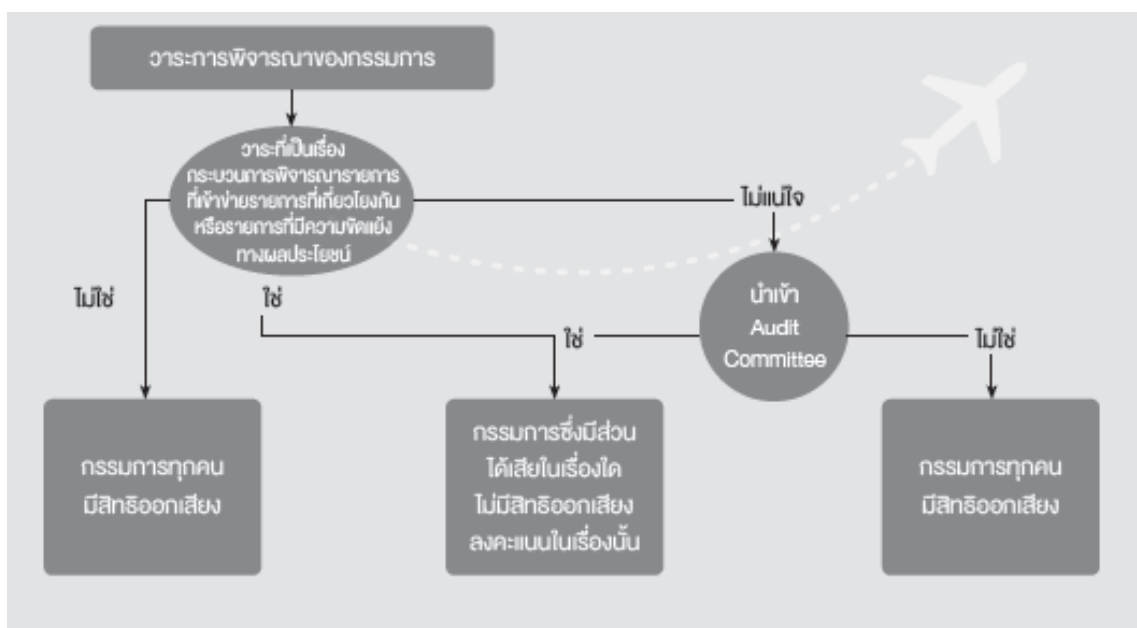


ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ก่อน หากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าข่ายดังต่อไปนี้ คือ

- 1) รายการที่เกี่ยวข้องกัน คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเสนอให้คณะกรรมการบริษัทดำเนินการตามประกาศของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 หรือ
- 2) หากรายการเข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการตรวจสอบจะได้แจ้งให้คณะกรรมการบริษัททราบถึงประเด็นของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นและแจ้งคณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายชื่อกรรมการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อที่จะให้คณะกรรมการบริษัทและกรรมการท่านดังกล่าวปฏิบัติตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดอย่างเคร่งครัด

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

แผนภาพแสดงกระบวนการพิจารณารายการที่เข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องกัน  
หรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์



## 2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ



โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินของบริษัทสำหรับ 2560 - 2562 สามารถสรุปได้ดังนี้

● โครงสร้างรายได้ของบริษัท

งบการเงินรวม

	2560		2561		2562	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
รายได้จากการให้บริการขนส่ง						
รวมรายได้จากการขนส่ง	17,385.99	85.32	16,699.71	84.60	16,758.56	83.92
รวมรายได้จากการบริการเสริม	2,186.11	10.73	2,560.12	12.97	2,847.72	14.26
รายได้อื่น						
ดอกเบี้ยรับ	23.91	0.12	25.46	0.13	22.80	0.12
อื่นๆ	780.69	3.83	454.93	2.30	340.04	1.70
รวมรายได้อื่น	804.60	3.95	480.39	2.43	362.84	1.82
รายได้รวมทั้งหมด	20,376.70	100.00	19,740.22	100.00	19,969.12	100.00

บริษัทมีรายได้หลักจากการให้บริการขนส่งทางอากาศ ในปี 2562 บริษัทมีรายได้จากค่าโดยสารจำนวน 16,758.56 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 83.92 โดยรายได้จากค่าโดยสารส่วนใหญ่มาจากการให้บริการเที่ยวบินแบบประจำ ซึ่งเป็นการให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศและต่างประเทศของสายการบินนกแอร์ซึ่งให้บริการครอบคลุมเส้นทางการบินในประเทศทั้งเส้นทางสายหลัก สายรอง และสายย่อยรวม 41 เส้นทางครอบคลุมทั่วประเทศไทย และ 4 เส้นทางการบินแบบประจำระหว่างประเทศ ได้แก่ พม่า เวียดนาม สาธารณรัฐประชาชนจีน และญี่ปุ่น รวมถึงการบริการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศของสายการบินนกสกาย ซึ่งปัจจุบัน สายการบินนกสกายมีเส้นทางบินแบบประจำไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน 4 เส้นทาง, ไต้หวัน 1 เส้นทาง, อินเดีย 1 เส้นทาง และญี่ปุ่น 3 เส้นทาง

นอกจากนี้บริษัทและบริษัทย่อยยังมีรายได้จากการให้บริการแบบเช่าเหมาลำ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการเช่าเหมาลำจากประเทศไทยไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นการให้บริการนอกเหนือจากตารางบินประจำ และเป็นการใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ในปี 2562 บริษัทมีรายได้จากการให้บริการเสริมจำนวน 2,847.72 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 14.26 ของรายได้รวม โดยรายได้จากการให้บริการเสริมส่วนใหญ่ประกอบด้วยรายได้จากการโหลดสัมภาระ รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระส่วนเกิน รายได้ค่าธรรมเนียมการจองตั๋วและชำระเงิน รายได้จากการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง และรายได้จากการจำหน่ายอาหารเครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึก เป็นต้น

รายได้อื่นของบริษัทในปี 2562 อยู่ที่ 362.84 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 1.82 ของรายได้รวม โดยรายได้อื่นส่วนใหญ่ประกอบ ด้วยรายได้จากดอกเบี้ยรับ กำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน รายได้จากการรับรู้การคืนเงินประกันและการซ่อมบำรุงรักษา รวมถึงกำไรจากการขายและเช่ากลับเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Sale and Lease Back) และอื่นๆ

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

### ● เครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายจัดสรรเครื่องบินให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการบินในแต่ละเส้นทางการบิน ทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีเครื่องบินให้บริการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้น 2 รุ่น ได้แก่ โบอิง 737-800 จำนวน 16 ลำ และเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 จำนวน 8 ลำ รวมทั้งสิ้น 24 ลำ ทั้งนี้อายุเฉลี่ยของฝูงบินอยู่ที่ 5.8 ปี และมีอัตราการใช้เครื่องบินเฉลี่ย 10.83 ชั่วโมงต่อลำต่อวัน

เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 เป็นเครื่องบินโดยสารที่มีพิสัยบินระยะปานกลาง ลำตัวแคบ ใช้เครื่องยนต์ไอพ่น ซึ่งนำมาใช้สำหรับเส้นทางสายหลักและเส้นทางสายรอง สำหรับเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 เป็นเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก ใช้เครื่องยนต์ใบพัด (Turboprop) 2 เครื่อง มีพิสัยบินระยะใกล้ ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้บินในเส้นทางสายรองและสายย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับอุปสงค์ของตลาด พร้อมกันนี้บริษัทได้รับการส่งเสริมการลงทุนตามพระราชบัญญัติส่งเสริมการลงทุน พ.ศ.2560 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) จากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (สกท.) : Board of Investment (BOI) ในประเภทกิจการขนส่งมวลชนและสินค้าขนาดใหญ่ โดยมีรายละเอียด และสาระสำคัญของสิทธิประโยชน์โดยทั่วไปคือ

1. สิทธิในการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการประกอบกิจการที่ได้รับการส่งเสริมร่วมกัน 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)

### ● เส้นทางการบิน

บริษัทให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศและต่างประเทศภายใต้แบรนด์ “นกแอร์” ในลักษณะจุดต่อจุดโดยไม่มีบริการเชื่อมต่อ (Point-to-Point) เป็นผู้ให้บริการเที่ยวบินที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคในประเทศไทย โดยในปัจจุบันเป็นผู้ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศมากที่สุด ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทให้บริการเที่ยวบินทั้งหมด 41 เส้นทางบิน ซึ่งประกอบด้วย 23 เส้นทางบินภายในประเทศ และ 18 เส้นทางบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทมีจำนวนเที่ยวบินแบบประจำไป - กลับต่อสัปดาห์ 604 เที่ยวบิน

นอกจากนี้เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางการบินไปยังตลาดต่างประเทศ บริษัทได้ทำข้อตกลงรับขนส่งผู้โดยสารระหว่างสายการบินแบบ Interline Cooperation Agreement กับสายการบินสก็๊ต โดยบริษัทสามารถจำหน่ายบัตรโดยสารจากจุดหมายการเดินทางภายในประเทศ อาทิ เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต อุดรธานี อุบลราชธานี นครศรีธรรมราช ตรัง และหาดใหญ่ ไปยังประเทศสิงคโปร์ ข้อตกลงดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารโดยการซื้อบัตรโดยสารเพียงครั้งเดียวสำหรับการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องเดินทางโดยเที่ยวบินของสายการบินทั้ง 2 สายการบิน



ทั้งนี้ บริษัทยังให้บริการเที่ยวบินในแบบเหมาลำ (Charter Flight) กับผู้โดยสารที่มีความประสงค์จะเดินทางเป็นหมู่คณะ หรือต้องการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่อยู่นอกเหนือจากตารางบินแบบประจำของบริษัท

บริษัทยังเข้าร่วมเป็นพันธมิตรกับสายการบินราคาประหยัดชั้นนำของเอเชียภายใต้เครือ Value Alliance ซึ่งประกอบไปด้วยสายการบินนกแอร์ สายการบินสก็๊ต สายการบินสก็๊ต สายการบินเซบูแปซิฟิก

(รวมถึงสายการบิน Cebgo) และสายการบินเจ็ทแอร์ เพื่อสร้างเครือข่ายเส้นทางการบินภายในกลุ่มพันธมิตร และเพิ่มทางเลือกในการเดินทางที่สามารถเชื่อมโยงเส้นทางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เอเชียเหนือ รวมไปถึงเชื่อมโยงเส้นทางไปยังทวีปออสเตรเลีย ทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารมากขึ้น

- ราคา (Price)

บริษัทมีการกำหนดโครงสร้างค่าโดยสารหลายระดับต่อเส้นทางบิน (Dynamic Pricing) เพื่อบริหารให้เกิดรายได้รวมสูงสุดในแต่ละเที่ยวบิน ในการกำหนดจำนวนที่นั่งในแต่ละระดับค่าโดยสาร แต่ละเที่ยวบิน แต่ละวันเดินทางนั้น บริษัทได้พิจารณาปัจจัยต่างๆ ซึ่งรวมถึงอุปสงค์ในตลาด การแข่งขัน ผลประกอบการในอดีต และการประมาณการ โดยปกติที่นั่งที่มีค่าโดยสารระดับต่ำนั้นมีจำนวนจำกัด ดังนั้น ยิ่งผู้โดยสารสำรองที่นั่งล่วงหน้าเร็ว ผู้โดยสารจึงมีโอกาสที่จะซื้อบัตรโดยสารในราคาต่ำที่สุดตามที่ประกาศไว้ได้มากขึ้น

บริษัทกำหนดราคา ออกเป็น 3 รูปแบบ ให้ผู้โดยสารสามารถเลือกซื้อบัตรโดยสารที่เหมาะสมกับการเดินทาง  
และความต้องการของผู้โดยสารแต่ละท่าน

	 <b>บินเบาๆ</b> <b>Nok Lite</b>	 <b>บินสบาย</b> <b>Nok X-tra</b>	 <b>บินเฟลิกเฟลิน</b> <b>Nok MAX</b>
น้ำหนักสัมภาระถือขึ้นเครื่อง	1 ใบ ไม่เกิน 7 กก.	1 ใบ ไม่เกิน 7 กก.	1 ใบ ไม่เกิน 7 กก.
น้ำหนักสัมภาระโหลดใต้ท้องเครื่อง	-	20 กก. เส้นทางในประเทศ 20 กก. เส้นทางแวกประเทศ	20 กก. เส้นทางในประเทศ 20 กก. เส้นทางแวกประเทศ
น้ำหนักสัมภาระโหลดใต้ท้องเครื่อง สำหรับสมาชิกนกพลัสเพลัส	+10 กก.	+10 กก.	+10 กก.
ซื้อน้ำหนักสัมภาระเพิ่ม (นอกแพคเกจ)	15-40 กก.	5-25 กก.	5-25 กก.
พื้นที่วางขาบนเครื่อง 737-800	28"-31"	28"-31"	28"-31"
อาหารร้อนเสิร์ฟบนเครื่อง	-	-	✓
น้ำดื่มบนเครื่อง	✓	✓	✓
เปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน*	✓	✓	ไม่จำกัดจำนวนครั้ง โดยไม่ต้องธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลง
เปลี่ยนแปลงชื่อ*	✓	✓	✓
เก็บค่าธรรมเนียมสมาชิกนกพลัส	✓	✓	✓

