



## 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 31 มีนาคม 2556 นกแอร์มีเครื่องบินที่เช่าจากผู้ให้เช่าต่างประเทศจำนวน 14 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 อัครินวิจิตร (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

## การดำเนินงานธุรกิจ

ปี	เหตุการณ์
2547	<ul style="list-style-type: none"> <li>ก่อตั้งสายการบินนกแอร์ ภายใต้ชื่อ บริษัท สกายเอเชีย จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัด</li> <li>ใช้ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นศูนย์ปฏิบัติการการบิน โดยมีฝูงบินเริ่มต้นจำนวน 2 ลำ เป็นเครื่องบินโบอิง 737-400 ซึ่งเช่าดำเนินงานจากการบินไทย บริษัทเริ่มให้บริการการบินเมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2547</li> <li>เช่าดำเนินงานเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 เพิ่มอีก 1 ลำ จากการบินไทย</li> <li>เปิดให้มีการชำระค่าตั๋วโดยสารผ่านตู้เอทีเอ็มเป็นครั้งแรกของโลก</li> <li>เปิดให้บริการชำระค่าตั๋วโดยสารบริการผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นสายการบินแรก</li> </ul>
2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปิดบินในเส้นทางทดแทนการบินไทย อาทิ กรุงเทพฯ – นครศรีธรรมราช และกลับ</li> </ul>
2549	<ul style="list-style-type: none"> <li>เปลี่ยนชื่อบริษัทเป็น บริษัท สายการบินบินนกแอร์ จำกัด</li> <li>เช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-400 จากการบินไทย เพิ่มอีก 1 ลำ รวมเป็น 4 ลำ และเครื่องบินเอทีอาร์ 72-200 จำนวน 1 ลำ พร้อมเปิดทำการบินทดแทนเส้นทางของการบินไทย อาทิ กรุงเทพฯ – ตรัง และ เชียงใหม่ – แม่ฮ่องสอน และกลับ</li> <li>ย้ายศูนย์ปฏิบัติการการบินจากท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองไปท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ตามนโยบายของรัฐบาล</li> <li>เริ่มเช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-400 จากผู้ให้เช่าต่างประเทศ จำนวน 2 ลำ ทำให้มีฝูงบินโบอิงเพิ่มเป็น 6 ลำ</li> </ul>
2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>ย้ายศูนย์ปฏิบัติการการบินกลับมาตั้งท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นสายการบินแรก ตามนโยบายรัฐบาลที่อนุญาตให้เปิดดำเนินการท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง สำหรับเที่ยวบินในประเทศ</li> <li>เช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-400 จากผู้ให้เช่าต่างประเทศเพิ่มเติมอีก 3 ลำ เพื่อเพิ่มเที่ยวบิน และขยายเส้นทางบิน ทำให้มีฝูงบินเพิ่มเป็น 9 ลำ</li> <li>เช่าดำเนินงานชั่วคราว (Wet lease) เครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 2 ลำจากสายการบินต่างประเทศ ระยะเวลา 6 เดือน เพื่อรองรับผู้โดยสารในช่วงฤดูการท่องเที่ยว และเพื่อให้บริษัทมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานด้วยเครื่องบินแบบดังกล่าว</li> </ul>
2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทเช่าดำเนินงานเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จากผู้ให้เช่าต่างประเทศเพิ่มอีก 1 ลำ ตามสัญญาที่ลงนามไว้ก่อนหน้านี้ จึงมีฝูงบินโบอิง 737-400 รวม 10 ลำ</li> <li>เนื่องจากผลกระทบจากวิกฤติการณ์ราคาน้ำมัน และการหดตัวของตลาดจากผลกระทบทางเศรษฐกิจทั่วโลก ทำให้ผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปลายปี 2550 บริษัทจึงลดขนาดฝูงบินจากจำนวน 10 ลำ เหลือ 3 ลำ โดยคืนเครื่องบินแก่ผู้ให้เช่าเป็นการชั่วคราว เพื่อประหยัดประคองให้บริษัทสามารถดำเนินงานต่อไปได้ โดยมีจำนวนเครื่องบินเพียงพอที่จะให้บริการในเส้นทางและเที่ยวบินหลักๆ</li> </ul>
2552	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทประสบความสำเร็จในการเจรจากับเจ้าหน้าที่การค้า และชำระหนี้ที่พักไว้ระหว่างเจรจาได้แล้วเสร็จในไตรมาส 2 และบรรลุข้อตกลงกับผู้ให้เช่าเครื่องบินราย GE Commercial Aviation Services (GECAS) ในการนำเครื่องบินกลับมาดำเนินการต่อจำนวน 2 ลำ ในเดือนเมษายนและมีสัญญาณตามลำดับ</li> <li>บริษัทเช่าเครื่องบินโบอิง 737-400 เพิ่มเติมจำนวน 4 ลำ เพื่อรองรับการขยายตัวของเส้นทางทางอากาศ และเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ขณะเดียวกัน บริษัทได้ทำการศึกษาความเป็นไปได้ในการเช่าเครื่องบินรุ่นใหม่ ซึ่งจะมีประสิทธิภาพการทำงานของเครื่องบินดีขึ้น มีต้นทุนเกี่ยวกับเครื่องบินและปริมาณการใช้น้ำมันต่ำลง และมีความจุผู้โดยสารเพิ่มขึ้น</li> </ul>
2553	<ul style="list-style-type: none"> <li>เกิดเหตุการณ์อุทกภัยอย่างรุนแรงในเขตภาคใต้ของประเทศไทย บริษัทได้สนับสนุนการขนส่งสิ่งของบรรเทาสาธารณภัยที่มีผู้นำมาบริจาคช่วยเหลือผู้ประสบภัยทั้งบนเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินพิเศษเพื่อขนส่งสิ่งของเหล่านั้น</li> </ul>
2554	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ บริษัท สยามเจเนอรัลเอวิเอชัน จำกัด (“เอสจีเอ” หรือ “นกมินิ”) เปิดให้บริการเส้นทางสายย่อย จำนวน 4 เส้นทาง เป็นการสนับสนุนพันธกิจของบริษัทในการให้บริการครอบคลุมเส้นทางบินในประเทศมากที่สุด</li> </ul>



ปี	เหตุการณ์
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จากเหตุการณ์อุทกภัยครั้งใหญ่ของประเทศไทย บริษัทได้เพิ่มเที่ยวบินในเส้นทาง กรุงเทพฯ-พิษณุโลก เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารที่เดินทางเส้นทางสายเหนือ และสนับสนุนการช่วยเหลือผู้ประสบภัยที่ จ.นครสวรรค์</li> <li>▪ เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในเดือนตุลาคม บริษัทจึงได้ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินที่วางไว้ล่วงหน้า โดยย้ายฐานปฏิบัติการบินไปยังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยลดจำนวนเที่ยวบินบางส่วนเนื่องจากข้อจำกัดเรื่องการจัดสรรเวลาขึ้นลงของเที่ยวบินและการจัดหาบริการภาคพื้นที่ยุติการดำเนินงานท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตลอดจนการจัดการด้านบุคลากรที่ให้บริการภาคพื้น ซึ่งบางส่วนเป็นผู้ประสบภัย บริษัทได้นำเครื่องบินบางส่วนไปจอดที่ท่าอากาศยานอุตะเภา จ. ชลบุรี</li> <li>▪ เช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 3 ลำ แรก ในช่วงไตรมาส 4</li> <li>▪ ในเดือน สิงหาคม บริษัทได้เริ่มดำเนินการซื้อน้ำมันจาก บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัดส่งผลให้บริษัทเริ่มลดสัดส่วนการซื้อน้ำมันจากการบินไทย</li> </ul>
2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ย้ายฐานปฏิบัติการบินกลับมายังท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในเดือนมีนาคม</li> <li>▪ เช่าดำเนินงานเครื่องบินโบอิง 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</li> <li>▪ บริษัทยุติการซื้อขายน้ำมันทั้งหมดกับการบินไทยในเดือนเมษายน โดยซื้อน้ำมันจาก บริษัท เชลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ทดแทน</li> </ul>
2556	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ แปลงสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทจำกัดมหาชนเพื่อนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย</li> </ul>

