



2. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

2.1 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการที่สำคัญ

2.1.1 ความเป็นมา

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) (“บริษัท” หรือ “นกแอร์”) หรือ เดิมชื่อ บริษัท สกายเอเชีย จำกัด ก่อตั้งเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2547 เพื่อประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศแบบประจำมีกำหนดและแบบไม่ประจำเป็นครั้งคราว บริษัทถูกจัดตั้งขึ้นเมื่อรัฐบาลมีนโยบายเปิดเสรีทางการบิน ภายใต้แนวคิดที่จะให้เป็นสายการบินราคาประหยัด (Low-Cost Airline) ในเครือ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“การบินไทย”) เพื่อแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ และรักษาความสามารถในการแข่งขัน ประกอบกับการที่การบินไทยเห็นว่าตลาดสายการบินต้นทุนต่ำมีอัตราการเติบโตสูง อีกทั้ง โครงสร้างการบริหารธุรกิจ ทรัพยากรบุคคล และการบริหารต้นทุนของการบินไทยไม่เหมาะสมกับการเข้าดำเนินธุรกิจในส่วนการตลาดนี้โดยตรง การบินไทยจึงมีนโยบายให้การสนับสนุนนกแอร์ ทั้งในการเข้าร่วมลงทุนและด้านความช่วยเหลือทางธุรกิจ

เมื่อเริ่มก่อตั้งบริษัทมีทุนจดทะเบียน 500,000,000 บาท ผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นนิติบุคคลและบุคคลธรรมดา สัญชาติไทย โดยในช่วงก่อตั้ง กลุ่มผู้ถือหุ้นประกอบด้วย การบินไทย (ร้อยละ 39) ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) (ร้อยละ 10) บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) (ร้อยละ 10) กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ (ร้อยละ 10) บริษัท ทูลดาวน์ จำกัด (ร้อยละ 6) กองทุนไทยทวิทุน (ร้อยละ 5) บริษัท ดิง เพาเวอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ร้อยละ 5) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ร้อยละ 5) นายศุภพงษ์ อัครินวิจิตร (ร้อยละ 5) และนายพาทิ สารสิน (ร้อยละ 5) โครงสร้างการลงทุนดังกล่าวมีจุดประสงค์ที่จะให้นกแอร์มีการดำเนินธุรกิจที่เป็นอิสระ ดังนั้น การบินไทย จึงมิได้เข้ามาถือหุ้นในระดับเข้าควบคุมกิจการ แต่ได้เข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจและมิได้ส่งตัวแทนมาเป็นผู้บริหารของบริษัท การทำสัญญาร่วมทุนกับผู้ร่วมก่อตั้งเป็นไปในลักษณะที่เอื้อให้การดำเนินธุรกิจในรูปแบบดังกล่าว (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “8. โครงสร้างเงินทุน 8.3 สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น”)

เพื่อให้การดำเนินการในช่วงแรกของนกแอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การบินไทยจึงได้ให้ความช่วยเหลือทางธุรกิจในด้าน การวางระบบการปฏิบัติงาน การให้เช่าเครื่องบิน การซ่อมบำรุงเครื่องบิน การฝึกอบรมนักบิน ลูกเรือและพนักงานบริการภาคพื้น ตลอดจนการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับนกแอร์ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ แต่เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไม่ติดขัดต่อกระบวนการทำงานในกรอบบริหารของบริษัทขนาดใหญ่และโครงสร้างการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม กลุ่มผู้ถือหุ้นจึงมีความเห็นร่วมกันที่จะให้การบริหารนกแอร์เป็นอิสระทั้งในด้านระบบบริหารจัดการระดับนโยบายการบิน เช่น การเลือกเส้นทางการบินและการจัดหาเครื่องบิน และระบบการบริหารจัดการภายใน เช่น ระบบสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน ระบบการจัดซื้อ และระบบบัญชี เป็นต้น กลุ่มผู้ถือหุ้นจึงได้กำหนดแนวทางดังกล่าวในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น (ดูหัวข้อ 5 เรื่องสัญญาร่วมทุนระหว่างผู้ถือหุ้น) จึงอาจกล่าวได้ว่า ถึงแม้นกแอร์จะยังต้องการความช่วยเหลือจากการบินไทยในช่วงแรกของการดำเนินงาน แต่แนวทางการดำเนินธุรกิจและการบริหารงานก็มีโครงสร้างการบริหารอิสระนับตั้งแต่ก่อตั้งบริษัท

อย่างไรก็ดี ภายหลังจากการดำเนินธุรกิจกว่า 3 ปี นกแอร์เริ่มมีความเข้มแข็งและความชำนาญในการดำเนินธุรกิจจากการดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการอย่างอิสระสอดคล้องกับตำแหน่งการตลาดที่เหมาะสม ทำให้นกแอร์มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้ภายใต้แบรนด์ “นกแอร์” ที่เป็นที่ยอมรับและยอมรับจากตลาด ทำให้นกแอร์มีขนาดธุรกิจที่เติบโตขึ้นอย่างมาก จนมีศักยภาพที่จะขยายธุรกิจโดยได้เข้าดำเนินงานเครื่องบินเพิ่มเติมจากผู้ให้เช่า



ต่างประเทศ เพื่อนำมาเพิ่มเที่ยวบินของเส้นทางต่างๆ ที่บินอยู่แล้วและขยายเส้นทางการบิน ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของบริษัทที่จะเป็นผู้นำตลาดในประเทศ โดย ณ 28 กุมภาพันธ์ 2556 นกแอร์มีเครื่องบินที่เช่าจากผู้ให้เช่าต่างประเทศจำนวน 13 ลำ ส่วนเครื่องบินที่เช่าจากการบินไทยคงเหลือเพียง 3 ลำ

ด้านการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องบินที่เช่าจากการบินไทยจะทำการซ่อมบำรุงโดยการบินไทยเอง เครื่องบินส่วนใหญ่ซึ่งเช่าจากผู้ให้เช่าต่างประเทศ นกแอร์ได้มีการจัดจ้างผู้ให้บริการซ่อมบำรุงจากต่างประเทศ ซึ่งมีความชำนาญในธุรกิจและมีชื่อเสียงระดับโลก ด้านการฝึกอบรมนักบิน บริษัทก็ได้จัดให้การอบรมที่เป็นอิสระของบริษัทเอง ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าในปัจจุบันนกแอร์สามารถดำเนินธุรกิจได้ด้วยตนเองโดยมิได้พึ่งพิงการบินไทยหรือคู่ค้ารายใดรายหนึ่ง

ในปี 2554 บริษัทได้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้ถือหุ้นครั้งสำคัญ กล่าวคือ เมื่อเดือนตุลาคม 2554 กลุ่มผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ร่วมกับกองทุน Lombard Asia III L.P. โดย บริษัท Aviation Investment International จำกัด ได้เข้าซื้อหุ้นจากผู้ถือหุ้นเดิมรวมร้อยละ 25 (โดยซื้อจาก บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 10 กองทุนบำเหน็จบำนาญข้าราชการ ร้อยละ 10 และกองทุนไทยทวิทุน ร้อยละ 5) หลังจากนั้น ในเดือนธันวาคม 2554 การบินไทยได้เข้าซื้อหุ้นเพิ่มเติมจาก ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ร้อยละ 10 รวมกับหุ้นที่ถืออยู่เดิมเป็นร้อยละ 49 ส่วนผู้ถือหุ้นอื่น ๆ ยังคงถือในสัดส่วนเดิมรวมร้อยละ 26 ได้แก่ บริษัท ทุนลดาวัลย์ จำกัด (ร้อยละ 6) บริษัท คิง เพาเวอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (ร้อยละ 5) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (ร้อยละ 5) นายศุภพงษ์ อัครวิจิตร (ร้อยละ 5) และนายพาทิ สารสิน (ร้อยละ 5) โครงสร้างการถือหุ้นใหม่ดังกล่าว แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้ถือหุ้นหลักทั้งสองคือ การบินไทย และกลุ่มผู้บริหาร มีความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะพัฒนาบริษัทให้เติบโตอย่างยั่งยืน และการบินไทยยังคงสนับสนุนการขยายธุรกิจของนกแอร์ต่อไปในอนาคต