\* ข้อจำกัดและเงื่อนไขมีอยู่ กรุณาคลิกที่ "บทกวีเงื่อนไข"

เช็กอินล่วงหน้า, ขึ้นเครื่องได้ก่อนใคร, ไม่ต้องรอกระเป๋าเดินทาง

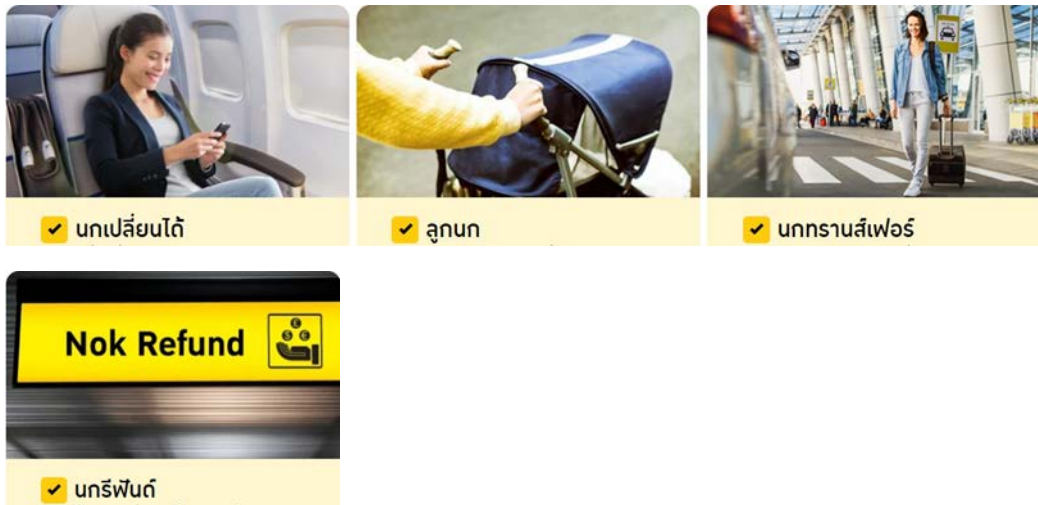
**\*\***ผู้โดยสารสามารถดำเนินการเปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน อย่างน้อย 24 ชั่วโมงก่อนกำหนดการเดินทางเดิม และเปลี่ยนแปลงชื่อ อย่างน้อย 4 ชั่วโมงก่อนกำหนดการเดินทางเดิม รวมถึงชำระค่าส่วนต่างที่เพิ่มขึ้นจากราคาบัตรโดยสารเดิม (หากมี) และค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลง (โดยผู้โดยสารสามารถเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินบนเว็บไซต์ [www.nokair.com](http://www.nokair.com) ที่จัดการบูคกิ้ง หากทำการเปลี่ยนแปลงน้อยกว่า 24 ชั่วโมง สามารถติดต่อเคาน์เตอร์สนามบินหรือ Call center 1318

1. **Nok Lite บินเบา ๆ:** เหมาะสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการความคล่องตัว โดยบริการนี้ประกอบไปด้วย
  - กระเป๋าถือขึ้นเครื่องได้มากถึง 7 กก.
  - สำรองที่นั่งได้เองล่วงหน้า เลือกที่นั่งล่วงหน้าฟรี 1 วันก่อนการเดินทาง หากมากกว่า 1 วันจะมี
  - ค่าธรรมเนียม 80 บาท ต่อ 1 ที่นั่ง (สำหรับที่นั่ง Happy seat)
  - บริการน้ำดื่มบนเครื่อง
2. **Nok X-tra บินสบาย:** เหมาะสำหรับผู้โดยสารที่มีสัมภาระ โดยบริการ “Nok X-tra” นั้นจะรวม
  - น้ำหนักกระเป๋ามาให้โดยที่ผู้โดยสารไม่ต้องซื้อเพิ่มเติม
  - กระเป๋าถือขึ้นเครื่องได้มากถึง 7 กก.
  - โหลดกระเป๋า 15 กก. สำหรับเที่ยวบินในประเทศ และ 20 กก. สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศ
  - สำรองที่นั่งได้เองล่วงหน้า
  - บริการน้ำดื่มบนเครื่อง
3. **Nok MAX บินเฟลิดเฟลิน:** บริการที่รวบรวมสิ่งจำเป็นสำหรับการเดินทางมาอย่างครบถ้วนทำให้ผู้โดยสารเฟลิดเฟลินไปกับการเดินทาง นอกจากไม่ต้องกังวลใจกับเรื่องน้ำหนักกระเป๋าแล้ว ยังได้รับสิทธิ ยกเว้นค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง โดยไม่จำกัดจำนวนครั้ง แต่ยังคงต้องเสียค่าส่วนต่างราคาตัว อีกทั้งยังมีบริการอาหารร้อน และ น้ำดื่มบนเครื่องพร้อมเสิร์ฟบนเที่ยวบินอีกด้วย
  - กระเป๋าถือขึ้นเครื่องได้มากถึง 7 กก.
  - โหลดกระเป๋า 20 กก. สำหรับเที่ยวบินในประเทศ และ 20 กก. สำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศ
  - สำรองที่นั่งได้เองล่วงหน้า
  - อาหารร้อนบนเครื่อง พร้อมบริการน้ำดื่มบนเครื่อง
  - ยกเว้นค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง

ผู้โดยสารที่จองบัตรโดยสารทุกประเภทของนกแอร์ สามารถซื้อบริการเสริมเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายได้ดังนี้







● ช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงิน (Place)

บริษัทได้มุ่งมั่นในการพัฒนาช่องทางการสำรองที่นั่งและชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อครอบคลุมทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าของบริษัท โดยในปัจจุบันผู้โดยสารทั่วไปสามารถสำรองที่นั่งผ่านช่องทางต่างๆ ได้ทั้งหมด 5 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ (รวมถึงแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่) ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน ตัวแทนจำหน่าย และเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยเว็บไซต์และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นช่องทางการสำรองที่นั่งที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากมีความสะดวกไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และไม่มีค่าบริการในการสำรองที่นั่ง นอกจากนี้บริษัทยังมีช่องทางการสำรองที่นั่งเฉพาะสำหรับลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้ากลุ่มข้าราชการ

ช่องทางการจัดจำหน่าย/ ช่องทางการชำระเงิน	เว็บไซต์	เว็บไซต์ บนมือถือ	ศูนย์บริการ ลูกค้าทาง โทรศัพท์	เคาน์เตอร์ ท่าอากาศยาน	ตัวแทน จำหน่าย	เคาน์เตอร์ เซอร์วิส
1. เงินสด	x	x	x	✓	✓	✓
2. บัตรเครดิต	✓	✓	✓	✓	✓	x
3. ตู้เอทีเอ็ม	✓	✓	✓	x	x	x
4. เคาน์เตอร์เซอร์วิส	✓	✓	✓	x	x	✓
5. ไດเร็กเดบิต	✓	x	x	x	✓	x
6. เคาน์เตอร์ธนาคารกรุงไทย	✓	✓	✓	x	x	x
7. Alipay, WeChat Pay,	✓	x	x	✓	x	x
8. Line Pay	x	✓	x	x	x	x
9. Apple Pay	x	✓	x	x	x	x
10. QR Payment	✓	✓	x	✓	x	x
11. 123Myanmar	✓	x	x	x	x	x

### การจำหน่ายผ่านทางเว็บไซต์ และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์

บริษัทจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านทางเว็บไซต์เป็นส่วนใหญ่ คิดเป็นร้อยละ 46.1 ในปี 2562 โดยผู้โดยสารสามารถสำรองตั๋วโดยสารผ่านทาง [www.nokair.com](http://www.nokair.com) หรือเว็บไซต์บนสมาร์ทโฟน ซึ่งการสำรองที่นั่งผ่านทางเว็บไซต์เป็นช่องทางที่ครบวงจรและสะดวกต่อการใช้งานมากที่สุด โดยมีการให้บริการตั้งแต่การตรวจสอบเส้นทางการบิน ตารางการบิน การสำรองที่นั่ง การเช็คอิน การเลือกซื้อบริการเสริม นอกจากนี้ อีกช่องทางที่สำคัญในการสำรองที่นั่งและเช็คอิน คือ แอปพลิเคชัน บนสมาร์ทโฟน เพื่อรองรับการใช้งานที่เติบโตขึ้นอย่างรวดเร็วของสมาร์ทโฟนซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า

### การจำหน่ายผ่านศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์

สำหรับลูกค้าทั่วไป และนกแฟนคลับ สามารถสำรองที่นั่งผ่านศูนย์บริการลูกค้าของบริษัทหมายเลข 1318 ได้ทุกวันตั้งแต่เวลา 6:00 น. ถึง 24:00 น. จัดเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่สะดวกและรวดเร็ว โดยในปี 2562 บริษัทมีรายได้จากการจองซื้อผ่าน Call Center คิดเป็นร้อยละ 2.2 ถึงแม้ว่าการขายผ่านทางศูนย์บริการลูกค้าจะยังมีสัดส่วนที่น้อย แต่ก็ยังเป็นอีกหนึ่งช่องทางให้ลูกค้าสอบถามข้อมูล และส่งผ่านข้อร้องเรียนมายังบริษัท ซึ่งถือเป็นช่องทางสำคัญในการติดต่อกับลูกค้า

### การจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน

บริษัทให้บริการสำรองที่นั่งที่ท่าอากาศยานทุกแห่งที่ทำการบิน และมีเคาน์เตอร์นอกท่าอากาศยาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีสำนักงานขายทั้งสิ้นมากกว่า 30 สาขา บริษัทมีรายได้จากการจองซื้อผ่านช่องทางนี้คิดเป็นร้อยละ 4.8

### การจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่าย

ผู้โดยสารสามารถจองซื้อตั๋วโดยสารผ่านทางตัวแทนจำหน่ายที่จดทะเบียนกับบริษัทได้ทั่วประเทศไทยและประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง โดยการจองซื้อผ่านทางตัวแทนจำหน่ายปัจจุบันนั้นมีการซื้อผ่านตัวแทนปกติที่ และศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์กลุ่มลูกค้าของนกแอร์คุ้นเคย ประกอบกับการขยายตัวของตัวแทนออนไลน์ (Online Travel Agency) จึงทำให้ในปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทมีรายได้จากการจองซื้อผ่านตัวแทนจำหน่าย คิดเป็นร้อยละ 7.1 ของช่องทางทั้งหมด

### การจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส

ช่องทางการจำหน่ายผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส รวมถึงร้านสะดวกซื้อเป็นอีกช่องทางหนึ่งที่ช่วยเพิ่มความสะดวกรวดเร็วในการจองซื้อและชำระเงินให้กับผู้โดยสาร ผู้โดยสารสามารถจองซื้อผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสภายในร้านเซเว่นอีเลฟเว่น ในปี 2562 นกแอร์ได้มีการให้บริการเพิ่มเติมผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสในห้างสรรพสินค้า และ ธนาคารอาทิ ช่องทางชำระเงินที่ห้างเซนทรัล และบิ๊กซี ผ่านเคาน์เตอร์ CenPay และ เคาน์เตอร์ของธนาคารกรุงไทย ทุกสาขา ทำให้มีเคาน์เตอร์เซอร์วิสที่ให้บริการจำหน่ายตั๋วทั่วประเทศไทยทั้งสิ้นมากกว่า 10,000 สาขา การเปิดช่องทางการ





จำหน่ายดังกล่าว ทำให้บริษัทมีช่องทางการจำหน่ายบัตรโดยสารที่มากขึ้นและครอบคลุมทุกกลุ่มลูกค้า คิดเป็นร้อยละ 0.51

### การจำหน่ายผ่านช่องทางอื่นๆ

บริษัทมีช่องทางการจำหน่ายตั๋วโดยสารผ่านช่องทางอื่นๆ ซึ่งมีใช้ช่องทางประจำ ได้แก่ การขายผ่านห้างสรรพสินค้า เป็นต้น โดยช่องทางการออกบูธตามการจัดแสดงงานต่างๆ อาทิ งานไทยเที่ยวไทย เป็นต้น ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2560 เป็นต้นมา นกแอร์เพิ่มเพิ่มช่องทางรับชำระเงินให้กับผู้โดยสารเพิ่มเติม ได้แก่ บริการหักบัญชีอัตโนมัติของธนาคารกรุงเทพ (BBL Direct Debit), ช่องทางชำระเงินที่บิ๊กซี ซูเปอร์เซ็นเตอร์ (Big C), บริการ แรบบิท ไลน์เพย์ (Rabbit LINE Pay), ช่องทาง แอปเปิ้ล เพย์ (Apple Pay), ช่องทางชำระเงินที่เทสโก้ โลตัส (TESCO Lotus), ช่องทางการชำระเงินผ่าน อาลีเพย์ (Alipay), ช่องทางการชำระเงินผ่าน วีแชท เพย์ (WeChat Pay), ช่องทางการชำระเงินผ่านบัตร Union Pay, บริการการผ่อนชำระเงินค่าตัวเครื่องบินผ่านบัตรเครดิต และช่องทางคิวอาร์โค้ด เพื่อทำให้เกิดความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร

### ● การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

บริษัทได้ทำการจัดสรรงบประมาณในสัดส่วนที่เหมาะสม สำหรับการทำการสื่อสารและกิจกรรมทางการตลาด โดยจะทำการเลือกสื่อโฆษณาที่เข้าถึงผู้บริโภคตามวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด กล่าวคือ บริษัทจะเลือกใช้สื่อโฆษณาทางโทรทัศน์ สื่อกลางแจ้ง จอแอลอีดีภายนอกอาคาร สื่อสิ่งพิมพ์ เสริมด้วย สื่อวิทยุ เพื่อเข้าถึงผู้บริโภคในวงกว้าง และเลือกใช้สื่อโฆษณาออนไลน์ รวมทั้ง Influencer เพื่อการกระตุ้นและการเข้าถึงผู้บริโภคยุคใหม่

ทั้งนี้ บริษัทมีการวางแผนการทำการตลาดอย่างต่อเนื่องตลอดทั้งปี โดยจัดให้มีโปรโมชั่นบัตรโดยสารราคาพิเศษเป็นประจำและจะมีการจัดโปรโมชั่นครั้งใหญ่ปีละ 3-4 ครั้ง ซึ่งราคาบัตรโดยสารในช่วงเวลาดังกล่าวจะเป็นราคาที่ให้ส่วนลดเพิ่มเติมจากค่าโดยสารที่ประหยัดอยู่แล้ว เพื่อกระตุ้นให้เกิดการจองบัตรโดยสารล่วงหน้า

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

ปัจจุบันสามารถแบ่งสายการบินได้เป็น 2 ประเภท คือ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด ซึ่งสายการบินทั้ง 2 ประเภท มีแนวทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ต่างกัน เนื่องจากเส้นทางการบินที่จำกัดและการให้บริการที่สามารถทดแทนกันได้ ทำให้อาจมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มสายการบินทั้งสองกลุ่ม ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะไม่สูงเท่ากับการแข่งขันกันภายในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินประเภทเดียวกันเอง

สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมีผู้ประกอบการหลักอยู่ 2 สายการบิน ได้แก่ การบินไทย (รวมไทยสมายล์) และบางกอกแอร์เวย์ โดยเน้นการให้บริการแบบครบวงจร สำหรับสายการบินราคาประหยัดประกอบด้วย ผู้ให้บริการหลัก 4 สายการบิน ได้แก่ สายการบินนกแอร์ สายการบินไทยแอร์เอเชีย สายการบินไทยไลอ้อนแอร์และ สายการบินไทยเวียตเจ็ท

ในส่วนของสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ การบินไทยถือเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่ให้บริการการบินมาอย่างยาวนานจึงเป็นที่รู้จักและได้รับการยอมรับในด้านการให้บริการที่ดี ทำให้สามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ แต่จากภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นและความนิยมที่เพิ่มสูงขึ้นของผู้โดยสารต่อสายการบินราคาประหยัด ทำให้การบินไทยได้มีการปรับกลยุทธ์โดยเปิดสายการบินไทยสมายล์เพื่อให้บริการในรูปแบบ Light Premium ซึ่งเป็นการให้บริการในรูปแบบสายการบินเต็มรูปแบบในราคาที่ย่อมเยาและให้บริการที่ลดลง และเน้นการให้บริการกับผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ต้องการเดินทางเชื่อมต่อภายในประเทศเป็นหลัก

สำหรับสายการบินบางกอกแอร์เวย์ซึ่งจัดเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ แต่มีตำแหน่งทางการตลาดแตกต่างจากการบินไทยโดยวางตำแหน่งการตลาดเป็นสายการบินบูติก (Boutique Airline) ซึ่งให้บริการเฉพาะบางเส้นทางการบินที่มีเอกลักษณ์เฉพาะอีกทั้งมีกลยุทธ์ในการแข่งขันด้วยการเป็นเจ้าของท่าอากาศยาน เช่น สนามบินสมุย สนามบินตรัง และสนามบินสุโขทัย ทำให้สามารถรักษาความได้เปรียบในเส้นทางการบินบางเส้นทางได้ อีกทั้งกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรกับสายการบินต่างชาติทำให้บางกอกแอร์เวย์มีเครือข่ายการบินหลากหลายที่ครอบคลุมทั่วภูมิภาค

ในส่วนของสายการบินราคาประหยัด สายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศ ที่เน้นกลยุทธ์ในการขายตั๋วโดยสารด้วยราคาต่ำ โดยราคาตั๋วโดยสารไม่รวมการให้บริการเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระลงทะเลเบียน การขอรู้นั่งบนเครื่องลงหน้า อาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้หากผู้โดยสารต้องการซื้อบริการเสริมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากราคาตั๋วโดยสาร

สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ เป็นสายการบินราคาประหยัดในเครือข่ายของไลอ้อนกรุ๊ป ของประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งกลยุทธ์ราคาต่ำโดยสารถูกกว่าคู่แข่ง โดยมุ่งเน้นเพิ่มเส้นทางบินทั้งเส้นทางภายในประเทศ และต่างประเทศมาก แรกเริ่มที่เข้ามาดำเนินกิจการในปลายปี 2556 เน้นกลยุทธ์ในการเสนอราคาต่ำโดยสารถือรวมบริการต่างๆ ไว้ อาทิ น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระ อาหารว่าง และบริการระยะที่นั่งบนเครื่องลงหน้าแต่ในปัจจุบัน มีการปรับเปลี่ยนการบริการ เช่น ยกเลิกการให้บริการอาหารว่าง และ ลดจำนวนน้ำหนักกระเป๋าสัมภาระ

สายการบินเวียตเจ็ทแอร์ไลน์ในเครือข่ายของสายการบินเวียตเจ็ทแอร์ ประเทศเวียดนามโดยใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นฐานปฏิบัติการการบินและได้เปิดให้บริการเที่ยวบินในประเทศตั้งแต่กันยายน 2559 เน้นกลยุทธ์ออกโปรโมชั่นตั๋วราคาศูนย์บาท โดยที่ไม่รวมบริการเสริมอื่นๆ โดยได้รับความสนใจจากกลุ่มลูกค้าคนไทย และกลุ่มที่ปัจจัยทางด้านราคามีผลต่อการตัดสินใจ

สำหรับสายการบินนกแอร์นั้น ตั้งแต่ปี 2560 มีการปรับแบรนด์ครั้งใหญ่ เพื่อเร่งพลิกฟื้นธุรกิจ จาก “สายการบินต้นทุนต่ำ” (Low-cost Airline) ไปสู่การเป็น “Lifestyle Airlines” ที่ไม่เน้นแข่งขันด้านราคา แต่มุ่งนำเสนอประสบการณ์และการให้บริการในรูปแบบ “Segmentation by Lifestyle” ภายใต้คอนเซ็ปต์ “นกเลือกได้” ที่เพิ่มทางเลือกในการซื้อบัตรโดยสารและบริการ

## 2.2.1 นโยบายการตลาดที่สำคัญในปีที่ผ่านมา

### ตำแหน่งทางการตลาด (Positioning)



นกแอร์ เป็นสายการบินราคาประหยัด ที่ยังคงให้ความสำคัญสะดวกสบายแก่ผู้โดยสาร อาทิ เลือกที่นั่งได้ฟรี บริการน้ำดื่มทุกเที่ยวบินโดยไม่มีค่าใช้จ่าย ฯลฯ นอกจากนี้ยังมุ่งเน้นการยกระดับการให้บริการในทุก ๆ ด้าน เพื่อสร้างประสบการณ์การเดินทางที่น่าประทับใจและแตกต่างให้แก่ผู้โดยสารทุกท่าน

#### คำมั่นสัญญาของแบรนด์ (Brand Promise)

“ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม” หรือ “We Fly Smiles” คือ คำมั่นสัญญาที่สายการบินนกแอร์มอบให้แก่ผู้โดยสารมานานกว่า 15 ปี ถูกสื่อสารผ่านผลิตภัณฑ์และบริการที่สายการบินสร้างสรรค์ออกมาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับการบริการที่สะดวกสบาย ความเป็นมิตร และมีความสบายใจตลอดการเดินทาง

#### (Mission)

วิสัยทัศน์ของสายการบิน คือ มุ่งสู่การเป็นสายการบินแห่งนวัตกรรมที่ล้ำสมัยที่สุด เป็นผู้ให้บริการด้านการเดินทางที่สะดวกสบายแก่ผู้โดยสารทั่วโลก ในราคาที่คุ้มค่าพร้อมกับตัวเลือกอันหลากหลาย และยังคงเปี่ยมไปด้วยบริการที่สัมผัสได้ถึงความเป็นไทยอย่างแท้จริง

#### การแบ่งกลุ่มเป้าหมายทางการตลาด (Target Segmentation)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลักของสายการบิน มีอายุระหว่าง 28 – 65 ปี ไม่จำกัดเพศ เป็นกลุ่มผู้ที่มิรายได้ประจำจากการทำงาน ไปจนถึงกลุ่มผู้ที่ประสบความสำเร็จในอาชีพ เจ้าของธุรกิจ ผู้บริหารระดับสูง และกลุ่มวัยเกษียณ (ชั้นสังคม B ถึง B+) ที่ใช้ชีวิตประจำวันแบบกระฉับกระเฉง ใช้สื่อสังคมออนไลน์ และมีการเชื่อมโยงกับกลุ่มสังคมต่าง ๆ มีพฤติกรรมชอบการเดินทาง ด้วยหลายวัตถุประสงค์ อาทิ เพื่อการประชุม ท่องเที่ยว เดินทางกลับภูมิลำเนา เป็นต้น

### 2.2.2 สถานะการแข่งขันและแนวโน้มในอนาคต

#### สถานะการแข่งขันในปัจจุบัน

ในปัจจุบันเส้นทางการบินในประเทศไทยมีการแข่งขันสูง โดยเฉพาะการแข่งขันจากทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สายการบินราคาประหยัด และเที่ยวบินเช่าเหมาลำ รวมถึงการเข้ามาของสายการบินราคาประหยัดรายใหม่ และการที่ธุรกิจสายการบินราคาประหยัดมีการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันเป็นอย่างมาก ทำให้ความสามารถในการชิงชิงส่วนแบ่งการตลาดนั้นมีการแข่งขันสูงมากว่าแต่ก่อน

### เส้นทางภายในประเทศ

คู่แข่งหลักในเส้นทางบินภายในประเทศของนกแอร์คือ ไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ และ ไทยเวียดเจ็ทแอร์ ซึ่งทั้ง 3 สายการบินนี้เป็นสายการบินราคาประหยัดที่เน้นการให้บริการระหว่างศูนย์การบิน (Point to point) โดยเป็นสายการบินหลักขับเคลื่อนตลาดเส้นทางภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม ยังมีการแข่งขันกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบที่มีเส้นทางการบินเดียวกัน เช่น การบินไทย บางกอกแอร์เวย์ และ สายการบินไทยสมายล์

ตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทยังคงพัฒนาตลาดเส้นทางการบินภายในประเทศอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารมาโดยตลอด แต่เนื่องจากสถานการณ์การบินในปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูงประกอบกับบริษัท โดยในปี 2562 บริษัทได้ทำการปรับจำนวนเที่ยวบินให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการ เช่น มีการปรับลดเที่ยวบินในบางเส้นทางเพื่อความเหมาะสมกับการแข่งขันในตลาด อาทิ เช่น ดอนเมือง-ภูเก็ต ดอนเมือง - กระบี่ ดอนเมือง - ระนอง และ ปิดการให้บริการเส้นทางที่มีความต้องการการเดินทางน้อย เช่น เส้นทาง ดอนเมือง - น่าน ดอนเมือง - นครพนม ดอนเมือง - ร้อยเอ็ด ในขณะเดียวกันก็ได้เพิ่มความถี่ของบริการในเส้นทางที่ทำการบินอยู่ในปัจจุบันให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นเช่นกัน เช่น ดอนเมือง - บุรีรัมย์ ดอนเมือง - แม่สอด เป็นต้น ณ 13 ธันวาคม 2562 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป - กลับต่อสัปดาห์ 604 เที่ยวบิน

### เส้นทางระหว่างประเทศ

สำหรับเส้นทางระหว่างประเทศนั้น บริษัทได้ให้บริการ (Point to Point) ไปยัง ประเทศพม่า คือ ดอนเมือง - ย่างกุ้ง ประเทศเวียดนาม คือ ดอนเมือง-โฮจิมินห์ ประเทศจีน คือ ดอนเมือง-หนานหนิง และ ภูเก็ต-เจียงตู และประเทศญี่ปุ่น คือ ดอนเมือง - ฮิโรชิมะ ประเทศอินเดีย คือ ดอนเมือง - กัวฮาตี นอกจากนี้ยังได้เปิดให้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำไปยังประเทศจีนอีกหลายเส้นทางบินด้วยกัน ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินไป - กลับต่อสัปดาห์ 65 เที่ยวบิน โดยคู่แข่งหลักของสายการบินนกแอร์ในเส้นทางระหว่างประเทศยังคงเป็นสายการบินที่ราคาประหยัดที่เปิดบินในเส้นทางดังกล่าว สายการบินนกแอร์ อยู่ในกลุ่มพันธมิตรสายการบินราคาประหยัดแห่งแรกของโลก (Value Alliance) ทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบสายการบินอื่นๆ ในธุรกิจด้านเดียวกันในเรื่องของเครือข่ายพันธมิตรที่เข้มแข็งและหลากหลายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ ครอบคลุมทั้งภายในประเทศ และระดับภูมิภาค