## รางวัลและเกียรติคุณ

ปี	เหตุการณ์
2548	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัลประกาศเกียรติคุณโดยกระทรวงสาธารณสุข จากการสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่ประสบภัยในด้านการแพทย์และสาธารณสุขจากภัยพิบัติคลื่นยักษ์สึนามิถล่มใน 6 จังหวัดอันดามัน</li> <li>▪ รางวัลประกาศเกียรติคุณโดยกองทัพบก จากการเป็นผู้สนับสนุนและช่วยเหลือในโครงการ “กองทัพบก นกแอร์ การบินไทย แทนใจไทย ใส่ใจ อันดามัน” ในเหตุการณ์คลื่นยักษ์สึนามิ</li> </ul>
2550	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ทู ทัช 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</li> </ul>
2551	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัล Best in Travel 2008 – สายการบินนกแอร์ได้รับการจัดอันดับให้เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีที่สุดอันดับที่ 3 ในภูมิภาคเอเชียโดย Smart Travel Asia</li> <li>▪ รางวัล Business Best in Class Television Ad ในงาน Asia Pacific Low Cost Airline Success ครั้งที่ 5</li> </ul>
2554	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัล Microsoft Business Intelligence Solutions โดย บริษัท ไมโครซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด</li> </ul>
2555	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ รางวัล The Best Airline Exhibitor โดย Thai International Travel Fair</li> <li>▪ รางวัล Celebrating Innovation 2012 โดย Navitaire ผู้ให้บริการระบบจองตั๋วโดยสาร</li> </ul>

**การเปิดเส้นทางการบิน**

ปี	เส้นทางการบินไปและกลับ	จำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อ สัปดาห์ เมื่อเปิดให้บริการ	จำนวนเที่ยวบินไป-กลับต่อ สัปดาห์ ณ 31 มี.ค. 56
2547	▪ กรุงเทพฯ - เชียงใหม่	28	49
	▪ กรุงเทพฯ - อุดรธานี	14	35
	▪ กรุงเทพฯ - ภูเก็ต	21	21
	▪ กรุงเทพฯ - หาดใหญ่	14	49
	▪ กรุงเทพฯ - พิษณุโลก	14	35
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	14
	▪ กรุงเทพฯ - ร้อยเอ็ด	6	14
	▪ กรุงเทพฯ - นครพนม	4	7
2552	▪ กรุงเทพฯ - สุราษฎร์ธานี	14	28
2554	▪ กรุงเทพฯ - แม่สอด	5	28
	▪ กรุงเทพฯ - แพร่	3	4
2555	▪ เชียงใหม่ - แม่สอด	7	7
	▪ กรุงเทพฯ - ชุมพร	7	14
2556	▪ เชียงใหม่ - หาดใหญ่	7	7

**2.2 ภาพรวมการประกอบธุรกิจของบริษัท**

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

สำหรับกลยุทธ์การตลาด บริษัทได้วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นสายการบินราคาประหยัด โดยให้บริการที่แตกต่างจากสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ โดยนกแอร์มีจุดเด่นหลักๆ คือ

- การมีเส้นทางการบินที่ครอบคลุมทั่วประเทศมากที่สุดในประเทศไทย โดยมีชนิดของเครื่องบินที่เหมาะสมกับเส้นทางบินต่างๆ จนทำให้บริษัทสามารถเปิดเส้นทางการบินได้มากที่สุดทั้งเส้นทางบินสายหลัก เส้นทางบินสายรองและเส้นทางบินสายย่อย บริษัทจัดเป็นผู้นำในการบุกเบิกเส้นทางบินใหม่ๆ ในประเทศอย่างต่อเนื่องตลอดระยะเวลากว่า 9 ปี ตั้งแต่เปิดดำเนินการ เพื่อตอบสนองอุปสงค์ของการเดินทาง



ทางอากาศ ทำให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายและความรวดเร็วในการเดินทาง อีกทั้งเป็นการสนับสนุนการเติบโตทางเศรษฐกิจของแต่ละจังหวัด ทั้งจากการติดต่อธุรกิจ เยี่ยมญาติ และการท่องเที่ยว

- การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ให้ความสะดวกรวดเร็วกับลูกค้าทั้งในด้านการจองซื้อและการชำระเงิน โดยปัจจุบัน บริษัทจัดได้ว่าเป็นผู้บริการสายการบินราคาประหยัดที่มีช่องทางการจัดจำหน่าย (Reservation Channel) และช่องทางการชำระเงิน (Payment Channel) ครอบคลุมและหลากหลายที่สุด
- การให้บริการที่ดีเยี่ยมกับลูกค้าด้านการบริการ เช่น การเลือกที่นั่งล่วงหน้า บริการอาหารว่างและน้ำดื่มบนเที่ยวบิน การให้น้ำหนักสัมภาระขั้นต่ำแก่ผู้โดยสาร โดยไม่มีการเรียกเก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากลูกค้าเหมือนสายการบินราคาประหยัดรายอื่นๆ อีกทั้งมุ่งเน้นการให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างเต็มความสามารถและเป็นมิตรตามนโยบาย “ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม”

ณ วันที่ 31 มีนาคม 2556 บริษัทมีฝูงบินรวม 17 ลำ ได้แก่ (1) เครื่องบินโบอิง 737-400 จำนวน 3 ลำ ขนาด 150 และ 168 ที่นั่ง ซึ่งจะทยอยครบอายุสัญญาเช่าในปี 2556 (2) เครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 10 ลำ ขนาด 186 และ 189 ที่นั่ง และจะเช่าดำเนินงานเครื่องบินเพิ่มเติมอีก 4 ลำ ในปี 2556 เพื่อทดแทนเครื่องบินที่ครบอายุสัญญาเช่า ตลอดจนเพื่อรองรับเส้นทางการบินใหม่ และการเพิ่มจำนวนเที่ยวบินในเส้นทางการบินเดิม และ (3) เครื่องบินเอทีอาร์ 72-200 จำนวน 2 ลำ ขนาด 66 ที่นั่ง และเครื่องบินเอทีอาร์ 72-500 จำนวน 1 ลำ ขนาด 72 ที่นั่ง บริษัทจะเช่าดำเนินงานเครื่องบินเอทีอาร์ 72-500 เพิ่มอีก 1 ลำ ในปี 2556 นอกจากนี้ บริษัทยังได้ร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจ คือ บริษัท สยามเจนเนอรัลเอวิเอชัน จำกัด (“เอสจีเอ”) ซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติการบินโดยเครื่องบิน SAAB 340 ขนาด 34 ที่นั่ง ในรูปแบบการเช่าเหมาลำให้บริษัทเพื่อใช้ในเส้นทางการบินที่มีผู้โดยสารไม่มากนัก จะเห็นได้ว่า การที่บริษัทมีฝูงบินที่หลากหลาย ทำให้มีความยืดหยุ่นในการบริหารฝูงบิน เพื่อให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการในการเดินทางแต่ละเส้นทางบินได้อย่างเหมาะสม อีกทั้ง ยังเป็นการบริหารต้นทุนการบินอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บริษัทมีเส้นทางบินครอบคลุมทุกภูมิภาคของประเทศไทย โดยส่วนใหญ่เป็นเที่ยวบินระหว่างฐานปฏิบัติการการบินหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติติดดอนเมืองกับทำอากาศยานภูมิภาค รองลงไปเป็นเส้นทางจากทำอากาศยานปฏิบัติการบินย่อยที่ทำอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่ไปยังทำอากาศยานอื่นๆ ซึ่งมีทั้งเส้นทางภายในภูมิภาค และเที่ยวบินระหว่างภูมิภาค ได้แก่ เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน เชียงใหม่-แม่สอด เชียงใหม่-อุดรธานี เชียงใหม่-หาดใหญ่ โดย ณ 31 มีนาคม 2556 บริษัทให้บริการทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย รวม 23 เส้นทางบิน จำนวน 483 เที่ยวบินไปกลับต่อสัปดาห์ ทั้งนี้ในปี 2555 และไตรมาส 1 ปี 2556 บริษัทให้บริการผู้โดยสารรวมประมาณ 4.16 ล้านคน และ 1.43 ล้านคนตามลำดับ