ทั้งนี้ จากนโยบายของภาครัฐที่ต้องการจะลดความแออัดของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิและมีนโยบายสนับสนุนให้สายการบินราคาประหยัดเปลี่ยนมาใช้ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง ส่งผลให้สายการบินราคาประหยัดรายอื่นๆ ก็เข้ามาดำเนินการให้การบินในท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเช่นเดียวกัน ทำให้การแข่งขันในตลาดสายการบินราคาประหยัดรุนแรงยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตาม บริษัทเห็นว่าการเปิดท่าอากาศยานดอนเมืองเป็นท่าอากาศยานนานาชาติเป็นโอกาสที่ดีที่บริษัทสามารถขยายเครือข่ายเส้นทางบินต่างประเทศได้โดยยังมีฐานการบินที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง จากแผนการขยายเส้นทางบินไปยังต่างประเทศภายในภูมิภาคเอเชีย และการเพิ่มฝูงบินเพื่อรองรับการขยายธุรกิจ ทำให้บริษัทมีความจำเป็นในการเพิ่มทุนเพื่อเป็นเงินทุนรองรับการเติบโตของบริษัท ดังนั้น เมื่อวันที่ 7 มกราคม 2556 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัทครั้งที่ 1/2556 ได้มีมติอนุมัติให้บริษัทแปลงสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชน เพื่อนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงได้อนุมัติการเพิ่มทุนจดทะเบียนของบริษัทจาก 500 ล้านบาท เป็น 625 ล้านบาท และลดมูลค่าที่ตราไว้จากหุ้นละ 10 บาท เป็น 1 บาท

2.1.2 ประวัติความเป็นมาและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

การดำเนินธุรกิจ

ปี	เหตุการณ์
2547	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ก่อตั้งสายการบินนกแอร์ ภายใต้ชื่อ บริษัท สกายเอเชีย จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัด ▪ ใช้ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นศูนย์ปฏิบัติการการบิน โดยมีฝูงบินเริ่มต้นจำนวน 2 ลำ เป็นเครื่องบินโบอิง 737-400 ซึ่งเช่าดำเนินงานจากการบินไทย บริษัทเริ่มให้บริการการบินเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2547 ▪ รับมอบเครื่องบินเช่าแบบโบอิง 737-400 เพิ่มอีก 1 ลำ จากการบินไทย



ปี	เหตุการณ์
	<ul style="list-style-type: none">เปิดให้มีการชำระค่าตั๋วโดยสารผ่านตู้เอทีเอ็มเป็นครั้งแรกของโลกเปิดให้บริการชำระค่าตั๋วโดยสารบริการผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นสายการบินแรก
2548	<ul style="list-style-type: none">เปิดบินในเส้นทางทดแทนการบินไทย อาทิ กรุงเทพฯ - นครศรีธรรมราช
2549	<ul style="list-style-type: none">เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัดเช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-400 จากการบินไทย เพิ่มอีก 1 ลำ รวมเป็น 4 ลำ และเครื่องบินเอทีอาร์ 72-200 จำนวน 1 ลำ พร้อมเปิดทำการบินทดแทนเส้นทางของการบินไทย อาทิ กรุงเทพฯ - ตรัง และ เชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอนย้ายศูนย์ปฏิบัติการการบินจากท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองไปท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ตามนโยบายของรัฐบาลเริ่มเช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-400 จากผู้ให้เช่าต่างประเทศ จำนวน 2 ลำ ทำให้มีฝูงบินโบอิงเพิ่มเป็น 6 ลำ
2550	<ul style="list-style-type: none">ย้ายศูนย์ปฏิบัติการการบินกลับมายังท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นสายการบินแรก ตามนโยบายรัฐบาลที่อนุญาตให้เปิดดำเนินการท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง สำหรับเที่ยวบินในประเทศเช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-400 จากผู้ให้เช่าต่างประเทศเพิ่มเติมอีก 3 ลำ เพื่อเพิ่มเที่ยวบิน และ ขยายเส้นทางบิน ทำให้มีฝูงบินเพิ่มเป็น 9 ลำเช่าดำเนินงานชั่วคราว (Wet lease) เครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 2 ลำจากสายการบินต่างประเทศ ระยะเวลา 6 เดือน เพื่อรองรับผู้โดยสารในช่วงฤดูการท่องเที่ยว และเพื่อให้บริษัทมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้วยเครื่องบินแบบดังกล่าว
2551	<ul style="list-style-type: none">บริษัทรับมอบเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จากผู้ให้เช่าต่างประเทศเพิ่มอีก 1 ลำ ตามสัญญาที่ลงนามไว้ ก่อนหน้านี้ จึงมีฝูงบินโบอิง 737-400 รวม 10 ลำเนื่องจากผลกระทบจากวิกฤติการณ์ราคาน้ำมัน และการหดตัวของตลาดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปลายปี 2550 บริษัทจึงลดขนาดฝูงบินจากจำนวน 10 ลำ เหลือ 3 ลำ โดยคืนเครื่องบินแก่ผู้ให้เช่าเป็นการชั่วคราว เพื่อประหยัดประคองให้บริษัทสามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยมีจำนวนเครื่องบินเพียงพอที่จะให้บริการในเส้นทางและเที่ยวบินหลักๆ
2552	<ul style="list-style-type: none">บริษัทประสบความสำเร็จในการเจรจากับเจ้าหน้าที่การค้า และชำระหนี้ที่พักไว้ระหว่างเจรจาแล้วเสร็จใน ไตรมาส 2 และบรรลุข้อตกลงกับผู้ให้เช่าเครื่องบินราย GE Commercial Aviation Services (GECAS) ในการนำเครื่องบินกลับมาดำเนินการต่อจำนวน 2 ลำ ในเดือนเมษายนและมีกฎหมายลำดับบริษัทเช่าเครื่องบินโบอิง 737-400 เพิ่มเติมจำนวน 4 ลำ เพื่อรองรับการขยายตัวของการบินทางอากาศ และเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะเดียวกัน บริษัทได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการเช่าเครื่องบินรุ่นใหม่ ซึ่งมีประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องบินดีขึ้น มีต้นทุนเกี่ยวกับเครื่องบินและปริมาณการใช้ น้ำมันต่ำลง และมีความจุผู้โดยสารเพิ่มขึ้น
2553	<ul style="list-style-type: none">เกิดเหตุการณ์อุทกภัยอย่างรุนแรงในเขตภาคใต้ของประเทศไทย บริษัทได้สนับสนุนการขนส่งสิ่งของบรรเทาสาธารณภัยที่มีผู้นำมาบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัยทั้งบนเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินพิเศษเพื่อขนส่งสิ่งของเท่านั้น
2554	<ul style="list-style-type: none">บริษัทร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ บริษัท สยามเจเนอรัลเอวิเอชัน จำกัด (“เอสจีเอ” หรือ “นกมินิ”) เปิดให้บริการเส้นทางสายย่อย จำนวน 4 เส้นทาง เป็นการสนับสนุนพันธกิจของบริษัทในการให้บริการครอบคลุมเส้นทางบินในประเทศมากที่สุดจากเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ของประเทศไทย บริษัทได้เพิ่มเที่ยวบินในเส้นทาง กรุงเทพฯ-พิษณุโลก เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารที่เดินทางเส้นทางสายเหนือ และสนับสนุนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยที่ จ.นครสวรรค์เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในเดือนตุลาคม บริษัทจึงได้ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินที่วางไว้ล่วงหน้า โดยย้ายฐานปฏิบัติการบินไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยลดจำนวนเที่ยวบินบางส่วน เนื่องจากข้อจำกัดเรื่องการจัดสรรเวลาขึ้นลงของเที่ยวบินและการจัดหาบริการภาคพื้นที่ยุทธศาสตร์ สุวรรณภูมิ ตลอดจนการจัดการด้านบุคลากรที่ให้บริการภาคพื้น ซึ่งบางส่วนเป็นผู้ประสบภัย บริษัทได้นำเครื่องบินบางส่วนไปจอดที่ท่าอากาศยานอู่ตะเภา จ. ชลบุรี