### แนวโน้มการแข่งขันในอนาคต

ช่วงระยะเวลา หลายปีที่ผ่านมาสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบค่อยๆ สูญเสียส่วนแบ่งตลาดให้กับสายการบินราคาประหยัด เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันด้านราคาได้ อีกทั้งการเพิ่มขึ้นของต้นทุนใหม่และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทาง รวมถึงการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีให้มีความ

ทันสมัยมากยิ่งขึ้น ทำให้ธุรกิจสายการบินราคาประหยัคนั้นมีแนวโน้มที่จะมีผู้โดยสารมาใช้บริการที่เพิ่มมากขึ้นในอนาคต

จากการที่ภาครัฐดำเนินนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจและ ส่งเสริมการท่องเที่ยว อีกทั้ง ความเชื่อมั่น ความน่าเชื่อถือ ต่อธุรกิจการบินของประเทศไทยเพิ่มขึ้น และจากการที่องค์การ การบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ได้ประกาศปลดธงแดงให้กับประเทศไทยเมื่อวันที่ 7 ตุลาคม 2560 ที่ผ่านมานั้น ประกอบกับยุทธศาสตร์ภาครัฐซึ่งวางแผนให้อุตสาหกรรมการบินเป็นฟันเฟืองหลักในการผลักดัน โครงการระเบียงเศรษฐกิจภาคตะวันออก (Eastern Economic Corridor Development - EEC) ผ่านโครงการเมืองการบิน (Aerotropolis) ซึ่งใช้ท่าอากาศยานนานาชาติอู่ตะเภา ระยอง และพัทยาเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศ ทำให้ปริมาณการเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยขยายตัวต่อเนื่อง ส่งผลให้สถานการณ์การบินของไทยเติบโต และมีการแข่งขันระหว่างสายการบินที่รุนแรงยิ่งขึ้นจากการเปิดเส้นทางใหม่

ข้อมูลจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด มหาชน ในช่วง 12 เดือน (มกราคม – ธันวาคม 2562) มีจำนวนเที่ยวบิน เข้าและออก (Aircrafts Movement) ท่าอากาศยานหลักอย่าง สุวรรณภูมิและดอนเมือง เติบโตจากช่วงเดียวกัน ของปีก่อน ร้อยละ 1.6 โดยปริมาณการจราจรทางอากาศระหว่างประเทศเติบโตอย่างต่อเนื่อง ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมีเที่ยวบินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น ร้อยละ 4.6 และเที่ยวบินภายในประเทศลดลงร้อยละ 2.9 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน และสำหรับท่าอากาศยานดอนเมืองนั้น มีเที่ยวบินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นร้อยละ 11.3 และ เที่ยวบินภายในประเทศลดลงร้อยละ 6.3 จากช่วงเดียวกันของปีก่อน จากข้อมูลสถิติ ชี้ให้เห็นถึงการเติบโตด้านธุรกิจการบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการเติบโตของเส้นทางบินระหว่างประเทศ

สำหรับการเติบโตของเส้นทางในประเทศมีแนวโน้มลดลง สอดคล้องกับข้อจำกัดจากปัญหาด้าน Time Slot และความจุของสนามบิน ซึ่งจากข้อมูลสำนักการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยจะเห็นถึงขีดความสามารถท่าอากาศยานในปัจจุบัน (NAC Chart) ทั้งของตารางการบินประจำฤดูร้อน และฤดูหนาว ในบางสนามบินนั้น ในบางช่วงเวลาเต็มขีดความสามารถ เช่น ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานภูเก็ต ท่าอากาศยานเชียงใหม่ เป็นต้น ประกอบกับจำนวนผู้โดยสารที่เกินขีดความสามารถของสนามบินในการรองรับ ทำให้การเพิ่มความถี่และขยายเส้นทางอาจทำได้ไม่มากนัก

ทั้งนี้ บริษัทได้มีการติดตามประเมินสถานการณ์และปัจจัย ที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อปรับกลยุทธ์ให้ทันต่อทุกเหตุการณ์และพฤติกรรมของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง เพิ่มศักยภาพ และ ประสิทธิภาพในการแข่งขันและการบริการให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีและรักษาความเป็นสายการบินชั้นนำต่อไป

อย่างไรก็ตาม บริษัทเห็นว่ายังมีปัจจัยบวกที่เป็นโอกาสของประเทศไทยที่จะสามารถขยายตัวได้สู่ตลาดที่มีศักยภาพและเติบโตต่อเนื่อง ด้วยประเทศไทยมีความเป็นศูนย์กลางที่เหมาะสมในการเชื่อมต่อระหว่างเมืองในอาเซียน และภูมิภาคใกล้เคียง

## 2.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

### 2.3.1 การจัดหาเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายจัดสรรเครื่องบินให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการบินในแต่ละเส้นทางการบิน ทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีเครื่องบินให้บริการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้น 2 รุ่น ได้แก่ โบอิง 737-800 และบอมบาร์ดิเอร์ คิว 400 รวมทั้งสิ้น 24 ลำ ทั้งนี้ บริษัทจัดหาเครื่องบินทุกลำด้วยวิธีการเช่าในลักษณะ Dry Lease หรือเช่าเฉพาะเครื่องบินไม่รวมนักบินและลูกเรือ โดยบริษัททำสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ซึ่งโดยปกติจะมีระยะเวลาเช่า 7 - 12 ปี



โบอิง 737 - 800  
(Boeing 737 - 800)



บอมบาร์ดิเอร์ คิว 400  
(Bombardier CRJ-400)

ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบินของสายการบินนกแอร์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562

ประเภทเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)	ความจุผู้โดยสารต่อลำ (ที่นั่ง)	อายุโดยเฉลี่ย (ปี)
โบอิง 737-800	16	189	6.4
บอมบาร์ดิเอร์ CRJ-400	8	86	4.5
รวม	24	-	5.8

เครื่องบินรุ่นโบอิง 737-800 เป็นเครื่องบินโดยสารที่มีพิสัยบินระยะปานกลาง ลำตัวแคบ ใช้เครื่องยนต์ไอพ่น ซึ่ง นำมาใช้สำหรับเส้นทางสายหลักและเส้นทางสายรอง สำหรับเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ CRJ-400 เป็นเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก ใช้เครื่องยนต์ใบพัด (Turboprop) 2 เครื่องยนต์ มีพิสัยบินระยะใกล้ ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้บินในเส้นทางสายรองและสายย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการบินที่มีไม่มากนัก

- อัตราการใช้เครื่องบินต่อลำ

บริษัทมุ่งเน้นการใช้เครื่องบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและคำนึงถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ ประกอบกับบริหารจัดการให้เที่ยวบินของบริษัทไม่เกิดความล่าช้าที่จะส่งผลกระทบต่อตารางการบินของบริษัทในภาพรวม โดยในปี 2562 บริษัทมีเครื่องบิน ณ สิ้นปีรวม 24 ลำ ซึ่งบริษัทมีอัตราการใช้เครื่องบินทุกประเภทเฉลี่ย สำหรับโบอิง 737-800 และ บอมบาร์ดิเอร์ Q400 ที่ 11.33, และ 7.67 ชั่วโมงต่อวัน ตามลำดับ ซึ่งอัตราใช้เครื่องบินต่อลำไม่เป็นไปตามแผนทำให้กระทบต่อรายได้และค่าใช้จ่ายต่อหน่วยของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

### 2.3.2 การซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นในเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ โดยเน้นย้ำให้เครื่องบินอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมทำการบินด้วยความปลอดภัยทุกครั้ง ภายใต้มาตรฐานการตรวจสอบและการซ่อมบำรุงตามกฎระเบียบ ข้อบังคับ ของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (CAAT) ซึ่งเป็นมาตรฐานเดียวกันกับองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และองค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) ซึ่งเมื่อ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทได้รับใบอนุญาตในการซ่อมบำรุงระดับทั่วไปและระดับซ่อมย่อย (A-Check) จาก CAAT แล้ว ส่วนการซ่อมบำรุงระดับซ่อมใหญ่ (C-Check และ Heavy Maintenance) บริษัทยังไม่มีขีดความสามารถจึงต้องส่งไปยังบริษัทผู้ให้บริการรับจ้างซ่อมที่มีความชำนาญและได้รับการรับรองจาก CAAT และ FAA หรือ EASA แล้วเป็นผู้ดำเนินการซ่อม

### 2.3.3 การจัดหาชิ้นส่วนและอะไหล่

การจัดหาอะไหล่เครื่องบินรวมทั้งอุปกรณ์ของนกแอร์แบบ Aircraft Component Pools นั้น บริษัทพิจารณาจากความสามารถในการวางแผนซ่อมบำรุงอากาศยาน การจัดหาอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบิน ค่าอะไหล่และอุปกรณ์ ค่าบริการ ตลอดจนประสิทธิภาพที่ผ่านมาในด้านธุรกิจการบิน

นอกจากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น บริษัทยังได้จัดหาอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบินมาจัดเก็บไว้เอง เพื่อคงความพร้อมในการบิน โดยจัดเก็บชิ้นส่วนอะไหล่และอุปกรณ์ไว้ที่คลังบริเวณท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง

### 2.3.4 การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักของค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยในปี 2562 บริษัทมีค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 29 ของต้นทุนในการดำเนินงานของบริษัท โดยในอดีตบริษัทซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงทั้งหมดผ่านการบินไทย ต่อมาในปี 2554 บริษัทได้เริ่มการจัดซื้อ

น้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันโดยตรง ได้แก่ บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และในปี 2561 บริษัทได้ร่วมจัดซื้อน้ำมันรวมกับการบินไทยตามนโยบาย Thai Group โดยใช้ปริมาณการจัดซื้อน้ำมันทั้งปีไปผูกกับปริมาณการจัดซื้อของบริษัทการบินไทย เพื่อให้เกิดอำนาจในการเจรจาต่อรองทางด้านราคา ทั้งนี้ บริษัทมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงกับผู้จำหน่ายโดยตรง บริษัทมิได้มีนโยบายซื้อน้ำมันจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างต่อเนื่อง หากเงื่อนไขและราคาได้ดีกว่าบุคคลอื่น เนื่องจากบริษัทสามารถจัดซื้อน้ำมันจากผู้จัดจำหน่ายรายอื่นๆ ได้ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยงทางด้านการจัดหาน้ำมัน อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ระดับโลกจะทำให้บริษัทสามารถจัดหาน้ำมันได้อย่างเพียงพอและในราคาที่เหมาะสม

ข้อมูลแสดงราคาน้ำมันดิบ เทียบกับ ราคาน้ำมันเครื่องบิน Brent Spot Price ปี 2556 – 2562 (หน่วย: ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรล)





ที่มา: <https://www.iata.org/en/publications/economics/fuel-monitor/>

เนื่องจากราคาน้ำมันมีความผันผวนสูง ในปี 2561 คณะกรรมการบริษัทจึงมีนโยบายอนุมัติให้บริษัทเข้าทำสัญญาให้บริการการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันจากการบินไทย ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในภายในนโยบาย Thai Group โดยบริษัทมีนโยบายป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันในระยะเวลาไม่เกิน 24 เดือน โดยกำหนดให้มีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงระหว่างร้อยละ 20 – 50 ของปริมาณการใช้น้ำมันต่อเดือนหรือประกันความเสี่ยงไว้เพียงบางส่วน (Partial Hedge) โดยเป็นการทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงกับการบินไทย ซึ่งตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันของบริษัทดังกล่าว จะช่วยเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับบริษัทในการบริหารรายได้และต้นทุน ส่งผลให้บริษัทสามารถปรับราคาการจำหน่ายตั๋วโดยสารได้เฉพาะส่วนที่ยังไม่ได้มีการจำหน่าย เพื่อชดเชยผลกระทบจากราคาน้ำมันได้บางส่วน ซึ่งจะสอดคล้องกับกลยุทธ์การตั้งราคาแบบ Dynamic Pricing หรือ การกำหนดค่าตั๋วโดยสารหลายระดับราคา และระยะเวลาการเปิดจำหน่ายตั๋วโดยสารล่วงหน้าของบริษัท

โดยทั่วไปบริษัทจะทำการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงที่ท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นหลัก เนื่องจากมีผู้จำหน่ายมากมาย ทำให้บริษัทสามารถจัดหาราคาน้ำมันได้ในราคาถูกกว่าการจัดหาและส่งมอบน้ำมันเชื้อเพลิงในจังหวัดอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว โดยผู้ค้าน้ำมันที่สามารถส่งมอบได้ที่ท่าอากาศยานดอนเมืองจะใช้บริการจัดเก็บ จัดส่ง และเติมน้ำมัน ของบริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (“BAFS”) ซึ่งเป็นบริษัทเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาตให้บริการเติมน้ำมัน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง

### 2.3.5 การดำเนินงานบริเวณท่าอากาศยาน

บริษัทดำเนินการบริการภาคพื้นดินและบริการสนับสนุนภาคพื้นดินต่อผู้โดยสารของบริษัทด้วยตนเอง โดยทำการเช่าอุปกรณ์ที่สำคัญจากท่าอากาศยานต่างๆ ในประเทศ เช่น เคาน์เตอร์เช็คอิน และทางเชื่อมต่อ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้จ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานให้ทำการขนส่งสัมภาระลงทะเลเบียนของผู้โดยสารไปกลับระหว่างท่าอากาศยานและเครื่องบิน การจัดการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประตูทางขึ้นเครื่องบิน (Gate) กับเครื่องบิน บันไดขึ้นลงเครื่องบิน และการจัดการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo)