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



นอกจากบริการหลักที่กล่าวข้างต้น นกแอร์ยังให้บริการเสริมกับผู้โดยสารที่เดินทางโดยเที่ยวบินแบบประจำของบริษัท ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเที่ยวบินหรือวันเดินทาง บริการขนส่งสัมภาระน้ำหนักส่วนเกิน บริการขนส่งสินค้า บริการจำหน่ายอาหารว่าง เครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึกนกแอร์ ประกันภัยการเดินทาง บริการการเดินทางเชื่อมต่อไปยังจุดหมายปลายทางอื่นต่อเนื่องจากเส้นทางบินของนกแอร์

นอกจากการให้บริการในส่วนการบินเส้นทางประจำ บริษัทยังให้บริการเที่ยวบินในแบบเหมาลำ (Charter Flight) กับผู้โดยสารที่มีความประสงค์จะเดินทางเป็นหมู่คณะ หรือต้องการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่อยู่นอกเหนือจากตารางบินแบบประจำของบริษัท โดยปัจจุบัน บริษัทให้บริการเช่าเหมาลำไปยังจุดหมายต่างๆในประเทศจีนทุกสัปดาห์

### 2.3 โครงสร้างรายได้ของบริษัท

โครงสร้างรายได้ตามงบการเงินของบริษัทสำหรับปี 2553 – 2555 และไตรมาส 1 ปี 2556 สามารถสรุปได้ดังนี้

	ปี 2553		ปี 2554		ปี 2555		ไตรมาส 1 ปี 2556	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้จากการให้บริการขนส่ง</b>								
เส้นทางการบินสายหลัก	3,348.2	79.9	4,521.4	74.4	6,004.3	72.7	1,994.5	70.6
เส้นทางการบินสายรอง	469.1	11.2	795.1	13.1	792.9	9.6	219.5	7.8
เส้นทางการบินสายย่อย	153.5	3.7	410.4	6.8	837.1	10.1	351.2	12.4
เที่ยวบินเช่าเหมาลำ	0.6	0.01	22.4	0.4	187.1	2.3	89.4	3.2
<b>รวมรายได้จากการขนส่ง</b>	<b>3,971.4</b>	<b>94.7</b>	<b>5,749.3</b>	<b>94.6</b>	<b>7,821.4</b>	<b>94.7</b>	<b>2,654.5</b>	<b>93.9</b>
<b>รายได้จากการบริการเสริม</b>								
รายได้จากการเปลี่ยนแปลงฯ <sup>1)</sup>	41.6	1.0	64.3	1.1	87.9	1.1	30.8	1.1
รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระส่วนเกิน <sup>2)</sup>	14.2	0.3	28.6	0.5	46.8	0.6	25.8	0.9
รายได้ค่าธรรมเนียมฯ <sup>3)</sup>	48.8	1.2	57.2	0.9	93.0	1.1	39.0	1.4
รายได้ค่าระวางขนส่ง	20.7	0.5	16.2	0.3	17.7	0.2	6.4	0.2
รายได้จากการจำหน่ายฯ <sup>4)</sup>	14.9	0.4	18.6	0.3	17.6	0.2	5.7	0.2
รายได้จากค่าประกันภัย	27.1	0.6	36.0	0.6	47.2	0.6	18.8	0.7
รายได้จากกิจกรรมอื่น ๆ	41.2	1.0	69.0	1.1	85.9	1.0	30.1	1.1
<b>รวมรายได้จากการบริการเสริม</b>	<b>208.4</b>	<b>5.0</b>	<b>289.9</b>	<b>4.8</b>	<b>396.2</b>	<b>4.8</b>	<b>156.5</b>	<b>5.5</b>
<b>รายได้อื่น</b>								
ดอกเบียร์รับ	5.4	0.1	32.9	0.5	40.7	0.5	13.6	0.5
อื่น ๆ	6.6	0.2	5.3	0.1	1.3	0.02	1.6	0.1
<b>รวมรายได้อื่น</b>	<b>12.0</b>	<b>0.3</b>	<b>38.2</b>	<b>0.6</b>	<b>42.0</b>	<b>0.5</b>	<b>15.2</b>	<b>0.6</b>
<b>รายได้รวมทั้งหมด</b>	<b>4,191.9</b>	<b>100.0</b>	<b>6,077.4</b>	<b>100.0</b>	<b>8,259.5</b>	<b>100.0</b>	<b>2,826.2</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ :

- 1) รายได้จากการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง
- 2) รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระส่วนเกิน
- 3) รายได้ค่าธรรมเนียมการจองตั๋วและชำระเงิน
- 4) รายได้จากการจำหน่ายอาหารเครื่องดื่ม และสินค้าที่ระลึก

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 บริษัทที่มีจำนวนเที่ยวบินต่อสัปดาห์ใน ส่วนเส้นทางการบินรองและย่อยรวม 210 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ บริษัทมีคู่แข่งอีกเพียงหนึ่งรายที่ให้บริการการบินในกลุ่มเส้นทางการบินนี้ ซึ่งเปิดให้บริการเพียง 35 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ 3.2 ผลการดำเนินงานของการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร”) บริษัทถือว่าเป็นผู้ให้บริการการบินแบบประจำที่ให้ความสำคัญเส้นทางการบินสายรองและสายย่อยอย่างมาก เนื่องจากเส้นทางการบินดังกล่าวจะเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันการเติบโตของตลาดเส้นทางการบินในประเทศไทยในอนาคต อีกทั้ง การเข้าไปเป็นสายการบินแรกที่บินในเส้นทางนั้นๆ จะทำให้บริษัทมีความได้เปรียบคู่แข่งทั้งในด้านความเข้าใจตลาด 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





สำหรับไตรมาส 1 ปี 2556 บริษัทมีรายได้รวมเท่ากับ 2,826.2 ล้านบาท เติบโตจากช่วงเดียวกันของปี 2555 ร้อยละ 50.6 โดยมีสาเหตุหลักจากการที่ไตรมาส 1 ปี 2555 บริษัทได้รับผลกระทบจากน้ำท่วมใหญ่ทำให้ไม่สามารถให้บริการได้ในบางเที่ยวบิน

สำหรับสัดส่วน บริษัทมีสัดส่วนรายได้เช่นเดียวกับ ปี 2555 คือมีรายได้จากค่าโดยสารร้อยละ 93.9 ของรายได้รวม และมีรายได้จากการบริการเสริมคิดเป็นร้อยละ 5.5 ของรายได้รวม รวมถึงรายได้อื่น ร้อยละ 0.6 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 โดยนกแอร์ได้รับการคัดเลือกให้เป็นสายการบินราคาประหยัดที่ดีเป็นอันดับ 3 ในทวีปเอเชีย เมื่อปี 2551 และได้รับการคัดเลือกให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมในงาน Thai International Travel Fair เมื่อปี 2555 ซึ่งถือว่านกแอร์ได้สร้างแบรนด์จนเป็นที่ยอมรับจากผู้โดยสารเป็นอย่างดี

### การให้บริการเที่ยวบินที่ครอบคลุมเส้นทางมากที่สุดในประเทศไทย

นกแอร์จัดเป็นผู้นำในธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศไทยด้วยการให้บริการเที่ยวบินซึ่งครอบคลุมเส้นทางบินมากที่สุด บริษัทจัดเป็นสายการบินแห่งเดียวในประเทศไทยที่ให้บริการเที่ยวบินทั้งในเส้นทางการบินสายหลัก เส้นทางการบินสายรอง และเส้นทางการบินสายย่อย ณ 31 มีนาคม 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 ทำให้บริษัทสามารถตั้งราคาสำหรับผู้โดยสารรู้สึกคุ้มค่ากับการบริการ ส่งผลให้รายได้ต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่ง