ปี	เหตุการณ์
	<ul style="list-style-type: none"> รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 3 ลำ แรก ในช่วงไตรมาส 4
2555	<ul style="list-style-type: none"> ย้ายฐานปฏิบัติการบินกลับมายังท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในเดือนมีนาคม รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 5 ลำ และเอทีอาร์ 72-500 เพิ่มเติมจำนวน 1 ลำ ทำให้มีฝูงบิน 737-800 จำนวน 8 ลำ และเอทีอาร์ จำนวน 3 ลำ ณ สิ้นปี 2555 และมีเครื่องบินอยู่ระหว่างขั้นตอนเตรียมการส่งมอบในไตรมาส 1/2556 อีก 2 ลำ
2556	<ul style="list-style-type: none"> แปลงสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนเพื่อนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

รางวัลและเกียรติคุณ

ปี	เหตุการณ์
2548	<ul style="list-style-type: none"> รางวัลประกาศเกียรติคุณโดยกระทรวงสาธารณสุข จากการสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่ประสบภัยในด้านการแพทย์และสาธารณสุขจากภัยพิบัติคลื่นยักษ์สึนามิถล่มใน 6 จังหวัดอันดามัน รางวัลประกาศเกียรติคุณโดยกองทัพบก จากการเป็นผู้สนับสนุนและช่วยเหลือในโครงการ “กองทัพบก นกแอร์ การบินไทย แทนใจไทย ใส่ใจ อันดามัน” ในเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิ
2550	<ul style="list-style-type: none"> บริษัท ทู ทซ์ จำกัด ผู้ให้บริการ Call center 1318 ของสายการบินนกแอร์ ได้รับรางวัลรองชนะเลิศประเภท The Best Outsourcing Partnership จากการประกวด 2008 Top Ranking Performers in the Contact Center Industry ในระดับภูมิภาค เอเชีย-แปซิฟิก ที่ นครซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย โดยการนำเสนอผลงานของโครงการสายการบินนกแอร์
2551	<ul style="list-style-type: none"> รางวัล Best in Travel 2008 – สายการบินนกแอร์ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดอันดับที่ 3 ในภูมิภาคเอเชียโดย Smart Travel Asia รางวัล Business Best in Class Television Ad ในงาน Asia Pacific Low Cost Airline Success ครั้งที่ 5
2554	<ul style="list-style-type: none"> รางวัล Microsoft Business Intelligence Solutions โดย บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด
2555	<ul style="list-style-type: none"> รางวัล The Best Airline Exhibitor โดย Thai International Travel Fair รางวัล Celebrating Innovation 2012 โดย Navitaire ผู้ให้บริการระบบจองตั๋วโดยสาร

การเปิดเส้นทางการบิน

ปี	เส้นทางการบินไปและกลับ	จำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์ เมื่อเปิดให้บริการ	จำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์ ณ 28 ก.พ. 56
2547	กรุงเทพฯ - เชียงใหม่	28	49
	กรุงเทพฯ - อุดรธานี	14	35
	กรุงเทพฯ - ภูเก็ต	21	21
	กรุงเทพฯ - หาดใหญ่	14	49
	กรุงเทพฯ - พิษณุโลก	14	21
2548	กรุงเทพฯ - นครศรีธรรมราช	11	35
	เชียงใหม่ - อุดรธานี	3	21
2549	เชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอน	7	28
	กรุงเทพฯ - ตรัง	7	14
	กรุงเทพฯ - เลย	2	7
2550	กรุงเทพฯ - อุบลราชธานี	14	28
	กรุงเทพฯ - เชียงราย	14	21
2552	กรุงเทพฯ - สกลนคร	5	14
	กรุงเทพฯ - บุรีรัมย์	2	3
	กรุงเทพฯ - น่าน	4	21
	กรุงเทพฯ - ร้อยเอ็ด	6	14
	กรุงเทพฯ - นครพนม	4	14



ปี	เส้นทางการบินไปและกลับ	จำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์เมื่อเปิดให้บริการ	จำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อสัปดาห์ ณ 28 ก.พ. 56
2552	▪ กรุงเทพฯ - สุราษฎร์ธานี	14	28
2554	▪ กรุงเทพฯ - แม่สอด	5	14
	▪ กรุงเทพฯ - แพร่	3	4
2555	▪ เชียงใหม่ - แม่สอด	7	7
	▪ กรุงเทพฯ - ชุมพร	7	7
2556	▪ เชียงใหม่ - หาดใหญ่	7	7

2.2 ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท

บริษัทประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัด (Budget Airline หรือ Low-Cost Airline) ที่ให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ ในลักษณะจุดต่อจุดและไม่มีบริการเชื่อมต่อ (Point-to-Point) โดยใช้เครื่องบินแบบทางเดินเดียว สามารถให้บริการเส้นทางบินในรัศมีประมาณ 4 ชั่วโมง จากศูนย์ปฏิบัติการบิน ครอบคลุมตลาดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และประเทศจีนบางส่วน โดยมีฐานปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง และมีฐานปฏิบัติการบินย่อยที่ทำอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่

สำหรับกลยุทธ์การตลาด บริษัทได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นสายการบินราคาประหยัด โดยให้บริการที่แตกต่างจากสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ โดยนกแอร์มีจุดเด่นหลักๆ คือ

- การมีเส้นทางการบินที่ครอบคลุมทั่วประเทศมากที่สุดในประเทศไทย โดยมีชนิดของเครื่องบินที่เหมาะสมกับเส้นทางบินต่างๆ จนทำให้บริษัทสามารถเปิดเส้นทางบินได้มากที่สุดทั้งเส้นทางบินสายหลัก เส้นทางบินสายรองและเส้นทางบินสายย่อย บริษัทจัดเป็นผู้นำในการบุกเบิกเส้นทางบินใหม่ๆ ในประเทศอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลากว่า 9 ปี ตั้งแต่เปิดดำเนินการ เพื่อตอบสนองอุปสงค์ของการเดินทางทางอากาศ ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการเดินทาง อีกทั้งเป็นการสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละจังหวัด ทั้งจากการติดต่อธุรกิจ เยี่ยมญาติ และการท่องเที่ยว
- การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ให้ความสะดวกรวดเร็วกับลูกค้าทั้งในด้านการจองซื้อและการชำระเงิน โดยปัจจุบัน บริษัทจัดได้ว่าเป็นผู้บริการสายการบินราคาประหยัดที่มีช่องทางการจัดจำหน่าย (Reservation Channel) และช่องทางการชำระเงิน (Payment Channel) ครอบคลุมและหลากหลายที่สุด
- การให้บริการที่ดีเยี่ยมกับลูกค้าด้านการบริการ เช่น การเลือกที่นั่งล่วงหน้า บริการอาหารว่างและน้ำดื่มบนเที่ยวบิน การให้น้ำหนักสัมภาระขึ้นต่ำแก่ผู้โดยสาร โดยไม่มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากลูกค้าเหมือนสายการบินราคาประหยัดรายอื่นๆ อีกทั้งมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างเต็มความสามารถและเป็นมิตรตามนโยบาย “ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม”

ณ 28 กุมภาพันธ์ 2556 บริษัทมีฝูงบินรวม 16 ลำ ได้แก่ (1) เครื่องบินโบอิง 737-400 จำนวน 3 ลำ ขนาด 150 และ 168 ที่นั่ง ซึ่งจะทยอยครบอายุสัญญาเช่าในปี 2556 (2) เครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 10 ลำ ขนาด 189 ที่นั่ง และจะรับมอบเพิ่มเติมอีก 3 ลำ ในปี 2556 เพื่อทดแทนเครื่องบินที่จะครบอายุสัญญาเช่า ตลอดจนเพื่อรองรับเส้นทางบินใหม่ และการเพิ่มจำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม และ (3) เครื่องบินเอทีอาร์ 72-200 จำนวน 2 ลำ ขนาด 66 ที่นั่ง และเครื่องบินเอทีอาร์ 72-500 จำนวน 1 ลำขนาด 72 ที่นั่ง บริษัทจะรับ