### 2.3.6 เครื่องดื่ม

บริษัทให้บริการอาหารร้อนและเครื่องดื่มแก่ผู้โดยสาร โดยมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ทั้งหมดตั้งแต่บรรจุภัณฑ์ โดยคำนึงถึงมาตรฐานของคุณภาพสินค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้โดยสารเป็นสำคัญ

- อาหารร้อน บริษัทให้บริการจำหน่ายอาหารร้อนบนเที่ยวบิน เพื่อให้ผู้โดยสารได้เลือกสรรเมนูและรสชาติที่หลากหลาย ทั้งในรูปแบบอาหารสไตล์ไทย หรือนานาชาติ เพื่อความสะดวกสบายในด้านเลือกใช้บริการ ผู้โดยสารสามารถดำเนินการสั่งอาหารล่วงหน้าได้ 24

- ชั่วโมงก่อนเดินทาง ในทุกช่องทางการขายของบริษัทสายการบินนกแอร์ อาหารร้อนจะสามารถให้บริการได้ในเที่ยวบินที่ทำการบินด้วยเครื่อง 737-800 เท่านั้น
- น้ำดื่ม บริษัทคำนึงถึงความสะดวกสบายในการเดินทาง จึงได้เพิ่มปริมาณน้ำดื่มจาก 100 มิลลิลิตร เป็นขนาด 150 มิลลิลิตร และเปลี่ยนเป็นบรรจุภัณฑ์แบบขวดที่สะดวกต่อการบริโภคและการพกพา

### 2.3.7 การประกันภัย

บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของนกแอร์กับบริษัทประกันภัยในประเทศไทย ซึ่งผู้รับประกันภัยจะทำประกันภัยต่อ (Reinsurance) ไปยังตลาดรับประกันภัยต่อต่างประเทศตามมาตรฐานสากลของตลาดการประกันภัยเครื่องบิน

### 2.3.8 นโยบายคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

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

บริษัทยึดมั่นที่จะดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแห่งกฎหมาย ข้อกำหนดมาตรฐานสากล และระเบียบข้อบังคับของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ว่าด้วยการบริหารงานคุณภาพความปลอดภัยและความมั่นคง โดยการรักษาสัมพันธ์กับเจ้าหน้าที่ของรัฐ หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอกบริษัท อีกทั้งหมั่นตรวจสอบ ประเมิน และพัฒนาผลการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่าการปฏิบัติงานของบริษัทเป็นไปตามมาตรฐานด้านการบิน

บริษัทมุ่งมั่นพัฒนาการบริหารจัดการด้านคุณภาพ ความปลอดภัย และมาตรฐานด้านความมั่นคงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ จึงสรรหาทรัพยากรที่จำเป็นและสนับสนุนค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานรวมทั้งค่าใช้จ่ายทางด้านการบริหารความปลอดภัย เพื่อดำเนินการตามนโยบายโดยมีจุดประสงค์ในการกำจัดภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อความปลอดภัย ตลอดจนมีการตรวจสอบเพื่อหาสาเหตุและจัดการอันตรายที่มีความเสี่ยงต่อการดำเนินงานของบริษัท รวมทั้งให้ความสำคัญต่อการปกป้องลูกค้าและพนักงานมิให้ได้รับบาดเจ็บ อันตรายจากภัยคุกคาม หรือความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน

บริษัทพัฒนาและส่งเสริมวัฒนธรรมความปลอดภัย (Safety Culture) การรายงานความไม่ปลอดภัย (Reporting Culture) และนำหลักการ "Just Culture" มาใช้เพื่อส่งเสริมธรรมาภิบาลในการบริหารงานบุคคล ทั้งในส่วน มนุษย์ปัจจัย (Human Factor) และ นโยบายที่ไม่ลงโทษ (Non - Punitive Policy) ภายใต้กรอบการบริหารความปลอดภัย (Safety Management System) เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจว่าจะได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม โดยไม่มีการลงโทษในความผิดพลาดที่ไม่ได้เกิดจากความประมาท การประพฤติดีโดยเจตนา หรือการละเมิดขั้นตอนการปฏิบัติงานตามมาตรฐานนโยบาย หรือข้อบังคับ เพื่อให้มั่นใจในการบริหารจัดการด้านความปลอดภัย มาตรฐานด้านความมั่นคง ประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้านทรัพยากร สังคม ชุมชน และสิ่งแวดล้อม นโยบายนี้จะถูกนำไปเป็นแนวทางการปฏิบัติแก่พนักงานทุกคน ซึ่งทุกระบวนการจะได้รับการวางแผน เก็บข้อมูล วิเคราะห์ ควบคุม จัดทำเป็นเอกสารที่สามารถทำการตรวจสอบ และเผยแพร่ไปยังทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการหามาตรการป้องกัน เพื่อบรรเทาผลกระทบจากอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุดังกล่าว ซึ่งทุกระบวนการต่างๆ เหล่านี้จะได้รับการประเมินอย่างสม่ำเสมอภายใต้ข้อกำหนดและกฎระเบียบข้อบังคับของบริษัท ซึ่งนำไปสู่การดำเนินการและพัฒนาแบบยั่งยืน

บริษัทพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงระบบมาตรฐานด้านความมั่นคงสม่ำเสมอ โดยจัดให้มีการป้องกันการกระทำอันเป็นการแทรกแซงโดยมิชอบด้วยกฎหมาย เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานและข้อแนะนำพึงปฏิบัติตามข้อกำหนดสากล โดยมีการประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคง โดยการสำรวจตรวจสอบและตรวจสอบทั้งระบบ ของมาตรฐานความมั่นคงทางการบินและขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างละเอียด โดยดำเนินการให้สอดคล้องกับแผนควบคุมคุณภาพด้านความมั่นคงทางการบินพลเรือนแห่งชาติ และทำให้มั่นใจว่าการแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ ที่ระบุไว้อย่างรวดเร็ว

พนักงานทุกคนมีหน้าที่ความรับผิดชอบในการกำกับดูแล การปฏิบัติงานของพนักงานแรงงานภายนอก โดยไม่สามารถถ่ายโอนความรับผิดชอบนี้ไปให้บุคคลหรือบริษัทแรงงานภายนอกได้ บริษัทมั่นใจว่าการใช้บริการระบบต่างๆ จากบริษัทแรงงานภายนอกสอดคล้องกับมาตรฐานและข้อกำหนดการบริหารงานคุณภาพ ความปลอดภัย และความมั่นคง

### 3. ปัจจัยความเสี่ยง

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของความปลอดภัยเป็นลำดับแรก การให้บริการที่มีประสิทธิภาพ และการมอบประสบการณ์การเดินทางที่ประทับใจให้กับผู้โดยสาร นอกจากนี้ บริษัทให้ความสำคัญเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร โดยกำหนดนโยบายการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Policy) ที่สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและมาตรฐานระดับสากลให้ผู้บริหารและพนักงานทุกระดับได้ยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ และมีการทบทวนนโยบายเป็นประจำทุกปี รวมถึงการจัดฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ



(Workshop) ในการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

บริษัทได้กำหนดโครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง โดยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง คณะอนุกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะทำงานด้านการบริหารความเสี่ยงในระดับต่างๆ รวมทั้งจัดตั้งหน่วยงานบริหารความเสี่ยง เพื่อติดตามกำกับดูแล อย่างมีระบบและต่อเนื่องเพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์กร โดยภาพรวมของปัจจัยเสี่ยงในปี 2562 ที่ผ่านมา สรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

### ปัจจัยเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk Factor)

ธุรกิจสายการบินจะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้นหากอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวมีการชะลอตัวลงอันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่เปลี่ยนแปลงไป ย่อมส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการดำเนินธุรกิจการบินทั่วไปรวมทั้งของบริษัทด้วย จากสภาวะการแข่งขันทางธุรกิจของสายการบินราคาประหยัดในปัจจุบันที่มีความรุนแรง และจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศที่เดินทางเข้าออกประเทศไทยเพิ่มขึ้นทุกปี โดยเฉพาะนักท่องเที่ยวจากภูมิภาคเอเชียตะวันออก เช่น จีน กลุ่มประเทศ ASEAN เกาหลีใต้ ญี่ปุ่น ยองกง และได้หวัน กลยุทธ์ในการเติบโตที่ยั่งยืนนั้นจะต้องไม่พึ่งพาทลาดเดิมมากเกินไป ทั้งที่เป็นตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะหากเกิดเหตุการณ์สำคัญทางการเมือง อุบัติเหตุ ภัยพิบัติ และความไม่ปลอดภัยในเรื่องใดก็ตาม จะส่งผลกระทบต่อความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติเป็นอย่างมากซึ่งอาจส่งผลให้การเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยลดลง บริษัทได้ตระหนักถึงสัญญาณล่วงหน้าเป็นอย่างดี ฝ่ายบริหารจึงมีแนวทางปรับเปลี่ยนเที่ยวบินในประเทศมากขึ้นและมองหาโอกาสในเส้นทางการบินใหม่ที่มีศักยภาพ เพื่อเป็นการกระจายความเสี่ยง และลดผลกระทบจากความผันผวนและไม่แน่นอนต่างๆ

อย่างไรก็ตาม การเปิดเส้นทางการบินใหม่ไปยังต่างประเทศนั้น บริษัทได้ดำเนินการอย่างรอบคอบ โดยในปี 2562 บริษัทได้ทำการบินไปยังประเทศต่างๆ ได้แก่ เปิดเส้นทางการบินใหม่สู่ประเทศจีน 8 เมือง ประเทศอินเดีย 1 เมือง และประเทศญี่ปุ่น 1 เมือง นอกจากนี้จะเป็นการสร้างโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจแล้ว ยังเป็นผลดีกับการปฏิบัติการด้านการบินของบริษัทในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานอากาศยาน (Aircraft Utilization) ซึ่งทำให้ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายด้านการปฏิบัติการลดลงตามไปด้วย

นอกจากนี้บริษัทมีมาตรการจัดการเส้นทางการบินที่ไม่ทำกำไร โดยมีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางการบินอย่างใกล้ชิดเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของเครื่องบินที่ให้บริการกับจำนวนผู้โดยสารที่ใช้บริการและปรับปรุงความถี่ของเที่ยวบินให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ด้วยการดำเนินการดังกล่าวข้างต้น ทำให้บริษัทมีรายได้เพิ่มจากการสร้างฐานลูกค้าและผู้โดยสารเพิ่มขึ้น อันจะทำให้บริษัทสามารถนำไปต่อยอดทางธุรกิจต่อไป

### ปัจจัยเสี่ยงด้านการปฏิบัติการ (Operational Risk Factor)

บริษัทมีความมุ่งมั่นและให้ความสำคัญอย่างมากในการให้บริการเพื่อผู้โดยสารเกิดความพึงพอใจสูงสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้บริการเที่ยวบินที่ตรงเวลา แต่เนื่องด้วยปัจจัยต่างๆ เช่น การเพิ่มขึ้นของเที่ยวบินโดยเฉพาะใน สนามบินหลัก ที่มีปริมาณผู้ใช้บริการเป็นจำนวนมากนั้น ทำให้การจราจรภายในและการรองรับของสนามบินอยู่ในสถานะ แออัดและหนาแน่น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการให้บริการตามกำหนดเวลาของสายการบิน อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่ได้นิ่งนอนใจ ที่จะดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้การบริการของบริษัทเป็นไปในทางที่ดีขึ้น มีมาตรการปรับปรุงแผนตารางบินให้มีความเหมาะสม รวมถึงปรับปรุงเวลาการดำเนินการให้กระชับ ลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสถานะ ปัจจุบันและลดผลกระทบต่อผู้โดยสาร

การซ่อมบำรุงเครื่องบินที่ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดก็อาจเป็นสาเหตุหนึ่งที่เกิดความล่าช้าของเที่ยวบิน ได้ บริษัทจึงได้ลงทุนเพิ่มโดยจัดให้มีคลังอะไหล่ไว้ในท่าอากาศยานดอนเมือง (Home Base Stock) และมีชิ้นส่วน อะไหล่หลักอย่างเพียงพอเพื่อการซ่อมบำรุงมีความสะดวกและมีความพร้อมมากที่สุด นอกจากนี้บริษัทได้เพิ่มจำนวน เครื่องบินเข้าสู่ฝูงบิน เพื่อให้มีจำนวนเครื่องบินที่เพียงพอต่อการให้บริการโดยเฉพาะอย่างยิ่งก่อนถึงช่วง High Season ที่จะมีจำนวนเที่ยวบินและผู้โดยสารที่เพิ่มมากขึ้น

ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาส่งผลให้เที่ยวบินที่มีล่าช้า (Flight Delay) มีจำนวนลดลง ซึ่งบริษัทยังคงดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ที่ตั้งไว้อย่างเคร่งครัดและปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ผู้โดยสารและลูกค้ามั่นใจได้ว่า จะได้รับการ บริการที่ดีและคุ้มค่า ประทับใจ และกลับมาใช้บริการกับบริษัทในครั้งต่อไป

ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตมีความจำเป็นต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะระบบเว็บไซต์ (Website) ระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) และระบบการขายผ่านอินเทอร์เน็ต ระบบ Check-in และระบบ สนับสนุนการปฏิบัติการบิน หากระบบดังกล่าวถูกคุกคามจากภัยไซเบอร์จนไม่สามารถให้บริการได้หรือข้อมูลชั้นความลับ เช่น ข้อมูลลูกค้าถูกโจรกรรมและนำไปเปิดเผยโดยมิชอบ หรือข้อมูลสารสนเทศถูกเปลี่ยนแปลงแก้ไข ก็จะมีผลกระทบต่อ อย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ทั้งในแง่การสูญเสียรายได้ ชื่อเสียง ความพึงพอใจและความ เชื่อมั่นของลูกค้าต่อการให้บริการของบริษัท

ในปี 2562 มีการสำรองที่นั่งของผู้โดยสารโดยตรงผ่านเว็บไซต์และโมบายแอปพลิเคชันของบริษัทในสัดส่วนที่ สูงขึ้น บริษัทตระหนักถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่ร้ายแรงจากภัยคุกคามทางไซเบอร์ จึงได้มีมาตรการป้องกันปัญหาหาก ระบบเกิดข้อขัดข้องจากการให้บริการของผู้ให้บริการภายนอก โดยมีการจัดทำสำรองข้อมูลทุกวันและยังมีการตั้งศูนย์ ข้อมูลสำรองฉุกเฉิน (Disaster Recovery Site) โดยหากมีปัญหาก่เกิดขึ้นกับศูนย์ข้อมูลหลัก ข้อมูลที่มีการสำรองไว้ที่ศูนย์ ข้อมูลสำรองฉุกเฉินจะสามารถนำมาใช้งานได้ทันที

นอกจากนั้น บริษัทได้ดำเนินการจัดทำเครือข่ายสำรองในกรณีที่มีการติดต่อบนเครือข่ายหลักมีปัญหาเพื่อให้การ ติดต่อระหว่างบริษัทฯ กับระบบภายนอกเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่กระทบต่อธุรกิจ อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีมาตรการป้องกันการ ละเมิดลักลอบนำข้อมูล ความลับของลูกค้าที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย โดยมีการออกแบบระบบเพื่อป้องกันการ ถูกบุกรุกจากผู้ไม่หวังดีและภัยคุกคามไซเบอร์ รวมทั้งมีการเข้ารหัสข้อมูล ตามมาตรฐาน มีการทดสอบการบุกรุกเพื่อ

ปิดข้อบกพร่องเป็นประจำทุกปี และเก็บรายละเอียดการเข้าใช้ระบบตามพระราชบัญญัติคอมพิวเตอร์ทุกประการ รวมทั้งมีการร่วมมือกับธนาคารชั้นนำและผู้ให้บริการบัตรเครดิต เช่น VISA Master Card Union Pay และ JCB เพื่อสร้างความมั่นใจและความปลอดภัยแก่ผู้โดยสารในการใช้บัตรเครดิตทำธุรกรรมทางอินเทอร์เน็ตด้วยการดำเนินการดังที่กล่าวมานั้น

### ปัจจัยเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk Factor)

ธุรกิจสายการบินในภาพรวมจะมีความสัมพันธ์กับเรื่องการเงินที่สำคัญ ได้แก่ ราคาน้ำมันอากาศยาน การซ่อมบำรุงอากาศยาน และการเช่าอากาศยาน ซึ่งโดยทั่วไปค่าใช้จ่ายเหล่านี้จะอยู่ในรูปแบบของเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ (US Dollars) ดังนั้นหากมีปัจจัยใดๆ ที่ทำให้ค่าเงินผันผวน จะส่งผลกระทบต่ออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและส่งผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายการชำระค่าใช้จ่ายดังกล่าว ปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งเสริมให้เกิดความผันผวนของทั้งราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน ได้แก่ เศรษฐกิจโลกที่ชะลอตัว ซึ่งได้รับผลกระทบทั่วโลก ส่งผลให้เศรษฐกิจไทยชะลอตัวลงตามไปด้วย การทำสงครามการค้าระหว่างสหรัฐและจีน ซึ่งทั้ง 2 ประเทศมีระบบเศรษฐกิจขนาดใหญ่ที่หลายๆ ประเทศต้องพึ่งพา เมื่อทั้ง 2 ประเทศลดการใช้จ่าย การสั่งซื้อสินค้า จึงส่งผลกระทบต่อประเทศคู่ค้าด้วย โดยเฉพาะประเทศไทยที่ภาคการส่งออกและภาคการท่องเที่ยวของประเทศถดถอยลงอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังกระทบต่อความเชื่อมั่นของเหล่านักลงทุน ทำให้ไม่เกิดการลงทุนที่ต่อเนื่องหรือเกิดการลงทุนใหม่ๆ ในประเทศ

อย่างไรก็ตามบริษัทได้ดำเนินการตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง โดยการเข้าทำสัญญาซื้อขายล่วงหน้า (Forward Contract) ทั้งในด้าน ราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านต้นทุนไม่ให้สูงเกินกว่าบริษัทยอมรับได้ และผลของการดำเนินงานและการบริหารความเสี่ยงในปี 2562 อยู่ในระดับที่น่าพอใจ อีกทั้งยังมีปัจจัยภายนอกของแนวโน้มราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยนเข้ามาเกื้อหนุนให้การบริหารจัดการเป็นไปในทางที่ดีอีกด้วย

นอกจากนี้บริษัทยังดำเนินนโยบายอย่างเคร่งครัดในการลดค่าใช้จ่าย ลดภาระหนี้ต่างๆ ของบริษัท โดยผลจากนโยบายดังกล่าวนี้ บริษัทสามารถลดค่าใช้จ่ายลงได้อย่างมีนัยสำคัญเมื่อเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาในช่วงเวลาเดียวกัน อีกทั้งยังดำเนินนโยบายที่จะสร้างรายได้ที่มากขึ้น เพื่อให้บริษัทดำรงไว้ซึ่งความเป็นปกติของสถานะทางการเงินและสภาพคล่องของบริษัทต่อไป

### ปัจจัยเสี่ยงด้านกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง (Compliance Risk Factor)

การดำเนินธุรกิจของบริษัทจำเป็นต้องได้รับการอนุญาตจากทางราชการ นอกจากนั้นจะต้องอยู่ใต้การบังคับของกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวไม่อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัท ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยบริษัทได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (“Air Operating License” หรือ “AOL”) ทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศจากกระทรวงคมนาคม และ

ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (“Air Operator Certificate” หรือ “AOC”) จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย

ทั้งนี้ ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการเมื่อ พ.ศ.2547 บริษัทได้รับการต่ออายุใบอนุญาตฯ (AOL) และใบรับรองฯ (AOC) อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีเคยทำผิดต่อกฎระเบียบและ ข้อบังคับต่างๆ ของทางราชการ ทำให้บริษัทมั่นใจว่าจะสามารถต่ออายุใบอนุญาตฯ (AOL) และใบรับรองฯ (AOC) ได้อย่างต่อเนื่องต่อไป

มาตรการด้านความปลอดภัยตามมาตรฐานการบิน อุตสาหกรรมการบินอยู่ภายใต้การกำกับดูแลความปลอดภัยและมาตรฐานการบินในระดับสากล บริษัทตระหนักและให้ความสำคัญกับความปลอดภัยสูงสุด จึงมีการดำเนินการจัดทำระบบจัดการด้านความปลอดภัยและมีการพัฒนาระบบให้มีประสิทธิภาพสูงสุด (Safety Management System – SMS) เพื่อนำไปพัฒนาและสนับสนุนองค์กร โดย SMS เป็นระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยเชิงป้องกัน และเป็นกระบวนการที่ชัดเจนสำหรับการจัดการความปลอดภัย โดยทำหน้าที่ผสมผสานระบบเทคนิคและระบบปฏิบัติการกับด้านการเงินและด้านทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่จะทำให้เกิดความปลอดภัยในการปฏิบัติงานและควบคุมความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่สามารถยอมรับได้ ระบบ SMS เป็นกระบวนการที่ดำเนินงานสอดคล้องกับแผนงานที่กำหนดไว้และนำมาปรับใช้ เน้นการป้องกันเชิงรุกผ่านการบ่งชี้อันตรายและควบคุมความเสี่ยงรวมถึงจัดการความเสี่ยงให้หมดไปก่อนที่จะมีเหตุการณ์ที่กระทบต่อด้านความปลอดภัย

บริษัทมีการปฏิบัติตามมาตรฐานการซ่อมบำรุงในระดับสากล โดยบริษัทได้ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์สูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบินระดับโลก ได้รับการรับรองมาตรฐานจากองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) หรือสำนักงานบริหารการบินแห่งชาติ สหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand : CAAT) เพื่อมาดูแลวางแผนและทำการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่บริษัท นอกจากนี้บริษัทมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดตามดูแลให้เครื่องบินของบริษัทเข้าซ่อมบำรุงให้เป็นตามแผนอย่างเคร่งครัดและรองรับกับปริมาณที่เพียงพอต่อจำนวนเครื่องบินและเที่ยวบินในปัจจุบัน

สำหรับปี 2562 ที่ผ่านมา บริษัทได้ดำเนินการ ติดตามและทบทวนความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อองค์กร รวมทั้งการปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยง เพื่อลดผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น อันจะส่งผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของบริษัท อีกทั้งเพื่อให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กรมั่นใจว่า บริษัทจะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย สร้างมูลค่าเพิ่มและสามารถเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืนต่อไป

#### 4. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

ทรัพย์สินหลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทส่วนใหญ่อยู่ในรูปแบบของการเช่า ทั้งสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) และการเช่าพื้นที่ จึงมิได้บันทึกเป็นสินทรัพย์ในงบการเงินของบริษัท เช่น เครื่องบิน ศูนย์ปฏิบัติการการบิน และอาคารสำนักงานใหญ่ แต่ได้บันทึกสินทรัพย์ในส่วนที่เป็นส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า หรือส่วนปรับปรุงสัญญา





เช่า นอกจากนั้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทยังมีทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ ซึ่งบันทึกในงบการเงิน เช่น อุปกรณ์และเครื่องใช้สำนักงานต่างๆ อุปกรณ์สื่อสาร ยานพาหนะ เครื่องคอมพิวเตอร์ และโปรแกรมคอมพิวเตอร์

#### 4.1 เครื่องบิน

เครื่องบินหรืออากาศยานจัดเป็นสินทรัพย์หลักที่ใช้ในการประกอบธุรกิจของบริษัทโดยบริษัททำการเช่าเครื่องบินที่เป็นการเช่าเฉพาะตัวเครื่องบิน โดยมีการกำหนดระยะเวลาการเช่า การวางเงินมัดจำ หรือหนังสือค้ำประกันค่าเช่า ค่าสำรองค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน การประกันภัย เงื่อนไขการรับมอบและส่งคืนเครื่องบิน

##### 4.1.1 สัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน

บริษัทและบริษัทย่อยบันทึกค่าเช่าเครื่องบินเป็นค่าใช้จ่ายรายเดือนในงบกำไรขาดทุนแบบเบ็ดเสร็จ มิได้บันทึกเป็นสินทรัพย์ในงบแสดงฐานะทางการเงิน เครื่องบินทั้งหมดจดทะเบียนในประเทศไทยโดยเช่าเครื่องบินจากผู้ให้เช่าต่างประเทศหลายราย ซึ่งในปี 2562 บริษัทมีค่าเช่าเครื่องบินตามสัญญาเป็นจำนวน 3,743.00 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

ลำดับ	ประเภททรัพย์สิน	จำนวน (ลำ)	อายุสัญญาเช่า (ปี)	อายุสัญญาเช่าเฉลี่ย
1	โบอิง 737-800 (บริษัท)	16	7-12	ระหว่าง 1-10 ปี
2	Q400 NextGen (บริษัท)	8	12	ระหว่าง 7-9 ปี
3	โบอิง 777-200 (บริษัทย่อย)	6	5	ระหว่าง 1-2.5 ปี

#### • สารสำคัญของสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน

1. การชำระค่าเช่าและค่าสำรองการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Supplemental Rent) ภายหลังจากการรับมอบเครื่องบิน บริษัทและบริษัทย่อยต้องชำระค่าเช่าเครื่องบินรายเดือนในอัตราตามที่ตกลงในสัญญาเช่าเครื่องบิน ปัจจุบันค่าเช่ามีอัตราคงที่ตลอดอายุสัญญาเช่า นอกจากนั้น บริษัทจะต้องจ่ายค่าสำรองการซ่อมบำรุงเครื่องบิน (Supplemental Rent หรือ Maintenance Reserve) ตามที่ระบุในสัญญาเช่าเครื่องบินแต่ละฉบับ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีเงินสำรองบำรุงรักษาเครื่องบินสำหรับเครื่องบินที่เช่าดำเนินการอยู่ทั้งสิ้น ประมาณ 8,342.41 ล้านบาท
2. เงินประกัน และเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีเงินประกันและเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบิน เท่ากับ 1,326.65 ล้านบาท
3. การประกันภัยเครื่องบิน บริษัทและบริษัทย่อยจำเป็นต้องทำประกันภัยสำหรับเครื่องบินเครื่องบินยนต์ อะไหล่ ผู้โดยสาร บุคคลที่สามและทรัพย์สินของบุคคลที่สาม ตามมาตรฐานสากลของตลาดการประกันภัยเครื่องบินตลอดระยะเวลาการเช่าเครื่องบิน โดยวงเงินรับผิดชอบใช้จะถูกกำหนดในสัญญาเช่าเครื่องบิน และสายการบินเป็นผู้รับผิดชอบค่าเบี้ยประกันภัย