### การมีช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ

นกแอร์จัดเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ให้ความสะดวกสบายในการจองตั๋วเครื่องบินแก่ผู้โดยสารมากที่สุดในประเทศไทย ด้วยมีช่องทางการจองตั๋วโดยสารและช่องทางการชำระเงินที่หลากหลายและมากที่สุดในประเทศไทย ปัจจุบันผู้โดยสารของนกแอร์สามารถจองซื้อตั๋วโดยสารได้หลายช่องทาง คือ เว็บไซต์ ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ (Call Center) เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน เคาน์เตอร์เซอร์วิส ตัวแทนจำหน่าย และจองกับบริษัทโดยตรง (เช่น ลูกค้าองค์กร ลูกค้าหมู่คณะ สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร และสมาชิกรัฐสภา เป็นต้น) ส่วนช่องทางการชำระเงินก็มีความหลากหลายโดยสามารถชำระด้วยเงินสด บัตรเครดิต ตู้เอทีเอ็ม เคาน์เตอร์เซอร์วิส และระบบได้เรีกเดบิตของธนาคารไทยพาณิชย์

### การเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมในการให้บริการผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ

นกแอร์เป็นผู้ริเริ่มให้บริการผลิตภัณฑ์จากนวัตกรรมใหม่ ในประเภทต่างๆ ที่ตรงต่อความต้องการของผู้โดยสารอย่างสม่ำเสมอ เช่น ในปี 2547 นกแอร์เป็นสายการบินแรกของโลกที่ผู้โดยสารสามารถชำระเงินผ่านตู้เอทีเอ็มของธนาคารพาณิชย์ได้ และเป็นต้นแบบที่ต่อมาสายการบินและธุรกิจอื่น ๆ ได้นำช่องทางการชำระผ่านตู้เอทีเอ็มไปใช้ในธุรกิจ และในปี 2555 นกแอร์เป็นสายการบินแรกของโลกที่ผู้โดยสารสามารถจองซื้อผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิสได้ นอกเหนือจากการรับชำระเงินที่มีมาตั้งแต่ปี 2547 นอกจากนี้ในปี 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 เส้นทางการบิน และขยายเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มเติม 15 เส้นทางการบิน โดยเฉพาะบริเวณพื้นที่หรือเมืองที่มีศักยภาพของ



ประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน 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 โดยสามารถจุผู้โดยสารได้เพิ่มขึ้นจาก 150-168 ที่นั่ง เป็น 189 ที่นั่ง ซึ่งขนาดที่ใหญ่ขึ้นจะส่งผลให้บริษัทมีรายได้ต่อเที่ยวบินเพิ่มขึ้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนฝูงบินใหม่จะเป็นการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่ผู้โดยสารของนกแอร์ ซึ่งจากทั้งสองปัจจัยจะส่งผลให้บริษัทมีจำนวนผู้โดยสารเพิ่มสูงขึ้น และมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Load Factor) เพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ บริษัทมุ่งเน้นการใช้ประเภทเครื่องบินที่เหมาะสมกับความต้องการการบิน โดยพิจารณาใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ (โบอิง 737-400/800) ในเที่ยวบินที่มีความต้องการบินสูงหรือเส้นทางการบินหลัก และใช้เครื่องบินขนาดกลาง (เอทีอาร์ 72) และขนาดเล็ก (SAAB 340) ในเที่ยวบินที่มีความต้องการบินไม่สูงมากนักอย่างเช่นเส้นทางสายรองและเส้นทางสายย่อย การใช้เครื่องบินอย่างเหมาะสมจะทำให้บริษัทสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพและอัตราการทำกำไรในอัตราที่เหมาะสม และเพื่อเป็นการรองรับแผนเพิ่มเที่ยวบินตามที่ระบุในข้างต้น บริษัทจึงมีแผนที่จะขยายฝูงบินเพิ่มจาก 17 ลำ ณ 31 มีนาคม 2556 เป็น 30 ลำ ภายในปี 2558 โดยฝูงบินดังกล่าวจะประกอบด้วยเครื่องบินทั้งหมด 3 ขนาด ซึ่งเหมาะสมกับการบินแต่ละเส้นทางการบิน (*โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ "3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ 3.11 การสรรหาผลิตภัณฑ์และบริการ"*)

#### การควบคุมต้นทุนในการดำเนินงานและการเพิ่มประสิทธิภาพของเครื่องบิน

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

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2556 บริษัทจะทยอยปลดระวางเครื่องบินโบอิง 737-400 ทั้งหมด ทำให้บริษัทเหลือเครื่องบินประเภทไอพ่น (Jet) เพียงรุ่นเดียวคือ โบอิง 737-800 เช่นเดียวกับการเปลี่ยนเครื่องบินรุ่นเอทีอาร์ จากรุ่น 72-200 เป็น 72-500 ทั้งหมดในปี 2556 โดยเครื่องบินรุ่นใหม่จะมีประสิทธิภาพในการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงที่ดีกว่า มีจำนวนที่นั่งที่มากขึ้น และอัตราการใช้เครื่องบินสูงกว่า ทั้งนี้ เครื่องบินโบอิง 737-800 ที่บริษัทใช้งานอยู่ในปัจจุบันมีอัตราการเผาผลาญน้ำมันเชื้อเพลิงต่อที่นั่งน้อยกว่าโบอิง 737-400 ประมาณร้อยละ 12.8 และมีอัตราการใช้เครื่องบินต่อวัน ในปี 2555 ดังนี้ โบอิง 737-800 เฉลี่ยลำละ 10.3 ชั่วโมง ส่วนโบอิง 737-400 เฉลี่ยลำละ 6.8 ชั่วโมง ซึ่งการที่เครื่องบินโบอิง 737-400 มีอัตราการใช้เครื่องบินค่อนข้างต่ำ เนื่องจาก เครื่องบินมีอายุมาก บริษัทจึงมีนโยบายกำหนดอัตราการใช้เครื่องบินเพียงประมาณวันละ 8 – 9 ชั่วโมง นอกจากนี้ เครื่องบินยังเกิดปัญหาทางเทคนิคเป็นครั้งคราว ทำให้ต้องจอดซ่อมแซมเป็นระยะๆ

ยุทธศาสตร์ประการที่สองในการดำเนินธุรกิจคือ การขยายเส้นทางการบินไปยังต่างประเทศ จะทำให้อัตราการใช้เครื่องบินเฉลี่ยต่อวันสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากการให้บริการเส้นทางบินระหว่างประเทศมีโอกาที่บริษัทจะให้บริการในช่วงเวลากลางคืนได้ แตกต่างจากการให้บริการเส้นทางบินในประเทศที่ให้บริการในเวลากลางวันเป็นหลัก ทำให้บริษัทสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้เครื่องบินอย่างมีนัยสำคัญ



จากยุทธศาสตร์การบินทั้งสองประการ จะมีส่วนช่วยให้ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตผู้โดยสาร (CASK) มีแนวโน้มลดลงอย่างมีนัยสำคัญในอนาคต

## 2.6 ความสัมพันธ์ ความเป็นอิสระทางธุรกิจ ความไม่พึ่งพิง และการแข่งขันระหว่างบริษัทกับการบินไทย

บริษัทมี บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ (ร้อยละ 39.2 ภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์) และส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการบริษัทจำนวนหนึ่ง (การบินไทยมีสิทธิส่งตัวแทนเข้ามาเป็นกรรมการในบริษัททั้งหมด 5 ท่าน) การบินไทยประกอบธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) ภายใต้แบรนด์ “การบินไทย” และ “ไทยสมายล์” ซึ่งเป็นธุรกิจที่ใกล้เคียง ทำให้อาจเข้าใจได้ว่ามีความขัดแย้งทางประโยชน์ระหว่างการบินไทยและนกแอร์

อย่างไรก็ดี เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการดำเนินงานและป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ นกแอร์จึงได้กำหนดแนวทางและมาตรการในการดำเนินธุรกิจดังต่อไปนี้

### 1) การไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย

ปัจจุบันกรอบการทำงานและการบริหารจัดการของนกแอร์เป็นการดำเนินงานที่เป็นเอกเทศไม่พึ่งพิงกับการบินไทย โดยนกแอร์มีระบบการบริหารจัดการทั้งในส่วนระบบการสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน และระบบบัญชีที่เป็นอิสระของตนเองโดยไม่ได้ใช้ระบบของการบินไทย ด้านการเช่าเครื่องบิน นกแอร์มีนโยบายในการเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่ารายอื่นเอง ดังจะเห็นได้ว่า ณ 31 มีนาคม 2556 นกแอร์เช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่าจากต่างประเทศจำนวน 14 ลำ จากจำนวนเครื่องบินทั้งหมด 17 ลำ (เป็นเครื่องบินที่เช่าจากการบินไทย 3 ลำ) และคาดว่าภายในปี 2556 นกแอร์จะคืนเครื่องบินที่เช่าดำเนินงานจากการบินไทยทั้งหมด

สำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องบิน เครื่องบินโบอิง 737-400 และเอทีอาร์ 72 ที่เช่าจากการบินไทย จะทำการซ่อมบำรุงโดยการบินไทยเอง ส่วนเครื่องบินที่เช่าจากผู้ให้เช่าต่างประเทศทุกลำ นกแอร์ได้ว่าจ้างผู้ซ่อมบำรุงภายนอกโดยตรง ผู้ให้บริการรายหลักๆ ได้แก่ Société Air France สำหรับเครื่องบินโบอิง 737-400 และ Lufthansa Technik AG สำหรับเครื่องบินโบอิง 737-800

สำหรับการจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง ถึงแม้ในระยะเริ่มต้นของการเปิดบริษัท นกแอร์ได้ซื้อน้ำมันผ่านการบินไทยเนื่องจากผู้บินมีขนาดเล็กและมีปริมาณการใช้ น้ำมันไม่สูงมากนัก ต่อมาเมื่อผู้บินขยายตัวและบริษัทมีปริมาณความต้องการน้ำมันมากขึ้น บริษัทได้จัดซื้อกับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันอีกด้วย

ในด้านระบบการจองซื้อตั๋วเครื่องบินและการชำระเงินซึ่งเป็นระบบงานหลักของสายการบินนั้น นกแอร์มีระบบทั้งสองเป็นของตนเองและแตกต่างจากระบบที่การบินไทยใช้ ระบบงานในส่วนนี้จึงมิได้มีความเกี่ยวข้องกับการบินไทยแต่อย่างใด นอกจากนี้ นกแอร์ยังมีการฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับ โดยบริษัทมีหลักสูตรในการอบรมและผู้เชี่ยวชาญผู้ให้การอบรมเป็นของตนเอง

สำหรับสัญญาเที่ยวบินร่วม (Code share) ระหว่างนกแอร์กับการบินไทยในบางเส้นทางการบินนั้น เป็นสัญญาเที่ยวบินร่วม ที่มีเงื่อนไขการกำกับตักซึ่งเกิดขึ้นเป็นกรณีทั่วไปในธุรกิจสายการบินและราคาก็เป็นไปตามราคาตลาด อีกทั้ง นกแอร์ได้ทำสัญญาเที่ยวบินร่วมกับสายการบินอื่นในลักษณะเดียวกัน นอกจากนี้ นกแอร์มีสัดส่วนรายได้ที่มาจากการใช้เที่ยวบินร่วมกับการบินไทยน้อยมาก ซึ่งมีสัดส่วนต่ำกว่าร้อยละ 0.1 ของรายได้รวมทั้งหมด



โครงสร้างการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นไปตามกรอบแนวทางที่ให้นักแอร์ดำเนินธุรกิจอย่างอิสระและเป็นเอกเทศ มิได้พึ่งพิงการบินไทยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## 2) ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันระหว่าง นกแอร์ กับ การบินไทย และ ไทยสมายล์

ความแตกต่างระหว่างสายการบินเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ

นกแอร์ดำเนินธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีสายการบินไทยแอร์เอเชียเป็นคู่แข่งสำคัญ ในขณะที่ทั้งการบินไทยและไทยสมายล์ประกอบธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) ซึ่งธุรกิจสายการบินจะมีการแบ่งตลาดที่ค่อนข้างชัดเจน โดยธุรกิจสายการบินทั้งในประเทศและต่างประเทศมีการแบ่งเป็น 2 กลุ่มหลักคือธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost Airline) ซึ่งการดำเนินธุรกิจจะแตกต่างกันทั้งในลักษณะการให้บริการ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แนวทางการทำการตลาด ช่องทางการจัดหน่าย และการกำหนดราคา

ตารางเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสายการบินราคาประหยัดและสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ

	สายการบินราคาประหยัด (Low Cost Airline)	สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline)
กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	กลุ่มลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคามาก (Sensitive to price)	กลุ่มลูกค้าที่อ่อนไหวต่อราคาน้อย (Insensitive to price)
ลักษณะตัวโดยสาร	ให้บริการตัวโดยสารเพียงระดับชั้นเดียวเท่านั้น คือชั้นประหยัด (Economy class)	ให้บริการตัวโดยสารหลายระดับชั้น ได้แก่ ชั้นประหยัด (Economy class) ชั้นธุรกิจ (Business class) และชั้นหนึ่ง (First class)
เส้นทางการบิน	เส้นทางการบินระยะใกล้ (เฉลี่ย 1 – 3 ชั่วโมงบิน) และไม่เกิน 4.5 ชั่วโมง	เส้นทางการบินระยะกลางและไกล (Medium to Long – Haul routes)
ลักษณะการให้บริการ	เน้นการให้บริการลักษณะไม่เชื่อมต่อ (Point to point)	เน้นการให้บริการลักษณะเชื่อมต่อ (Connecting)
ราคาตัวโดยสาร	ราคาตัวโดยสารเปลี่ยนแปลงตามอุปสงค์และเวลา ในการจองตัวล่วงหน้า (Dynamic pricing)	ราคาตัวโดยสารถูกกำหนดล่วงหน้า (Fixed pricing) แตกต่างกันไปตามเงื่อนไขของตัวโดยสาร (Pricing on condition)
ช่องทางการจัดจำหน่าย	จำหน่ายตัวโดยสารผ่านเว็บไซต์เป็นหลัก	จำหน่ายตัวโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นหลัก
การให้บริการบนเที่ยวบิน	บริการบนเครื่องบินเป็นลักษณะจำกัด (Limited service) เช่นไม่มีการให้บริการอาหารร้อน	บริการบนเครื่องบินเป็นลักษณะการให้บริการเต็ม รูปแบบ เช่นการให้บริการอาหารร้อน หนังสือพิมพ์ และบริการสันทนาการอื่นๆ
สนามบิน	ให้บริการในสนามบินที่มีค่าบริการถูก	ให้บริการในสนามบินที่มีความสะดวกและมี เครือข่ายการบินมาก
ฝูงบิน	ฝูงบินที่ประกอบด้วยเครื่องบินน้อยประเภท	ฝูงบินที่ประกอบด้วยเครื่องบินหลากหลาย ประเภท
กลยุทธ์ทางธุรกิจ	มุ่งเน้นการควบคุมต้นทุน และการกำหนดราคาตัว โดยสาร เป็นปัจจัยสำคัญ	มุ่งเน้นการให้บริการที่ครบวงจร (Networking) และ ให้บริการที่เพิ่มความความสะดวกสบายการ เดินทางเป็นปัจจัยสำคัญ



### สายการบินเต็มรูปแบบ

สายการบินเต็มรูปแบบจะเน้นการให้บริการที่ครบวงจร คือนอกเหนือจากการให้บริการการบินแล้ว สายการบินเต็มรูปแบบยังให้บริการเสริมอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นการให้บริการอาหารในเครื่องบินและการขนสัมภาระ เป็นต้น ซึ่งโดยปกติสายการบินเต็มรูปแบบจะมีชนิดของตัวโดยสารหลากหลายประเภท เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร ซึ่งจะมีทั้งตัวโดยสารชั้นประหยัด ชั้นธุรกิจ และชั้นหนึ่ง โดยกลุ่มลูกค้าของสายการบินเต็มรูปแบบจะเป็นผู้โดยสารที่ต้องการความสะดวกสบายทั้งในด้านการเดินทาง การจองซื้อและการปรับเปลี่ยนวันเวลาในการเดินทางที่สูง ดังนั้นกลุ่มลูกค้าของสายการบินเต็มรูปแบบจะมีความอ่อนไหวต่อราคาต่ำกว่าสายการบินต้นทุนต่ำ