มอบเครื่องบินเอทีอาร์ 72-500 เพิ่มอีก 1 ลำ ในปี 2556 นอกจากนี้ บริษัทยังได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจคือ บริษัท สยามเจเนอรัลเอวิเอชัน จำกัด (“เอสจีเอ”) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการบินโดยเครื่องบิน SAAB 340 ขนาด 34 ที่นั่ง ในรูปแบบการเช่าเหมาลำให้บริษัทเพื่อใช้ในเส้นทางการบินที่มีผู้โดยสารไม่มากนัก จะเห็นได้ว่า การที่บริษัทมีฝูงบินที่หลากหลาย ทำให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารฝูงบินเพื่อให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางแต่ละเส้นทางบินได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง ยังเป็นการบริหารต้นทุนการบินอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บริษัทมีเส้นทางการบินครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เป็นเที่ยวบินระหว่างฐานปฏิบัติการการบินหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมืองกับทำอากาศยานภูมิภาค รองลงไปเป็นเส้นทางจากทำอากาศยานปฏิบัติการบินย่อยที่ทำอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่ไปยังทำอากาศยานอื่นๆ ซึ่งมีทั้งเส้นทางภายในภูมิภาค และเที่ยวบินระหว่างภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่-แม่สอด เชียงใหม่-อุดรธานี เชียงใหม่-หาดใหญ่ โดย ณ 28 กุมภาพันธ์ 2556 บริษัทให้บริการทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย รวม 23 เส้นทางบิน จำนวน 497 เที่ยวบินไปกลับต่อสัปดาห์ ทั้งนี้ในปี 2555 ให้บริการผู้โดยสารรวมประมาณ 4.16 ล้านคน

บริษัทยังมุ่งมั่นที่จะสร้างความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในด้านต่างๆ โดยเป็นผู้นำในการนำเสนอช่องทางใหม่ๆ ในการจองตั๋วโดยสารและการชำระเงิน บริษัทจัดได้ว่าเป็นผู้บริการสายการบินราคาประหยัดที่มีช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงินครอบคลุมและหลากหลายที่สุด ด้านการบริการลูกค้า บริษัทได้ให้บริการที่เหมาะสมกับผู้โดยสารซึ่งส่วนใหญ่เป็นชาวไทย ซึ่งต้องการความสะดวกสบายในการเดินทางจากบริการต่างๆ ที่มอบให้โดยไม่เรียกเก็บค่าธรรมเนียมเพิ่ม ได้แก่ การเลือกที่นั่งล่วงหน้า น้ำหนักสัมภาระขั้นต่ำ 15 กิโลกรัม บริการอาหารว่างและน้ำดื่มบนเครื่องบิน เป็นต้น ส่วนบริการอื่นๆ ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิเช่น การจองตั๋ว ชำระเงิน และเช็คอินบน Application ของสมาร์ทโฟน การเช็คอินทางโทรศัพท์ การให้บริการ Wifi ที่ทำอากาศยาน เป็นต้น

นอกจากบริการหลักที่กล่าวข้างต้น นกแอร์ยังให้บริการเสริมกับผู้โดยสารที่เดินทางโดยเที่ยวบินแบบประจำของบริษัท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินหรือวันเดินทาง บริการขนส่งสัมภาระน้ำหนักส่วนเกิน บริการขนส่งสินค้า บริการจำหน่ายอาหารว่าง เครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึกนกแอร์ ประกันภัยการเดินทาง บริการการเดินทางเชื่อมต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นต่อเนื่องจากเส้นทางบินของนกแอร์

นอกจากการให้บริการในส่วนการบินเส้นทางประจำ บริษัทยังให้บริการเที่ยวบินในแบบเหมาลำ (Charter Flight) กับผู้โดยสารที่มีความประสงค์จะเดินทางเป็นหมู่คณะ หรือต้องการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่อยู่นอกเหนือจากตารางบินแบบประจำของบริษัท โดยปัจจุบัน บริษัทให้บริการเช่าเหมาลำไปยังจุดหมายต่างๆ ในประเทศจีนทุกสัปดาห์

2.3 โครงสร้างรายได้ของบริษัท

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินของบริษัทสำหรับปี 2553 – 2555 สามารถสรุปได้ดังนี้

	ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<u>รายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร</u>						
เส้นทางการบินสายหลัก	3,348.2	79.9	4,521.4	74.4	6,004.3	72.7
เส้นทางการบินสายรอง	469.1	11.2	795.1	13.1	792.9	9.6



	ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
เส้นทางการบินสายย่อย	153.5	3.7	410.4	6.8	837.1	10.1
เที่ยวบินเช่าเหมาลำ	0.6	0.01	22.4	0.4	187.1	2.3
รวมรายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร	3,971.4	94.7	5,749.3	94.6	7,821.4	94.7
รายได้จากการบริการเสริม						
รายได้ค่าเปลี่ยนแปลงการเดินทาง	41.6	1.0	64.3	1.1	87.9	1.1
รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระส่วนเกิน	14.2	0.3	28.6	0.5	46.8	0.6
รายได้ค่าธรรมเนียมการจองตั๋ว และชำระเงิน	48.8	1.2	57.2	0.9	93.0	1.1
รายได้ค่าธรรมเนียมขนส่ง	20.7	0.5	16.2	0.3	17.7	0.2
รายได้จากการจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่ม และสินค้าที่ระลึก	14.9	0.4	18.6	0.3	17.6	0.2
รายได้จากค่าประกันภัยการเดินทาง	27.1	0.6	36.0	0.6	47.2	0.6
รายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ	41.2	1.0	69.0	1.1	85.9	1.0
รวมรายได้จากการบริการเสริม	208.4	5.0	289.9	4.8	396.2	4.8
รายได้อื่น						
ดอกเบี้ยรับ	5.4	0.1	32.9	0.5	40.7	0.5
อื่น ๆ	6.6	0.2	5.3	0.1	1.3	0.02
รวมรายได้อื่น	12.0	0.3	38.2	0.6	42.0	0.5
รายได้รวมทั้งหมด	4,191.9	100.0	6,077.4	100.0	8,259.5	100.0

บริษัทมีรายได้หลักจากการให้บริการขนส่งทางอากาศ ในปี 2555 บริษัทมีรายได้จากค่าโดยสาร 7,821.4 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 94.7 ของรายได้รวมของบริษัท รายได้จากค่าโดยสารของบริษัทส่วนใหญ่มาจากการให้บริการเที่ยวบินแบบประจำซึ่งเป็นบริการขนส่งทางอากาศในประเทศ ภายใต้ชื่อสายการบิน “นกแอร์” และ “นกมินิ” ครอบคลุมเกือบทุกทั้งเส้นทางการบินในประเทศ ทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรองและสายย่อย ในปี 2555 บริษัทมีรายได้จากการให้บริการเที่ยวบินในเส้นทางสายหลักมากที่สุดร้อยละ 72.7 ของรายได้รวม เส้นทางการบินสายหลักเป็นเส้นทางการบินที่มีผู้โดยสารหนาแน่น และไม่มีข้อจำกัดในเรื่องจำนวนสายการบินผู้ให้บริการ บริษัทจัดเป็นหนึ่งในผู้ให้บริการหลัก 3 ราย นอกเหนือจากการบินไทย และไทยแอร์เอเชีย ที่มีส่วนแบ่งการตลาดในเส้นทางสายหลักใกล้เคียงกัน