4. การคืนเครื่องบิน ในสัญญาเช่าเครื่องบินโดยทั่วไปจะกำหนดเงื่อนไขการรับมอบและส่งคืนเครื่องบินเอาไว้ ซึ่งในการส่งมอบคืนเครื่องบินผู้เช่าจะเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงให้เป็นไปตามเงื่อนไขการส่งคืน โดยผู้เช่าต้องสำรองค่าใช้จ่ายดังกล่าวไว้ตลอดอายุสัญญาเช่า จำนวนเงินที่สำรองได้ประมาณการจากค่าซ่อมบำรุงในระดับ Heavy Maintenance บวกค่าใช้จ่ายอื่นๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น เช่น การปรับสภาพภายในห้องโดยสาร การทาสีเครื่องบิน ค่าซ่อมเครื่องยนต์ เป็นต้น
5. เหตุผิวนัด (Event of Default) หากบริษัทผิวนัดสัญญาเช่า ผู้ให้เช่าเครื่องบินสามารถยกเลิกสัญญาได้ทันที หรือสามารถใช้กระบวนการยุติธรรมเพื่อเรียกร้องค่าเสียหายตามสัญญาได้ ทั้งนี้เหตุผิวนัดที่อาจเกิดขึ้นสรุปได้ดังต่อไปนี้
  - บริษัทไม่สามารถชำระค่าเช่าตามกำหนดของสัญญาเช่าได้
  - บริษัทไม่สามารถทำประกันภัยตามสัญญาเช่าได้
  - บริษัทผิวนัดหนี้สินอื่นจำนวนมาก ซึ่งระบุในสัญญาเช่าในแต่ละฉบับ
  - บริษัทประสบปัญหาทางการเงิน หรือ ประสบภาวะล้มละลายหรือมีหนี้สินล้นพ้นตัว
  - บริษัทหยุดดำเนินธุรกิจการบินของบริษัท หรือมีการจำหน่ายสินทรัพย์สำคัญของบริษัท การเปลี่ยนแปลงอำนาจควบคุมของบริษัท
  - บริษัทผิวนัดชำระค่าธรรมเนียมที่เกี่ยวข้องกับท่าอากาศยาน เช่น ค่าธรรมเนียมระบบนำร่องเครื่องบิน (Navigation fee) ค่าธรรมเนียมในการขึ้นลงของอากาศยาน (Landing fee)
6. ข้อกำหนดในสัญญา (Covenant) นอกจากนั้น ระหว่างการเช่าเครื่องบินบริษัทจำเป็นต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดในสัญญา ซึ่งสามารถสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้
  - บริษัทต้องเช่าเครื่องบินเพื่อใช้ในการพาณิชย์เท่านั้น และปฏิบัติตามข้อตกลงของสัญญาตลอดอายุสัญญา
  - บริษัทจะเสียค่าปรับหากมีการส่งคืนเครื่องบินก่อนกำหนด
  - บริษัทต้องแจ้งข้อมูลที่สำคัญตามที่ตกลงในสัญญาให้ผู้เช่าทราบ
  - บริษัทต้องไม่ทำการให้เช่าช่วงเครื่องบินต่อแก่ผู้อื่น (Sublease) ยกเว้นจะได้รับความยินยอมเป็นลายลักษณ์อักษรจากผู้ให้เช่า
  - บริษัทต้องอนุญาตให้ตัวแทนของผู้ให้เช่าตรวจสอบเครื่องบินเมื่อมีการเรียกร้องโดยค่าใช้จ่ายตกเป็นของผู้ให้เช่า
  - บริษัทไม่สามารถแสดงตัวเป็นเจ้าของเครื่องบินลำดังกล่าวได้
  - บริษัทจะเก็บข้อมูลทางการบินของเครื่องบินแต่ละลำตามที่สัญญากำหนด
  - บริษัทจะไม่ดัดแปลงหรือแก้ไขเครื่องบิน ยกเว้นจะได้รับอนุญาตจากผู้ให้เช่า
  - บริษัทต้องบำรุงรักษา และซ่อมแซมเครื่องบินตามที่สัญญากำหนดบริษัทต้องทำประกันภัยเครื่องบินตามที่สัญญาเช่ากำหนดตลอดระยะเวลาการเช่าเครื่องบิน

- บริษัทมีหน้าที่จดทะเบียนเครื่องบินกับกรมการบินพลเรือน รวมถึงการดำเนินการขอใบอนุญาตสำคัญต่างๆ จากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เครื่องบินดังกล่าวสามารถให้บริการได้ในเชิงพาณิชย์ได้อย่างถูกต้องตามกฎหมาย
- 7. คำรับรองและรับประกันในการดำเนินการเช่าเครื่องบิน บริษัทจะต้องให้คำรับรองและรับประกันต่อผู้ให้เช่าเครื่องบิน โดยมีสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้
  - บริษัทเป็นบริษัทจดทะเบียนถูกต้องตามกฎหมายในประเทศที่จัดตั้งบริษัท
  - บริษัทมีความสามารถในการลงนามในเอกสารต่างๆ และสามารถปฏิบัติตามการต่างๆ ให้เป็นไปตามสาระสำคัญของสัญญาได้
  - บริษัทไม่มีเหตุการณ์ หรือคดีความค้างใดๆ อันเป็นสาเหตุที่จะกระทบต่อสถานะการเงินและทรัพย์สินของบริษัท ทำให้บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญาได้
  - บริษัทดำเนินการส่งงบการเงินอย่างถูกต้องตามกฎหมายไม่มีเหตุผิดนัดเกิดขึ้น

#### 4.1.2 สัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทเข้าทำสัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินกับผู้ให้บริการหลายราย ขึ้นอยู่กับ ประเภทของเครื่องบิน ปัจจุบันผู้ให้บริการรายหลักได้แก่ Lufthansa Technik AG ซึ่งจัดเป็นผู้ให้บริการที่ได้รับการรับรองจากสถาบันระดับโลก มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในธุรกิจการซ่อมบำรุงเครื่องบินสูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบิน โดยเนื้อหาสัญญารับบริการวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินครอบคลุมถึงการซ่อมในลักษณะ A-Check C-Check และ Heavy-Check หรือการซ่อมบำรุงที่มีนัยสำคัญซึ่งบริษัทไม่มีใบอนุญาตในการดำเนินงาน

#### 4.2 ศูนย์ปฏิบัติการการบิน และอาคารสำนักงานใหญ่

บริษัทมีศูนย์ปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานดอนเมือง และมีสถานีย้ายในท่าอากาศยานของเส้นทางที่นกแอร์ทำการบิน บริษัทเช่าพื้นที่ในท่าอากาศยานดอนเมืองจาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้เป็นลานจอดเครื่องบิน คลังเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ เครื่องมือเครื่องใช้และอุปกรณ์เกี่ยวกับเครื่องบิน สำนักงาน และเคาน์เตอร์เช็คอิน สัญญาเช่าดังกล่าวมีระยะเวลา 3 ปี และที่ผ่านมาบริษัทมีการต่ออายุสัญญาเช่าอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากยังคงปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานดอนเมือง

ในส่วนของสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่เลขที่ 3 อาคารระจนาการ 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 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีมูลค่าทางบัญชีของอุปกรณ์ต่างๆ รวม 148.70 ล้านบาท สำหรับการบันทึกบัญชีบริษัทและบริษัทย่อยจะบันทึกด้วยราคาทุนและหักค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งานของสินทรัพย์แต่ละประเภทประมาณ 3 – 5 ปี ยกเว้นส่วนปรับปรุงอาคาร และส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า (ค่าทาสี



เครื่องบิน) บริษัทและบริษัทย่อยจะพิจารณา ตัดค่าเสื่อมราคาโดยวิธีเส้นตรงตามอายุสัญญาเช่าเครื่องบินแต่ละลำ หรืออายุการใช้งานจริงของทรัพย์สินดังกล่าว ดังรายละเอียดต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท	ราคาทุน	ค่าเสื่อมสะสม	มูลค่าทางบัญชี
ส่วนปรับปรุงสัญญาเช่า	103.37	(91.68)	11.69
ส่วนปรับปรุงเครื่องบินเช่า	108.40	(60.27)	48.13
เครื่องใช้สำนักงาน	18.65	(17.06)	1.59
อุปกรณ์สำนักงาน	29.80	(25.63)	4.17
อุปกรณ์คอมพิวเตอร์	157.22	(143.29)	13.93
อุปกรณ์สื่อสาร	5.22	(4.68)	0.54
เครื่องมือเครื่องใช้	274.88	(215.45)	59.43
ยานพาหนะ	5.63	(3.23)	2.40
งานระหว่างปรับปรุง	6.82	-	6.82
<b>รวม</b>	<b>709.99</b>	<b>(561.29)</b>	<b>148.70</b>

#### 4.4 โปรแกรมคอมพิวเตอร์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในประกอบการกอบธุรกิจ ได้แก่ Microsoft Windows ระบบการสำรองที่นิ่ง ระบบบัญชี เครื่องบันทึกการเก็บเงิน (Point of Sale : POS) และระบบซอฟต์แวร์ที่บริษัทพัฒนาขึ้นเอง บริษัทและบริษัทย่อยหักค่าตัดจำหน่ายโดยวิธีเส้นตรงตามอายุการใช้งาน 5 ปี หรือตามอายุสัญญา มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

หน่วย: ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท	ราคาทุน	ค่าเสื่อมสะสม	มูลค่าทางบัญชี
โปรแกรมคอมพิวเตอร์	200.95	(167.63)	33.32
โปรแกรมระหว่างพัฒนา	15.60	-	15.60
<b>รวม</b>	<b>216.55</b>	<b>(167.63)</b>	<b>48.92</b>

#### 4.5 ลูกหนี้การค้า

ลูกหนี้การค้าส่วนใหญ่เป็นลูกหนี้จากการจำหน่ายตัวโดยสาร ในส่วนลูกค้าองค์กรซึ่งได้เครดิตเทอมระยะสั้นจากบริษัทประมาณ 30 วัน ในปี 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีค่าเผื่อหนี้สงสัยจะสูญเท่ากับ 35.12 ล้านบาท โดยประมาณขึ้นจากประสบการณ์ในการเรียกเก็บเงินในอดีต



สำหรับลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้องกัน ได้แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด บริษัท หาดทิพย์ จำกัด (มหาชน) บริษัท เมืองไทยประกันภัย จำกัด (มหาชน) และบริษัท เจ แม็กซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นค่าให้บริการภาคพื้นที่สถานีบางแห่ง ค่าตัวโดยสารเที่ยวบินร่วม (Codeshare agreement) และ ค่าใช้บริการต่างๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีลูกหนี้การค้าสุทธิเท่ากับ 1,065.70 ล้านบาท ดังนี้

หน่วย: ล้านบาท

หน่วย : ล้านบาท	มูลค่าก่อนตัดหนี้สูญ	ค่าเผื่อนี้สงสัยจะสูญ	ลูกหนี้การค้าสุทธิ
ลูกหนี้การค้ากิจการที่เกี่ยวข้อง	3.80	-	3.80
ลูกหนี้การค้ากิจการอื่น	1,098.01	(36.11)	1,061.90
รวม	1,101.81	(36.11)	1,065.70

#### 4.6 สินค้าคงเหลือ

สินค้าคงเหลือประกอบด้วยอะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองที่ใช้สำหรับการซ่อมแซมและบำรุงรักษาเครื่องบิน สินค้าซื้อเข้ามาเพื่อขาย อาหารและเครื่องดื่ม บริษัทและบริษัทย่อยมีนโยบายบันทึกบัญชีสินค้าคงเหลือในราคาทุนหรือมูลค่าสุทธิที่จะได้รับแล้วแต่ราคาใดจะต่ำกว่า ราคาทุนคำนวณตามวิธีถ่วงเฉลี่ยถ่วงน้ำหนัก มูลค่าสุทธิที่จะได้รับเป็นราคาโดยประมาณที่คาดว่าจะขายได้ตามลักษณะการประกอบธุรกิจตามปกติหักด้วยประมาณการต้นทุนที่จำเป็นต้องจ่ายไปเพื่อให้ขายสินค้านั้นได้ ทั้งนี้ บริษัทและบริษัทย่อยมิได้ตั้งค่าเผื่อนี้สินค้าล้าสมัย หรือสินค้าเคลื่อนไหวช้า เนื่องจากสินค้าของบริษัทเป็นสินค้าที่ไม่มีลักษณะตามสมัย และได้มีการตรวจสอบคุณภาพสินค้าอยู่เสมอ หากสินค้ามีการเสื่อมคุณภาพบริษัทและบริษัทย่อยจะทำการตั้งสำรองทั้งจำนวน ณ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินค้าคงเหลือเท่ากับ 80.98 ล้านบาท ดังนี้