ทำให้สายการบินเต็มรูปแบบมีราคาค่าตัวโดยสารที่สูงหากเทียบกับสายการบินต้นทุนต่ำ ประกอบกับการที่ปัจจัยความสะดวกสบายในการบินจะมีผลมากในเส้นทางการบินระยะไกล จึงทำให้สายการบินเต็มรูปแบบมักจะประสบความสำเร็จมากในเส้นทางการบินในระยะกลางและระยะไกลกว่าเส้นทางการบินระยะใกล้ แต่ในบางกรณีในเส้นทางระยะใกล้ก็อาจจะประสบความสำเร็จได้หากเน้นกลุ่มเป้าหมายที่ถูกต้อง โดยเหตุผลข้างต้นทำให้สายการบินเต็มรูปแบบจะเน้นการให้บริการในลักษณะเชื่อมต่อ (Connecting) คือการให้บริการที่ต้องการการเชื่อมโยงกันระหว่างเส้นทางการบินต่างๆ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากการเชื่อมต่อ หรือให้บริการในสนามบินที่มีการเดินทางจากผู้โดยสารในวงกว้างมากกว่าสายการบินต้นทุนต่ำ

นอกจากนี้ สายการบินเต็มรูปแบบจะเน้นกลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวที่มีการเดินทางระยะไกลและต้องการความสะดวกสบายในการเดินทางและการเปลี่ยนต่อเครื่องโดยสาร

อีกทั้งสายการบินเต็มรูปแบบจะอาศัยช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายเป็นสำคัญเนื่องจากเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่สร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้ามากที่สุด ประกอบกับการดำเนินธุรกิจที่มีความต้องการที่จะมีจำนวนผู้โดยสารล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยงจากผู้โดยสารไม่เต็มเที่ยวบิน และการขายเหมาตัวโดยสารให้ตัวแทนจำหน่ายจะเป็นวิธีการที่เหมาะสม ทำให้การขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นช่องทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญ

### สายการบินต้นทุนต่ำ

สายการบินต้นทุนต่ำเป็นธุรกิจที่เพิ่งเติบโตขึ้นในช่วง 20 ปีที่ผ่านมา โดยอาศัยช่องว่างการตลาดที่สายการบินเต็มรูปแบบ และขนส่งมวลชนประเภทอื่นๆ ไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการผู้บริโภคได้ทั้งหมด ทั้งในด้านราคาโดยโดยสาร ระยะเวลาในการเดินทาง และ เทคโนโลยีทางด้าน Internet ที่ทำให้ความสะดวกสบายในการจองตั๋วโดยสารเปลี่ยนไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศไทย ที่การขนส่งมวลชนประเภทอื่นๆ มีประสิทธิภาพทางด้านราคาและค่าโดยสารต่ำมากจึงเป็นโอกาสของสายการบินต้นทุนต่ำ

อย่างไรก็ดี ถึงแม้ว่าสายการบินต้นทุนต่ำจะประกอบธุรกิจคล้ายคลึงกับสายการบินเต็มรูปแบบ แต่แนวทางและหลักการการดำเนินธุรกิจแตกต่างกันอย่างมาก โดยสายการบินราคาประหยัดจะเน้นการให้บริการในกลุ่มลูกค้าที่ให้ความสำคัญกับราคาค่าตัวโดยสารเป็นสำคัญ และยอมรับได้กับบริการที่จำกัด เช่นการจำกัดน้ำหนักสัมภาระหรือการมีค่าธรรมเนียมในการปรับเปลี่ยนวันเดินทาง โดยส่วนใหญ่ ตัวโดยสารจะมีประเภทเดียวคือชั้นประหยัด แต่อาจมีการปรับเป็นประเภทย่อยได้บ้างตามลักษณะของตัวโดยสาร เช่นการปรับเปลี่ยนวันเดินทางแต่มีใช้ประเภทที่เกิดจากลักษณะในการให้บริการ





โดยสายการบินต้นทุนต่ำจะเน้นกลยุทธ์ในการบริหารต้นทุนเป็นปัจจัยสำคัญที่สุด โดยมีการมุ่งเน้นการบริหารจัดการต้นทุนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุด จึงทำให้สายการบินต้นทุนต่ำมีค่าใช้จ่ายต่อกิโลเมตร (CASK) ต่ำกว่าสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ นอกจากนี้ สายการบินต้นทุนต่ำเน้นกลุ่มเป้าหมายที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูง ซึ่งแตกต่างกับสายการบินเต็มรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับ โครงข่ายการบิน การให้บริการ และ ความสะดวกสบายในการเดินทางเป็นจุดสำคัญ และเพื่อให้มีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ ทำให้สายการบินต้นทุนต่ำจึงให้ความสำคัญในการเดินทางน้อยกว่าสายการบินเต็มรูปแบบ ซึ่งจากปัจจัยดังกล่าวทำให้สายการบินต้นทุนต่ำจะประสบความสำเร็จอย่างมากในเส้นทางการบินระยะใกล้ ซึ่งมีระยะเวลาการบินไม่เกิน 4.0 ชั่วโมง เนื่องจากผู้โดยสารจะไม่เน้นความสะดวกสบายในการเดินทางมากนัก

นอกจากนั้นสายการบินต้นทุนต่ำเน้นการให้บริการบินในสนามบินที่ค่าบริการต่ำและไม่ต้องการสนามบินที่มีเส้นทางบินที่เชื่อมโยงกับสนามบินอื่นๆ ในวงกว้างมาก นั่นคือ เครือข่ายการบิน (Networking) มิได้เป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การให้บริการจะเน้นการบริการขนส่งผู้โดยสารระหว่างจุดหมายการเดินทาง (Point to point)

กลุ่มลูกค้าเป้าหมายของสายการบินต้นทุนต่ำ จะเป็นกลุ่มลูกค้าที่เดินทางระยะใกล้ เพื่อการเยี่ยมญาติ ธุรกิจ การค้า และการท่องเที่ยว

กลยุทธ์การกำหนดราคาตัวโดยสารแบบ Dynamic Pricing ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญของธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำ โดย Dynamic Pricing จะเป็นการปรับราคาตัวโดยสารตามระยะเวลาจากวันที่เริ่มเปิดให้จองตัวโดยสารถึงวันออกเดินทาง โดยหากจองซื้อใกล้วันเดินทางราคาตัวโดยสารจะแพง ด้วยวิธีการนี้สายการบินต้นทุนต่ำจะสามารถกำหนดราคาที่ยืดหยุ่นและสามารถที่สร้างอัตรากำไรที่สูงขึ้น จากการที่สามารถที่จะเก็บราคาเพิ่มในช่วงวันใกล้เดินทางทำให้มีอัตรากำไรสูง ในขณะที่เดียวกันก็สามารถที่ผู้โดยสารที่จองซื้อล่วงหน้าที่จะลดความเสี่ยงที่จะบินโดยไม่เต็มเที่ยวบิน อีกทั้งยังเป็นการปรับพฤติกรรมผู้บริโภคบางส่วนเพื่อลดความผันผวนในการดำเนินธุรกิจ

นอกจากนี้ การบริหารช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงินถือเป็นปัจจัยสำคัญที่กำหนดความสำเร็จทางธุรกิจ โดยเฉพาะช่องทางด้าน Internet ซึ่งผู้โดยสารจะใช้เป็นช่องทางหลักในการจองซื้อและจะเป็นช่องทางที่ดำเนินการทำกลยุทธ์ Dynamic Pricing ได้ง่ายและสะดวกที่สุด (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “3. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์ 3.3 นโยบายการกำหนดราคาและบริหารจัดการรายได้”)

โดยสรุป สายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินเต็มรูปแบบจะมีความแตกต่างกันในด้านกลุ่มลูกค้า แนวทางการดำเนินธุรกิจ ช่องทางการจัดจำหน่าย แนวทางการกำหนดราคา คุณภาพและลักษณะการให้บริการ รวมถึงกลยุทธ์ทางการตลาด