นอกจากเส้นทางการบินสายหลักแล้ว บริษัทยังให้บริการในเส้นทางการบินสายรองและเส้นทางการบินสายย่อย ซึ่งเป็นเส้นทางการบินที่จำกัดจำนวนสายการบินผู้ให้บริการ เนื่องจากมีความหนาแน่นของผู้โดยสารน้อย ในปี 2555 บริษัทมีสัดส่วนรายได้ในสายการบินรองและย่อยเป็นร้อยละ 9.6 และ 10.1 ของรายได้รวม ตามลำดับ ถึงแม้ว่าสัดส่วนรายได้ของกลุ่มเส้นทางการบินทั้งสองส่วนนี้จะมีไม่มากนัก แต่บริษัทก็มีส่วนแบ่งการตลาดในส่วนนี้สูงที่สุดและแตกต่างจากคู่แข่งสำคัญอย่างมาก ดังจะเห็นได้จาก บริษัทมีจำนวนเที่ยวบินต่อสัปดาห์ในส่วนเส้นทางการบินรองและย่อยรวม 210 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ บริษัทมีคู่แข่งอีกเพียงหนึ่งรายที่ให้บริการการบินในกลุ่มเส้นทางบินนี้ ซึ่งเปิดให้บริการเพียง 35 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ (*โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ 3.2 ผลการดำเนินงานของการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร”*) บริษัทถือว่าเป็นผู้ให้บริการการบินแบบประจำที่ให้ความสำคัญเส้นทางการบินสายรองและสายย่อยอย่างมาก เนื่องจากเส้นทางการบินดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันการเติบโตของตลาดเส้นทางการบินใน



ประเทศในอนาคต อีกทั้ง การเข้าไปเป็นสายการบินแรกที่บินในเส้นทางนั้นๆ จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบ คู่แข่งทั้งในด้านความเข้าใจตลาด การเป็นที่รู้จัก และความได้เปรียบในการเลือกตารางเวลา (โปรดพิจารณา รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ 3.4.3 เรื่องอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย ส่วนตารางการบินในประเทศแยกตามชนิดของเส้นทางการบิน”)

นอกจากเที่ยวบินแบบประจำ บริษัทยังมีรายได้จากการให้บริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ โดยในปี 2555 บริษัทมีรายได้จากการให้บริการในส่วนนี้จำนวน 187.1 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 2.3 ของรายได้รวม ซึ่งการให้บริการดังกล่าวเป็นการให้บริการนอกเหนือตารางบินประจำของนกแอร์ อันจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เครื่องบินของบริษัท

ด้านการเติบโตของรายได้ บริษัทจัดได้ว่าเป็นสายการบินที่มีการเติบโตสูงที่สุด โดยในปี 2555 บริษัทมีรายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร 7,821.4 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ที่มีรายได้ 3,971.4 ล้านบาท คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 48.5 ซึ่งการเติบโตรายได้ที่สูงขึ้นมาจากการที่นกแอร์ให้บริการผู้โดยสารเพิ่มขึ้น ดังจะเห็นได้จากจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นจาก 2.21 ล้านคน ในปี 2553 เป็น 4.12 ล้านคนในปี 2555 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 36.5 ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) เพิ่มขึ้นจาก 1,508.2 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร ในปี 2553 เป็น 2,915.7 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตรในปี 2555 คิดเป็นอัตราการเติบโตเฉลี่ยที่ร้อยละ 46.7 (โปรดพิจารณา รายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ 3.2 เรื่องผลการดำเนินงานของการขนส่งผู้โดยสาร”) นอกเหนือจากรายได้จากการให้บริการขนส่งผู้โดยสารแล้ว บริษัทยังมีรายได้จากบริการเสริมต่างๆ ในปี 2555 มีรายได้จากบริการเสริม จำนวน 396.2 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 4.8 ของรายได้รวม การที่สัดส่วนของรายได้จากการให้บริการเสริมไม่สูงมากนัก เนื่องจากบริษัทมีนโยบายที่จะกำหนดราคาตั๋วโดยสารที่ครอบคลุมบริการหลักๆ โดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากผู้โดยสารเหมือนสายการบินราคาประหยัดรายอื่นๆ ซึ่งเป็นกลยุทธ์การตลาดหลักส่วนสำคัญส่วนหนึ่งในการให้บริการที่แตกต่าง ทำให้บริษัทมีสัดส่วนรายได้ในส่วนนี้ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่น

บริษัทยังมีรายได้อื่น เช่น รายได้จากดอกเบี้ยรับ และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยในปี 2555 บริษัทมีรายได้อื่น 42.0 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 0.5 ของรายได้รวม

2.4 ข้อได้เปรียบในการดำเนินธุรกิจ

ข้อได้เปรียบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์ที่เหนือกว่าสายการบินคู่แข่งอื่นๆมีดังต่อไปนี้

แบรนด์ที่แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป

ตราผลิตภัณฑ์ของ “นกแอร์” มีความแข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป โดยชื่อของนกแอร์แสดงถึงความเป็นไทยอย่างชัดเจน สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะการให้บริการที่มีความอ่อนโยนนุ่มนวลมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวสอดคล้องเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ส่วนใหญ่เป็นคนไทย จากการสำรวจตลาดในเส้นทางที่นกแอร์ทำการบินภายในประเทศเมื่อปี 2555 โดยบริษัท แอท แวนเทจ จำกัด ตลาดมีการรับรู้ในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Awareness) ประมาณร้อยละ 94.0 นอกจากนี้ การมีการบินไทยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ได้ช่วยสร้างความรับรู้ในตราผลิตภัณฑ์และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสารของนกแอร์ ประกอบกับลักษณะการให้บริการที่โดดเด่นเป็นที่ยอมรับกันในระดับสากล โดยนกแอร์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีปีอันดับ 3 ในทวีปเอเชีย เมื่อปี 2551 และได้รับการคัดเลือกให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมในงาน Thai International Travel Fair เมื่อปี 2555 ซึ่งถือว่านกแอร์ได้สร้างแบรนด์จนเป็นที่ยอมรับจากผู้โดยสารเป็นอย่างดี



การให้บริการเที่ยวบินที่ครอบคลุมเส้นทางมากที่สุดในประเทศไทย

นกแอร์จัดเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทยด้วยการให้บริการเที่ยวบินซึ่งครอบคลุมเส้นทางบินมากที่สุด บริษัทจัดเป็นสายการบินแห่งเดียวในประเทศไทยที่ให้บริการเที่ยวบินทั้งในเส้นทางการบินสายหลัก เส้นทางการบินสายรอง และเส้นทางการบินสายย่อย ณ 28 กุมภาพันธ์ 2556 มีเส้นทางบินรวม 23 เส้นทาง ซึ่งจัดว่ามากที่สุดในประเทศไทย ต่างกับสายการบินในประเทศรายอื่นที่มุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินเฉพาะในจังหวัดสำคัญของประเทศ หรือเฉพาะเส้นทางการบินสายหลัก เนื่องจากสายการบินคู่แข่งรายอื่นมีเครื่องบินขนาดใหญ่เพียงรุ่นเดียวทำให้สามารถทำการบินได้เฉพาะในเส้นทางหลักเท่านั้น ในขณะที่ฝูงบินของนกแอร์มีเครื่องบินรุ่นหลากหลาย นอกเหนือจากโบอิง 737-400/800 ที่ให้บริการในเส้นทางการบินที่มีจำนวนผู้โดยสารหนาแน่นแล้ว บริษัทยังมีเครื่องบินชนิดเอทีอาร์ 72 และ SAAB 340 ซึ่งมีขนาดเล็กกว่าและสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสารได้ทั้งเส้นทางการบินสายรองและเส้นทางการบินสายย่อย