	จำนวน (ล้านบาท)
สินค้าซื้อเข้ามาเพื่อขาย	8.13
อาหารและเครื่องดื่ม	2.54
อะไหล่และวัสดุสิ้นเปลืองอื่นๆ	70.31
รวม	80.98

#### 4.7 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อย

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีนโยบายลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกันกับบริษัท เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในปี 2562 โดยมีรายละเอียดดังนี้



	ชื่อบริษัท	ทุนชำระแล้ว	สัดส่วนการถือหุ้น	วัตถุประสงค์การจัดตั้ง	สถานะการดำเนินการ
1	บริษัท นกฮอลิเดย์ จำกัด	100,000บาท	บริษัทถือหุ้น สามัญร้อยละ 99.99 และผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคล ธรรมดาอีก ร้อย ละ 0.01	ประกอบกิจการ นำเที่ยว และ ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง กับการนำเที่ยว	ดำเนินการอยู่
2	บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด	10,000,000 บาท	บริษัทถือหุ้น สามัญร้อยละ 49 และผู้ถือหุ้นที่ เป็นบุคคล ธรรมดาถือหุ้น บุริมสิทธิอีกร้อย ละ 51	เพื่อร่วมทุนกับ Scoot Pte. Ltd. และบริษัท เพื่อน น้ำมิตร จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจ สายการบินราคา ประหยัดระหว่าง ประเทศ	ดำเนินการอยู่
3	บริษัท สายการบินนกสปีด จำกัด	2,480,392,150 บาท	บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด ซึ่งเป็น บริษัทย่อยของ บริษัทถือหุ้น สามัญร้อยละ 49.65 Scoot PTE. LTD ถือหุ้น ร้อยละ 49 และ บริษัท เพื่อนน้ำ มิตร ถือหุ้นอีก ร้อยละ 1.35	เพื่อดำเนินธุรกิจ สายการบินราคา ประหยัด สำหรับ เส้นทางบินระยะ กลางและ ระยะไกลใน เส้นทางบิน ต่างประเทศ ด้วย เครื่องบิน Wide Body	ดำเนินการอยู่

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

การลงทุนในกิจการดังกล่าวข้างต้น บริษัทจะเน้นการลงทุนระยะยาว โดยพิจารณาจากปัจจัยพื้นฐานของธุรกิจที่จะเข้าไปลงทุน รวมถึงแนวโน้มของธุรกิจนั้นๆ เป็นสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทมีนโยบายการลงทุนในสัดส่วนที่มากพอเพื่อให้สามารถมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและกำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทย่อย รวมทั้งการส่งเสริมกิจการที่เข้าไปลงทุนให้มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ทั้งนี้ บริษัทอาจมีการลงทุนในธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องในอนาคต โดยการลงทุนจะต้องมีความสอดคล้องเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัท ในการตัดสินใจลงทุนใดๆ บริษัทจะทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของโครงการและพิจารณาถึงศักยภาพ รวมทั้งความเสี่ยงจากการลงทุน และนำเสนอแผนการลงทุนต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณา รวมถึงให้คำแนะนำเพื่อลดความเสี่ยงทางการลงทุนที่อาจเกิดขึ้น

#### 4.8 นโยบายการลงทุนในเงินลงทุนระยะยาว

บริษัทและบริษัทย่อยได้เข้าเป็นสมาชิกของ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด ในปี 2547 และปี 2548 ตามลำดับ และต้องเข้าร่วมถือหุ้นตามข้อกำหนดของวิทยุการบิน ตามข้อบังคับของวิทยุการบินมิให้มีการจ่ายปันผล แต่ผู้ถือหุ้นจะได้รับส่วนลดค่าธรรมเนียมในการบริการนาร่อง (Air Navigation Facility Charge) สัดส่วนการถือหุ้นจะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามการจัดสรรของวิทยุการบิน โดยคำนวณจากเที่ยวบินรวมในแต่ละปีของสมาชิก และเงินค่านันดังกล่าวจะได้รับคืน เมื่อถอนตัวจากการเป็นสมาชิก

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

#### 4.9 สัญญาอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

- การทำความตกลงเที่ยวบินร่วม (Codeshare Agreement) และเช่าเหมาลำ (Charter Agreement)

ปัจจุบันบริษัทได้เข้าทำสัญญาความตกลงเที่ยวบินร่วมกับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) , บริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด สำหรับเส้นทางบินในประเทศ ภายใต้สัญญา Code Share Agreement และทำสัญญาความตกลงเที่ยวบินร่วมกับบริษัทสายการบินนกสปีด จำกัด สำหรับเส้นทางบินต่างประเทศ ภายใต้สัญญา Interline Traffic Agreement และทำข้อตกลงกับผู้เช่าเหมาลำ (Charterer) ซึ่งถือเป็นเรื่องปกติทั่วไปในอุตสาหกรรมการบิน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อขยายเครือข่ายทางการตลาดไปได้อย่างกว้างขวาง เพื่อเสริมสร้าง แปรณดี และลดต้นทุนการดำเนินงาน



ลักษณะสำคัญของสัญญา Code Share Agreement	1. คู่สัญญาทั้งสองตกลงที่จะร่วมมือในการให้บริการทางการบินแก่กัน โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ทำการบิน และ อีกฝ่ายจะเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาด 2. ผู้ทำการบินจะเป็นผู้ให้บริการเครื่องบินสำหรับผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาด 3. ผู้ทำการบินจะให้บริการผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาดในลักษณะเดียวกันกับที่ให้บริการกับลูกค้าของตนเอง
Interline Traffic Agreement	คู่สัญญาทั้งสองตกลงที่จะร่วมมือในการให้บริการทางการบินแก่กัน โดยทั้งสองฝ่ายจะเป็นผู้ทำการบิน และเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาด (ขายตั๋วโดยสาร) โดยผู้โดยสารสามารถเดินทางโดยใช้หมายเลขการจองเดียวกันได้
Charter Agreement	คู่สัญญาทั้งสองตกลงที่จะร่วมมือในการให้บริการทางการบินแก่กัน โดยฝ่ายหนึ่งจะเป็นผู้ทำการบิน และ อีกฝ่ายจะเป็นผู้ดำเนินการด้านการตลาดโดยผู้ทำการบินจะเป็นผู้ให้บริการเครื่องบินสำหรับผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วจากผู้ดำเนินการด้านการตลาด
เส้นทางการบิน Code Share Agreement  Interline Traffic Agreement  Charter Agreement	เที่ยวบินร่วมภายในประเทศกับ บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) และ บริษัท ไทยสมายส์แอร์เวย์ จำกัด · ดอนเมือง – แม่ฮ่องสอน – ดอนเมือง เที่ยวบินร่วมภายในประเทศกับบริษัท ไทยสมายส์แอร์เวย์ จำกัด · ดอนเมือง – ระนอง – ดอนเมือง เที่ยวบินร่วมเส้นทางต่างประเทศกับ บริษัท สายการบินนกสก็๊ต จำกัด เที่ยวบินนกแอร์ - เชียงใหม่, เชียงราย, หาดใหญ่, ภูเก็ต เที่ยวบินนกสก็๊ต – ไต้หวัน, จีน, ญี่ปุ่น, อินเดีย เส้นทางบินไปประเทศจีน
การยกเลิกสัญญา Code Share Agreement  Interline Traffic Agreement  Charter Agreement	1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 90 วัน 2. คู่สัญญาสามารถเลิกสัญญาได้ทันทีหากอีกฝ่ายหนึ่งประสบภาวะล้มละลาย หรือเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ 3. หากคู่สัญญาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งผิดสัญญา คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งมีสิทธิบอกเลิกสัญญาได้ทันที หากผู้ผิดสัญญาไม่ชดเชยค่าเสียหายภายในกำหนด 30 วันนับตั้งแต่วันที่ได้รับแจ้ง 1. การบอกเลิกสัญญาคู่สัญญาต้องทำหนังสือแจ้งให้คู่สัญญาอีกฝ่ายหนึ่งทราบล่วงหน้าอย่างน้อย 90 วัน 2. คู่สัญญาสามารถเลิกสัญญาได้ทันทีหากอีกฝ่ายหนึ่งประสบภาวะเหตุสุดวิสัย เช่น การนัดหยุดงาน, การกระทำจากผู้ก่อการร้าย , สงคราม , การจลาจล ฯลฯ



	คู่สัญญาต้องแจ้งบอกยกเลิกล่วงหน้ามากกว่า 45 วัน กรณีแจ้งน้อยกว่า 45 วัน จะมีค่าปรับตามเงื่อนไขในสัญญา
--	---

● สัญญาว่าจ้างผู้ให้บริการลำเลียงสัมภาระและสินค้า

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

● สัญญาว่าจ้างผู้ให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นดิน

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





## ● สัญญาว่าจ้างพนักงานต้อนรับภาคพื้นดิน

คู่สัญญา	ผู้ว่าจ้าง : บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ("บริษัท") ผู้รับจ้าง : บริษัท พูลฟาชิลิตี้ จำกัด ("พูลฟาชิลิตี้")
ลักษณะสำคัญของสัญญา	ผู้รับจ้างตกลงให้บริการในการจัดหาพนักงานต้อนรับภาคพื้นเพื่อให้บริการแก่ผู้ว่าจ้าง
เส้นทางการบิน	สัญญาฉบับแรกลงนามเมื่อวันที่ 17 พฤษภาคม 2550 และมีอายุสัญญา 1 ปี

## ● สัญญาให้บริการรับขนส่งสินค้า (Cargo) สำหรับเส้นทางต่างประเทศ

บริษัทได้ร่วมทำข้อตกลงกับ บริษัท เอวิเอชั่น โซลูชั่น จำกัด เพื่อให้บริการรับขนส่งสินค้าไปต่างประเทศ ซึ่งเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 ส.ค. 2562

ลักษณะสำคัญของสัญญา	เป็นการตกลงให้บริการขนส่งสินค้าไปต่างประเทศ โดยมีการกำหนดค่าบริการขั้นต่ำ
เส้นทางการขนส่งสินค้า	โฮจิมินห์ และ ย่างกุ้ง
การบอกเลิกสัญญา	แจ้งล่วงหน้า 90 วัน

## 5. ข้อพิพาททางกฎหมาย

ในไตรมาส 1 ของปี 2561 บริษัทได้ยื่นคำฟ้องไปยังศูนย์อนุญาโตตุลาการระหว่างประเทศในประเทศสิงคโปร์ (Singapore International Arbitration Center ("SIAC")) เพื่อให้พิจารณาข้อพิพาทกับบริษัทแห่งหนึ่ง โดยขอให้บริษัทดังกล่าวชำระค่าเสียหายให้แก่บริษัทอันเนื่องมาจากการกระทำผิดสัญญา ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 31 สิงหาคม 2562 คณะอนุญาโตตุลาการ (Tribunal) ได้มีคำชี้ขาด โดยตัดสินว่าบริษัทดังกล่าวไม่ได้กระทำผิดตามสัญญา และให้บริษัทชำระค่าเสียหายรวมทั้งสิ้น 5.39 ล้านยูโร 0.38 ล้านดอลลาร์สิงคโปร์ และ 0.27 ล้านวอน (หรือประมาณ 190.75 ล้านบาท)



อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคณะอนุญาโตตุลาการ (Tribunal) ได้มีคำชี้ขาดมาแล้ว แต่เนื่องจากบริษัทมีเหตุผลและข้อเท็จจริงที่จะใช้สนับสนุนในการดำเนินการเพิกถอนหรือคัดค้านการบังคับตามคำชี้ขาดของอนุญาโตตุลาการ (Tribunal) เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2562 บริษัทได้ยื่นฟ้องคำร้องคัดค้านคำวินิจฉัยของคณะอนุญาโตตุลาการต่อศาลสูงประเทศสิงคโปร์ และปัจจุบันคดีนี้ยังอยู่ระหว่างการพิจารณาของศาลดังกล่าว

## 6. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)



ประเภทธุรกิจ	สายการบินราคาประหยัด
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	3 อาคารจินนาการ์ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
เลขทะเบียนบริษัท	0107556000094
เว็บไซต์บริษัท	<a href="http://www.nokair.com">www.nokair.com</a>
เว็บไซต์นักลงทุนสัมพันธ์	<a href="http://www.nokair.com/investor_relations">www.nokair.com/investor_relations</a>
โทรศัพท์	0 2627 2000
โทรสาร	0 2285 6944
หุ้นสามัญของบริษัท	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทมีทุนจดทะเบียน และทุนชำระแล้ว ดังนี้ ทุนจดทะเบียน 3,480,049,800 มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 3,480,049,800 บาท ทุนชำระแล้ว 3,108,515,756 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 3,108,515,756 บาท
ข้อมูลของบุคคลอ้างอิง	
นายทะเบียนหลักทรัพย์	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 93 ถนนรัชดาภิเษก แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400
โทรศัพท์	0 2009 9000
โทรสาร	0 2009 9991
เว็บไซต์	<a href="http://www.set.or.th/tsd">www.set.or.th/tsd</a>
ผู้สอบบัญชี	บริษัท ดีลอยท์ ทูช โทมัส & โคย์ จำกัด อาคารเอไอเอ สาทร ทาวเวอร์ ชั้น 23 - 27 เลขที่ 11/1 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
โทรศัพท์	0 2034 0000
โทรสาร	0 2034 0100