*ความแตกต่างระหว่างผลิตภัณฑ์ของ นกแอร์ ไทยสมายล์ และการบินไทย*

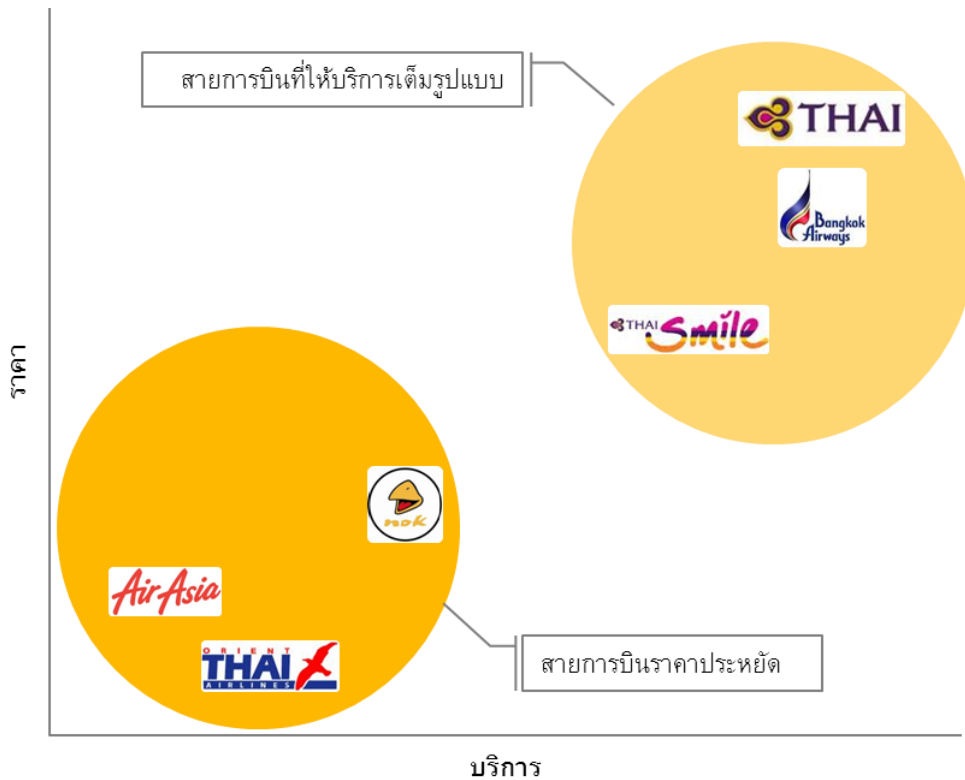
นอกจากนั้น มติการประชุมของคณะกรรมการบริษัทการบินไทยเมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน 2555 ได้กำหนดยุทธศาสตร์ของการบินไทยซึ่งสามารถสรุปความแตกต่างของนกแอร์ การบินไทย และ ไทยสมายล์ ได้ดังตารางและแผนภูมิดังต่อไปนี้





			
แบรนด์	สายการบินราคาประหยัด	สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Premium)	สายการบินที่ให้บริการกึ่งเต็มรูปแบบ (Light Premium)
ลักษณะผลิตภัณฑ์	บริการจำกัด	บริการเต็มรูปแบบ	บริการเต็มรูปแบบ
Flight Code	DD	TG	TG
เครือข่าย	บริการแบบไม่เชื่อมต่อ (Point to point)	ลักษณะเชื่อมต่อ (Connecting)	ลักษณะเชื่อมต่อ (Connecting)
เครือข่ายการให้บริการ	ในประเทศไทยมีแผนการจะขยายสู่ภูมิภาคในอนาคต	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในประเทศไทย</li> <li>ภูมิภาค</li> <li>ข้ามทวีป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ในประเทศไทยโดยมุ่งเน้นให้บริการจุดที่มีการเชื่อมต่อได้</li> <li>ภูมิภาค</li> </ul>
กลุ่มลูกค้าหลัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มลูกค้าที่คำนึงถึงความคุ้มค่าของบริการต่อเงินที่จ่ายเป็นสำคัญ</li> <li>กลุ่มลูกค้านักท่องเที่ยวกลาง เยี่ยมญาติพี่น้อง และนักท่องเที่ยวภายในประเทศ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มลูกค้าที่เดินทางประจำและคำนึงถึงความสะดวกสบาย</li> <li>กลุ่มลูกค้าทั้งในประเทศและต่างชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กลุ่มลูกค้าธุรกิจที่เดินทางประจำ</li> <li>กลุ่มลูกค้าทั้งในประเทศและต่างชาติ</li> </ul>
ฐานปฏิบัติการบินหลัก	ท่าอากาศยานดอนเมือง	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
กลยุทธ์การตั้งราคา	Dynamic Pricing – ราคาเปลี่ยนแปลงตามความต้องการและเวลา	ราคาจะถูกกำหนด 6 เดือนล่วงหน้าก่อนวันเดินทางโดยราคาจะแตกต่างกันตามข้อกำหนดของตัวโดยสาร	ราคาจะถูกกำหนด 6 เดือนล่วงหน้าก่อนวันเดินทางโดยราคาจะแตกต่างกันตามข้อกำหนดของตัวโดยสาร
ช่องทางจำหน่ายตั๋วโดยสารหลัก	เว็บไซต์ (Website)	ตัวแทนจำหน่าย (Travel Agent)	ตัวแทนจำหน่าย (Travel Agent)
ค่าบริการส่วนเพิ่ม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ค่าบริการบัตรเครดิต</li> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่มส่วนเพิ่ม</li> <li>บริการเปลี่ยนเวลาการบิน</li> </ul>	ไม่มี (บริการทุกอย่างคิดรวมในราคาหน้าตั๋วโดยสาร)	บริการอาหารและเครื่องดื่มส่วนเพิ่ม
ห้องพักรับรอง	ไม่มีบริการ	มีบริการ	มีบริการ
บริการขนสัมภาระ	15 กิโลกรัม	20 กิโลกรัม	20 กิโลกรัม

แผนภาพแสดงตำแหน่งการตลาดของธุรกิจการบินทั้งสองรูปแบบและตำแหน่งการตลาดของสายการบิน



ซึ่งจากแนวทางดังกล่าวจะทำให้ยุทธศาสตร์การดำเนินธุรกิจของการบินไทยในธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบและสายการบินต้นทุนต่ำเป็นดังต่อไปนี้

สายการบินเต็มรูปแบบ จะดำเนินธุรกิจโดย การบินไทย ภายใต้ Flight Code “TG” ซึ่งจะใช้แบรนด์ผลิตภัณฑ์ 2 แบรนด์คือ “การบินไทย” และ “ไทยสมายล์”

#### แบรนด์การบินไทย

เน้นกลุ่มเป้าหมายผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาต่ำ เน้นความสะดวกสบายในการเดินทาง ให้บริการทั้งระยะไกล กลางและใกล้ ทั้งในและต่างประเทศ แต่เน้นการดำเนินธุรกิจตามรูปแบบ Full Service Airline โดนทั่วไป โดยมีตำแหน่งทางการตลาดเป็น Premium Airline

#### แบรนด์ไทยสมายล์

เน้นกลุ่มเป้าหมายผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาที่สูงขึ้น ยังคงเน้นความสะดวกสบายในการเดินทาง ให้บริการทั้งระยะไกล กลางและใกล้ ทั้งในและต่างประเทศแต่เน้นการดำเนินธุรกิจตามรูปแบบ Full Service Airline ในรูปแบบที่ให้บริการขนาดย่อมและมีราคาต่ำกว่าสายการบินไทยเล็กน้อย โดยมีตำแหน่งทางการตลาดเป็น Light Premium Airline



สายการบินต้นทุนต่ำ จะดำเนินธุรกิจผ่านสายการบินนกแอร์ภายใต้ Flight Code “DD” โดยมีกรอบการดำเนินธุรกิจให้แก่นกแอร์มีอิสระและมีประสิทธิภาพในการบริหาร จึงได้ผลักดันให้นกแอร์เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ

#### แบรนด้นกแอร์

เน้นกลุ่มเป้าหมายผู้โดยสารที่มีความอ่อนไหวต่อราคาสูง และดำเนินธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำเต็มรูปแบบทั้งในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย การตั้งราคาตั๋วโดยสารแบบ Dynamic Pricing เน้นราคาตั๋วโดยสารที่ต่ำ ให้บริการทั้งระยะกลางและใกล้ เน้นการเดินทางเป็นหลักและมีแผนขยายไปในต่างประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (AEC) และประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน (China) ในระยะอันใกล้หลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ โดยมีตำแหน่งทางการตลาดเป็น Differentiated Low Cost Airline