การให้บริการที่ดีเยี่ยมแก่ผู้โดยสาร

นกแอร์เป็นสายการบินที่มุ่งเน้นให้บริการที่ดีเยี่ยมแก่ผู้โดยสาร โดยนกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ผู้โดยสารสามารถเลือกที่นั่งได้ล่วงหน้า มีบริการอาหารว่างและน้ำดื่มบนเครื่องบิน และให้บริการนำหนักสัมภาระขึ้นต่ำแก่ผู้โดยสารโดยไม่เรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมอย่างสายการบินต้นทุนต่ำรายอื่น อีกทั้ง นกแอร์ยังมุ่งเน้นให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างเต็มความสามารถและเป็นมิตรตามนโยบาย “ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม” หรือ “We Fly Smiles” จากการบริการที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้โดยสารเหล่านี้ ทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาให้ผู้โดยสารรู้สึกคุ้มค่างับการบริการ ส่งผลให้รายได้ต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่ง

การมีช่องทางจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

นกแอร์จัดเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ให้ความสะดวกสบายในการจองตั๋วเครื่องบินแก่ผู้โดยสารมากที่สุดในประเทศไทย ด้วยมีช่องทางการจองตั๋วโดยสารและช่องทางการชำระเงินที่หลากหลายและมากที่สุดในประเทศไทย ปัจจุบันผู้โดยสารของนกแอร์สามารถจองซื้อตั๋วโดยสารได้หลายช่องทาง คือ เว็บไซต์ ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call Center) เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน เคาน์เตอร์เซอร์วิส ตัวแทนจำหน่าย และจองกับบริษัทโดยตรง (เช่น ลูกค้านักธุรกิจ ลูกค้าหมู่คณะ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกวุฒิสภา เป็นต้น) ส่วนช่องทางการชำระเงินก็มีความหลากหลายโดยสามารถชำระด้วยเงินสด บัตรเครดิต ตู้เอทีเอ็ม เคาน์เตอร์เซอร์วิส และระบบเดบิตเดบิตของธนาคารไทยพาณิชย์

การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในการให้บริการผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

นกแอร์เป็นผู้ริเริ่มให้บริการผลิตภัณฑ์จากนวัตกรรมใหม่ ในประเภทต่างๆ ที่ตรงต่อความต้องการของผู้โดยสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น ในปี 2547 นกแอร์เป็นสายการบินแรกของโลกที่ผู้โดยสารสามารถชำระเงินผ่านตู้เอทีเอ็มของธนาคารพาณิชย์ได้ และเป็นต้นแบบที่ต่อมาสายการบินและธุรกิจอื่น ๆ ได้นำช่องทางการชำระผ่านตู้เอทีเอ็มไปใช้ในธุรกิจ และในปี 2555 นกแอร์เป็นสายการบินแรกของโลกที่ผู้โดยสารสามารถจองซื้อผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสได้ นอกเหนือจากการรับชำระเงินที่มีมาตั้งแต่ปี 2547 นอกจากนั้นในปี 2554 นกแอร์เป็นสายการบินแรกในประเทศไทยที่ให้บริการการเดินทางเชื่อมต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นต่อเนื่องจากเส้นทางบินของนกแอร์ ได้แก่ การเดินทางจากท่าอากาศยานนครศรีธรรมราชและสุราษฎร์ธานีไปยังเกาะสมุยและเกาะพะงัน การเดินทางจากท่าอากาศยานตรังไปยังหมู่เกาะในทะเลอันดามัน และในปี 2555 เปิดให้บริการการเดินทางจากท่าอากาศยานอุดรธานีไปยังเมืองเวียงจันทน์ ประเทศสาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และจากท่าอากาศยานหาดใหญ่ไปยังปีนัง ประเทศมาเลเซีย ซึ่งบริการต่างๆ เหล่านี้ ตอกย้ำถึงความเป็นผู้นำในการให้บริการที่สะดวกสบาย และสร้างมูลค่าเพิ่มในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสารอย่างไม่มีสิ้นสุด



2.5 ยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน

บริษัทมีเป้าหมายที่จะรักษาความเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินราคาประหยัดด้านเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย โดยมุ่งเน้นที่จะมอบการให้บริการหรือสินค้าซึ่งมีคุณภาพสูงเพื่อให้เป็นที่ยอมรับในกลุ่มผู้โดยสารโดยทั่วไปว่า นกแอร์ เป็นสายการบินราคาประหยัดที่คุ้มค่าและโดดเด่นเรื่องการให้บริการตามสโลแกนของบริษัทที่ว่า “ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม” หรือ “We Fly Smiles” ซึ่งเพื่อให้ประสบความสำเร็จดังเป้าหมาย บริษัทจึงมียุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจดังต่อไปนี้

การให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย

บริษัทมีเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจที่จะรักษาความเป็นผู้นำทางในธุรกิจ โดยมุ่งเน้นที่จะให้บริการเที่ยวบินให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ในประเทศไทย อีกทั้ง เพิ่มปริมาณเที่ยวบินในเส้นทางการบินปัจจุบันที่มีความต้องการทางด้านการบินที่สูง เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายในการเดินทางให้แก่ผู้โดยสาร นอกจากนี้ ภายหลังจากที่รัฐบาลมีนโยบายเปิดใช้สองท่าอากาศยานนานาชาติ (“Duo International Airport Policy”) ในช่วงปลายปี 2555 เพื่อลดความแออัดของท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ นกแอร์ซึ่งมีฐานปฏิบัติการหลักที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง จึงมีแผนที่จะให้บริการเที่ยวบินระหว่างประเทศในปี 2556 ซึ่งการให้บริการเที่ยวบินระหว่างประเทศจะส่งผลให้นกแอร์สามารถให้บริการผู้โดยสารได้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

โดยภายในระยะเวลา 3 ปี ข้างหน้า (ภายในปี 2558) นกแอร์มีแผนที่จะเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางการบินปัจจุบันที่มีศักยภาพการเติบโตที่สูง อีกทั้งมีแผนที่จะขยายเส้นทางการบินในประเทศเพิ่มเติมอีก 7 เส้นทางบิน และขยายเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มเติม 15 เส้นทางบิน โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่หรือเมืองที่มีศักยภาพของประเทศใกล้เคียงและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน บริษัทคาดว่าภายในปี 2558 บริษัทจะมีเส้นทางการบินเพิ่มเป็น 45 เส้นทางบิน และมีเที่ยวบินทั้งสิ้น 795 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

การมีฝูงบินที่ทันสมัย และมีประเภทของเครื่องบินที่เหมาะสมกับแต่ละเส้นทางการบิน

การมีฝูงบินที่ทันสมัยจัดเป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจที่สำคัญของบริษัท โดยระหว่าง ปี 2555 - 2556 บริษัทได้ทำการเปลี่ยนฝูงบินใหม่จากเครื่องบินรุ่น โบอิง 737-400 เป็น โบอิง 737-800 New Generation (NG) ซึ่งจัดว่าเป็นเครื่องบินรุ่นใหม่ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยกว่าเดิมและมีขนาดใหญ่กว่าเดิม โดยสามารถผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้นจาก 150-168 ที่นั่ง เป็น 189 ที่นั่ง ซึ่งขนาดที่ใหญ่ขึ้นจะส่งผลให้บริษัทมีรายได้ต่อเที่ยวบินเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนฝูงบินใหม่จะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสารของนกแอร์ ซึ่งจากทั้งสองปัจจัยจะส่งผลให้บริษัทมีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มสูงขึ้น และมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Load Factor) เพิ่มสูงขึ้น

ทั้งนี้ บริษัทมุ่งเน้นการใช้ประเภทเครื่องบินที่เหมาะสมกับความต้องการทางการบิน โดยพิจารณาใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ (โบอิง 737-400/800) ในเที่ยวบินที่มีความต้องการทางการบินสูงหรือเส้นทางการบินหลัก และใช้เครื่องบินขนาดกลาง (เอทีอาร์ 72) และขนาดเล็ก (SAAB 340) ในเที่ยวบินที่มีความต้องการทางการบินไม่สูงมากนักอย่างเช่นเส้นทางสายรองและเส้นทางสายย่อย การใช้เครื่องบินอย่างเหมาะสมจะทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและอัตราการทำกำไรในอัตราที่เหมาะสม และเพื่อเป็นการรองรับแผนเพิ่มเที่ยวบินตามที่ระบุในข้างต้น บริษัทจึงมีแผนที่จะขยายฝูงบินเพิ่มจาก 16 ลำ ณ 28 กุมภาพันธ์ 2556 เป็น 30 ลำ ภายในปี 2558 โดยฝูงบินดังกล่าวจะประกอบด้วยเครื่องบินทั้งหมด 3 ขนาด ซึ่งเหมาะสมกับการบินแต่ละเส้นทางการบิน (ดูหัวข้อ 3.11 การสรรหาผลิตภัณฑ์และบริการ)



การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องบิน

ยุทธศาสตร์ที่สำคัญประการแรกของบริษัท คือ การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานให้อยู่ในระดับที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด การเปลี่ยนฝูงบินจัดเป็นยุทธศาสตร์หลักในการช่วยลดอัตราการใช้พลังงานซึ่งถือเป็นต้นทุนหลักในการประกอบธุรกิจการบิน อีกทั้ง เครื่องบินสามารถบรรทุกผู้โดยสารได้มากขึ้น (จาก 150 – 170 ที่นั่งต่อลำ เป็น 189 ที่นั่งต่อลำ) จะมีส่วนสำคัญในการลดต้นทุนในการดำเนินงาน

ยุทธศาสตร์ประการที่สองในการดำเนินธุรกิจคือการขยายเส้นทางการบินไปยังต่างประเทศ จะทำให้อัตราการใช้เครื่องบินเฉลี่ยต่อวันสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการให้บริการเส้นทางการบินระหว่างประเทศมีโอกาที่บริษัทจะให้บริการในช่วงเวลากลางคืนได้ แตกต่างจากการให้บริการเส้นทางการบินในประเทศที่ให้บริการในเวลากลางวันเป็นหลัก ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญ

จากยุทธศาสตร์การบินทั้งสองประการ จะมีส่วนช่วยทำให้ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตผู้โดยสาร (CASK) มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

2.6 ความสัมพันธ์ ความเป็นอิสระทางธุรกิจ ความไม่พึ่งพิง และการแข่งขันระหว่างบริษัทกับการบินไทย

บริษัทมี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ (ร้อยละ 39.2 ภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์) และส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการบริษัทจำนวนหนึ่ง (การบินไทยได้ส่งตัวแทนเข้ามาเป็นกรรมการในบริษัททั้งหมด 4 ท่าน) การบินไทยประกอบธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ใกล้เคียงและอาจแข่งขันกันกับธุรกิจสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Airline) ที่นกแอร์ประกอบธุรกิจอยู่

ธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบจะมีลักษณะโครงสร้างการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน ทั้งในด้านกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจ กรอบการให้บริการ ระบบการให้บริการ และนโยบายการกำหนดราคา แตกต่างกับธุรกิจสายการบินราคาประหยัดอย่างมาก โดยผู้ประกอบการสายการบินเต็มรูปแบบจะให้บริการที่ครบวงจร เน้นความสะอาดสบาย เส้นทางการบินที่หลากหลายทั้งระยะใกล้และไกล มีระดับราคาตัวโดยสารที่ผันแปรตามคุณภาพการให้บริการ เช่น ตัวชั้นประหยัด (Economy Class) และตัวชั้นธุรกิจ (Business Class) มีระบบการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นหลัก ทำให้ต้องกำหนดราคาตัวโดยสารล่วงหน้าและยึดระดับราคาตัวโดยสารเป็นระยะเวลานาน และมีเงื่อนไขอนุญาตให้เปลี่ยนแปลงวันเวลาเดินทางได้โดยไม่เสียค่าธรรมเนียม ในขณะที่ธุรกิจสายการบินราคาประหยัดมีการให้บริการที่จำกัดกว่า เน้นการให้บริการที่คุ้มค่ากับเงิน จึงต้องมีการลดคุณภาพการบริการบางส่วนไป เช่น การไม่สามารถขนสัมภาระจำนวนมาก การไม่สามารถเปลี่ยนวันเวลาเดินทางได้อย่างอิสระ และการไม่มีบริการอาหารร้อนหรืออาหารว่าง อีกทั้ง ตัวโดยสารของสายการบินราคาประหยัดจะมีประเภทเดียวคือชั้นประหยัด แต่มีราคาหลายระดับ (Dynamic Pricing) ขึ้นกับระยะเวลาจากวันที่สำรองที่นั่งจนถึงวันเดินทาง ตลอดจนราคาของแต่ละเที่ยวบินในแต่ละวันของสัปดาห์จะปรับเปลี่ยนไปตามอุปสงค์ของตลาด นอกจากนี้ระบบการสำรองที่นั่งของสายการบินราคาประหยัดจะเน้นการจองช่องทาง Internet และช่องทางอื่นๆ มากกว่าการขายผ่านตัวแทน จึงสามารถปรับเปลี่ยนราคาตัวโดยสารได้อย่างคล่องตัว สำหรับเส้นทางการบินนั้น ธุรกิจสายการบินราคาประหยัดจะเน้นการเดินทางระยะสั้นและระยะกลางภายในภูมิภาค (ระยะเวลาเดินทางไม่เกิน 4.5 ชั่วโมง)

ถึงแม้ว่าผู้ประกอบการสายการบินเต็มรูปแบบและผู้ประกอบการสายการบินราคาประหยัดจะมีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น แต่ก็ยังประกอบธุรกิจสายการบินเช่นเดียวกัน ทำให้เกิดการแข่งกันระหว่างธุรกิจทั้งสอง ถึงแม้ว่าจะไม่สูงมากเหมือนในอดีต เนื่องจากปัจจุบันความแตกต่างในการ

ให้บริการ ราคา และแนวทางการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันมากกว่าในอดีตมาก โดยปัจจุบันธุรกิจสายการบิน ราคาประหยัดถือเป็นคู่แข่งสำคัญของธุรกิจขนส่งผู้โดยสารทางบกมากกว่า เนื่องจากราคาที่ใกล้เคียงกันเทียบกับความสะดวกสบายและความรวดเร็วที่มากกว่า

อย่างไรก็ดี การที่นกแอร์ประกอบธุรกิจที่ใกล้เคียงกับผู้ถือหุ้นใหญ่และอาจแข่งขันกัน ทำให้การบินไทยในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่นๆ ได้วางกรอบการบริหารจัดการและการบริหารงานร่วมกันเพื่อความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคตใน 3 ส่วนหลักคือ 1) ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์ 2) การดำเนินงานที่ไม่พึ่งพิงกัน และ 3) แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน

ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์

โครงสร้างผู้ถือหุ้น

ถึงแม้ว่าการบินไทยจะเข้ามาถือหุ้นใหญ่ในนกแอร์ ประมาณร้อยละ 39 หลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ แต่ก็มิได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดียวที่มีจำนวนเสียงเบ็ดเสร็จ โครงสร้างผู้ถือหุ้นนกแอร์จะประกอบด้วยผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นรายใหญ่กลุ่มอื่นๆ จะถือรวมกันกว่าร้อยละ 30 หลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ซึ่งจะเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลที่จะทำให้การดำเนินงานของนกแอร์เป็นอิสระ

โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท

ภายใต้กรอบข้อตกลงตามสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของนกแอร์ การบินไทยจะสามารถส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการของบริษัทได้ในสัดส่วนไม่เกิน 4 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน และผู้ถือหุ้นใหญ่รายอื่นๆจะส่งตัวแทนมาดำรงตำแหน่งอีก 4 ท่าน รวมกับกรรมการอิสระอีก 4 ท่าน ทำให้โครงสร้างกรรมการของนกแอร์มีอิสระในการบริหาร และมีการถ่วงดุลกันในระดับที่ดี

ประกอบกับตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด มาตรา 80 ที่ระบุให้กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น บริษัทต้องปฏิบัติตามกฎหมายมหาชนอย่างเคร่งครัด ทำให้กรรมการบริษัทตัวแทนของการบินไทยจะไม่สามารถออกเสียงลงคะแนนในวาระที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับการบินไทยได้

อีกทั้ง ภายใต้มาตรา 85 ที่ระบุว่าในการดำเนินกิจการของบริษัท กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท ทำให้กรรมการของบริษัทมีหน้าที่ที่จะดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังในผลประโยชน์ของบริษัท จึงมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจใดๆ ของกรรมการบริษัทซึ่งเป็นตัวแทนจากการบินไทย จะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นของนกแอร์เป็นสำคัญ

ความเป็นอิสระของผู้บริหารและการบริหารงาน

ผู้บริหารนกแอร์ทั้งหมดเป็นผู้บริหารที่คณะกรรมการบริษัทสรรหา ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในธุรกิจสายการบิน และไม่ดำรงตำแหน่งใดๆ ในการบินไทย ทำให้ผู้บริหารทั้งหมดมีอิสระในการดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คณะกรรมการบริษัทวางแนวทางไว้ หากมีการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นต้องแข่งขันกับการบินไทย ผู้บริหารก็สามารถที่จะผลักดันนโยบายต่างๆ ได้อย่างอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นหลัก อีกทั้ง ในการกำหนดเส้นทางการบินซึ่งอาจก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างบริษัทกับการบินไทย บริษัทก็สามารถที่จะกำหนดเส้นทางการบินได้โดยอิสระภายใต้คณะกรรมการบริหารกำหนดเส้นทางการบิน ซึ่งคณะผู้บริหารได้จัดตั้งขึ้นเป็นอิสระภายใต้อำนาจของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร



การไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย

ปัจจุบันกรอบการทำงานและการบริหารจัดการของนกแอร์เป็นการดำเนินงานที่เป็นเอกเทศไม่พึ่งพิงกับการบินไทย โดยนกแอร์มีระบบการบริหารจัดการทั้งในส่วนระบบการสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน และระบบบัญชีที่เป็นอิสระของตนเองโดยไม่ได้ใช้ระบบของการบินไทย ด้านการเช่าเครื่องบิน นกแอร์มีนโยบายในการเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่ารายอื่นเอง ดังจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนกแอร์เช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่าจากต่างประเทศจำนวน 13 ลำ จากจำนวนเครื่องบินทั้งหมด 16 ลำ (เป็นเครื่องบินที่เช่าจากการบินไทย 3 ลำ) และคาดว่าภายในปี 2557 นกแอร์จะคืนเครื่องบินที่เช่าดำเนินงานจากการบินไทยทั้งหมดเมื่อครบกำหนดสัญญาเช่า

สำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องบินโบอิง 737-400 และเอทีอาร์ 72 ที่เช่าจากการบินไทย จะทำการซ่อมบำรุงโดยการบินไทยเอง ส่วนเครื่องบินที่เช่าจากผู้ให้เช่าต่างประเทศทุกลำ นกแอร์ได้จ้างผู้ซ่อมบำรุงภายนอกโดยตรง ผู้ให้บริการรายหลักๆ ได้แก่ Société Air France สำหรับเครื่องบินโบอิง 737-400 และ Lufthansa Technik AG สำหรับเครื่องบินโบอิง 737-800 ด้านการจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง ถึงแม้ในระยะเริ่มต้นของการเปิดบริษัท นกแอร์ได้ซื้อน้ำมันผ่านการบินไทย เนื่องจากฝูงบินมีขนาดเล็กและมีปริมาณการใช้น้ำมันไม่สูงมากนัก ต่อมาเมื่อฝูงบินขยายตัวและบริษัทมีปริมาณความต้องการน้ำมันมากขึ้น บริษัทได้จัดซื้อกับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันอีกด้วย

โครงสร้างการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นไปตามกรอบแนวทางที่ให้นกแอร์ดำเนินธุรกิจอย่างอิสระและเป็นเอกเทศ มิได้พึ่งพิงการบินไทยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

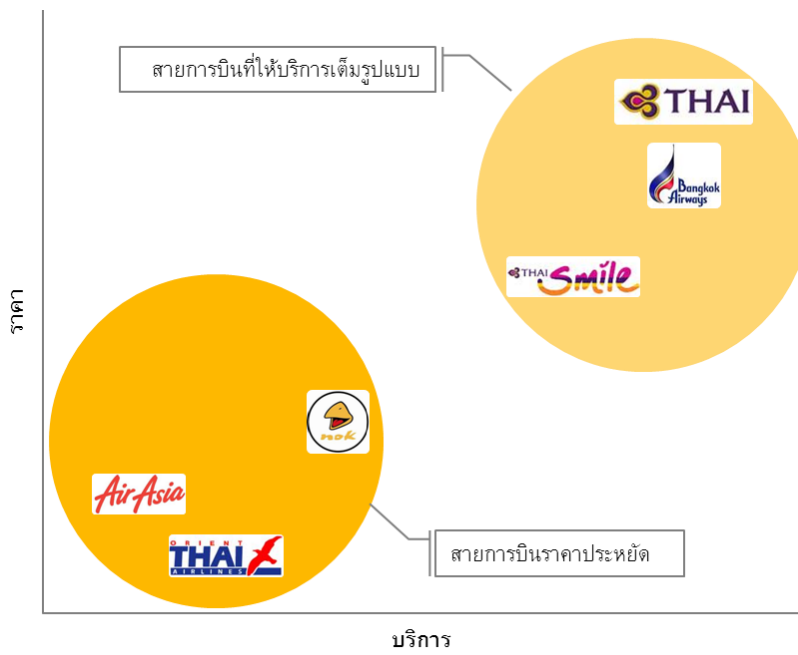
แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจระหว่างการบินไทย (ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่) และนกแอร์ ซึ่งถือเป็นบริษัทร่วมของการบินไทย ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ โดยดำเนินกลยุทธ์เกื้อหนุนกัน แต่สามารถแข่งขันกันอย่างอิสระได้ตามความเหมาะสม โดยการบินไทย จะดำเนินการในธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) และจะใช้แบรนด์ “การบินไทย” ในการเป็นสายการบินหลักที่เน้นการให้บริการตามรูปแบบเดิมที่เรียกว่า การบริการคุณภาพสูง (Premium or Legacy Airline) ซึ่งจะดำเนินธุรกิจแข่งขันโดยตรงกับสายการบินเต็มรูปแบบในภูมิภาคเช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ และสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ เป็นต้น และจะใช้แบรนด์ “ไทยสมายล์” ในการบริการคุณภาพสูงระดับย่อม (Light Premium Airline) เพื่อให้บริการในเส้นทางการบินทั้งในและต่างประเทศในคุณภาพบริการที่ต่อยกว่ากลุ่มสายการบินคุณภาพสูงโดยทั่วไป ซึ่ง ไทยสมายล์ จะดำเนินธุรกิจแข่งขันโดยตรงกับสายการบินกลุ่ม Light Premium Airline และ Boutique Airline ในภูมิภาคเช่น สายการบินบางกอกแอร์เวย์ และสายการบินซิลค์แอร์ เป็นต้น สำหรับเส้นทางบินที่ดำเนินการโดยการบินไทย จะเน้นให้บริการการบินในลักษณะเชื่อมต่อ (Connecting Flight) และมีศูนย์ปฏิบัติการบินที่ทำอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ซึ่งเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบมากกว่า

ในขณะที่นกแอร์ประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัด โดยมีจุดเด่นในการให้บริการที่แตกต่าง เส้นทางการบินแบบประจำปัจจุบันให้บริการเฉพาะเส้นทางบินในประเทศ และมีแผนที่จะขยายเส้นทางการบินไปต่างประเทศในอนาคตอันใกล้ ให้บริการบินในลักษณะไม่เชื่อมต่อหรือเป็นแบบจุดต่อจุด โดยมีศูนย์ปฏิบัติการบินที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง มีคู่แข่งที่สำคัญคือ สายการบินไทยแอร์เอเชีย และสายการบินโอเรียนท์ไทย



แผนภาพแสดงตำแหน่งการตลาดของธุรกิจการบินทั้งสองรูปแบบและตำแหน่งการตลาดของสายการบินในประเทศไทย



ที่มา: บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)