ดังนั้น ถึงแม้ว่านกแอร์จะดำเนินธุรกิจสายการบินเช่นเดียวกับ การบินไทย และ ไทยสมายล์ แต่ด้วยลักษณะผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน ทำให้นกแอร์ การบินไทย และ ไทยสมายล์ มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน และไม่ได้มีการแข่งขันกันโดยตรง ในทางกลับกันทั้งสามแบรนดกลับเกื้อกูลซึ่งกันและกัน อีกทั้งการก่อตั้งแบรนดไทยสมายล์ของการบินไทย ก็ได้ส่งผลกระทบต่อนกแอร์ทั้งเชิงผู้โดยสารและส่วนแบ่งการตลาด

### **3) ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์**

อย่างไรก็ดี การที่นกแอร์ประกอบธุรกิจที่ใกล้เคียงกับผู้ถือหุ้นใหญ่ ทำให้การบินไทยในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่นๆ ได้วางกรอบการบริหารจัดการและการบริหารงานร่วมกันเพื่อความชัดเจนและความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจในอนาคตดังนี้

#### โครงสร้างการถือหุ้น

ถึงแม้ว่าการบินไทยจะเข้ามาถือหุ้นใหญ่ในนกแอร์ ประมาณร้อยละ 39.2 หลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย แต่ก็ได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดียวที่มีจำนวนเสียงเบ็ดเสร็จ เนื่องจากโครงสร้างผู้ถือหุ้นนกแอร์ภายหลังเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะประกอบด้วยผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นรายใหญ่กลุ่มอื่นๆ ถือหุ้นรวมกันเท่ากับร้อยละ 30.8 นอกจากนี้ยังมีกลุ่มผู้ถือหุ้นรายย่อยอีกร้อยละ 30.0 ซึ่งโครงสร้างการถือหุ้นดังกล่าวจึงมีการถ่วงดุลที่จะทำให้การดำเนินงานของนกแอร์เป็นอิสระ

#### โครงสร้างกรรมการบริษัท

ภายใต้กรอบข้อตกลงตามสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของนกแอร์ การบินไทยจะสามารถส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการของบริษัทได้ในสัดส่วนไม่เกิน 5 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน ซึ่งไม่ถึงกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด (*โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “8.3 สัญญาระหว่างผู้ถือหุ้น”*)

นอกจากนี้ผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่นๆจะสามารถส่งตัวแทนมาดำรงตำแหน่งกรรมการได้อีก 2 ท่าน รวมกับโควตาของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร 1 ท่านและกรรมการอิสระอีก 4 ท่าน ทำให้โครงสร้างกรรมการของนกแอร์มีอิสระในการบริหารและมีการถ่วงดุลกันในระดับที่ดี ทำให้การบินไทยไม่มีสิทธิขาดในการอนุมัติวาระใดๆในการประชุมกรรมการ



ถึงแม้ว่าการบินไทยจะมีสิทธิในการส่งตัวแทนกรรมการในนกแอร์ถึง 5 ท่าน อย่างไรก็ตาม กรรมการตัวแทนของการบินไทยในนกแอร์ยังมีหน้าที่ตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด เหมือนกรรมการท่านอื่นในนกแอร์ โดยมาตรา 80 ระบุว่า กรรมการที่มีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในตนมีส่วนได้เสีย

นอกจากนั้นเพื่อความรัดกุมในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ที่ประชุมคณะกรรมการครั้งที่ 4/2556 เมื่อวันที่ 25 เมษายน 2556 จึงได้อนุมัตินโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพิ่มเติม ซึ่งนโยบายดังกล่าวระบุให้คณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ากรณีที่คาดว่าจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นใหญ่รายใด ๆ และ หากว่าคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าข่ายรายการที่มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการตรวจสอบจะได้แจ้งให้คณะกรรมการบริษัททราบถึงประเด็นของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นและแจ้งคณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายชื่อกรรมการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อที่จะให้กรรมการท่านดังกล่าวงดเว้นการออกเสียง (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “11.4 นโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์”)

นอกจากนั้นกรรมการของนกแอร์ทุกท่านยังมีหน้าที่และความรับผิดชอบตามมาตรา 85 88/8 88/9 และ 88/10 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ที่ระบุให้ กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท อีกทั้งยังจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบเยี่ยงวิญญูชน และ ไม่ทำการใดอันเป็นขัดแย้งกับประโยชน์ของบริษัท รวมถึงมีหน้าที่ที่จะดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังในผลประโยชน์ของบริษัท

ด้วยหน้าที่ตามมาตราดังกล่าวกรรมการตัวแทนของการบินไทย จึงจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของนกแอร์ โดยมีได้คำนึงประโยชน์ของตนหรือผลประโยชน์ของการบินไทยเป็นสำคัญ

### โครงสร้างการบริหาร

บริษัทมีโครงสร้างการบริหารซึ่งเป็นอิสระจากการบินไทย โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารทุกท่านมิใช่ตัวแทนจากการบินไทย อีกทั้งภายใต้กรอบข้อตกลงระหว่างผู้ถือหุ้นและขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ระบุให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีอิสระในการบริหารในการดำเนินธุรกิจปกติรวมถึงมีอำนาจในการแต่งตั้งผู้บริหารโดยไม่ต้องได้รับการอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท ทำให้โครงสร้างการบริหารของบริษัทเป็นอิสระจากการบินไทย

คณะกรรมการบริษัทไม่ได้เข้ามายุ่งเกี่ยวในด้านการบริหารทั่วไปของผู้บริหาร ทั้งในด้านการเลือกเส้นทางการบิน การจัดซื้อจัดจ้าง และการบริหารการตลาด ทำให้นกแอร์มีอิสระในการดำเนินธุรกิจและสามารถที่จะให้บริการในเส้นทางการบินที่ทับซ้อนกันกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ได้โดยไม่มีข้อจำกัดแต่อย่างใด

สำหรับการอนุมัติการเปิดเส้นทางการบินในประเทศเป็นอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหารซึ่งมิได้เป็นตัวแทนของการบินไทย โดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้มอบหมายให้คณะอนุกรรมการสายการบินพาณิชย์ (Commercial Management Meeting: CMM) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารของบริษัทเป็นผู้พิจารณา และนำเสนอให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหารทำการอนุมัติ

สำหรับการเปิดเส้นทางบินระหว่างประเทศ และการจัดหาเครื่องบิน ถึงแม้ว่าจะเป็นอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท แต่การพิจารณาต่างๆก็เป็นของฝ่ายบริหาร (ผู้บริหาร) โดยการเปิดเส้นทางการบิน



ระหว่างประเทศ CMM จะเป็นผู้พิจารณาเช่นเดียวกับการเปิดเส้นทางการบินภายในประเทศ และสำหรับการจัดหาเครื่องบิน ผู้บริหารจะเป็นผู้พิจารณา

ภายหลังการพิจารณาจากทั้ง CMM และ ผู้บริหาร วาระดังกล่าวจะถูกนำเสนอให้คณะกรรมการอนุมัติในเชิงงบประมาณเท่านั้น เนื่องจากการเปิดเส้นทางการบินระหว่างประเทศ และการจัดหาเครื่องบินจำเป็นต้องใช้วงเงินลงทุนจำนวนมาก

ภายใต้กรอบโครงสร้างการบริหารจัดการ การถ่วงดุลของผู้ถือหุ้นกลุ่มต่างๆ และการปฏิบัติตามข้อบังคับรวมถึงกฎหมายที่ป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างเคร่งครัด ทำให้นักแอร์มีอิสระในการบริหารงานอย่างเพียงพอ

#### 4) การไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของบริษัทอื่น ๆ

นอกเหนือจากมาตรการในการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์เพื่อให้นักแอร์สามารถประกอบธุรกิจได้อย่างเป็นอิสระ มาตรการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเป็นอีกมาตรการหนึ่งที่เป็น

บริษัทจึงมีนโยบายในการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในที่ระบุห้ามมิให้ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทหรืออดีตกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างที่ลาออกแล้วเปิดเผยข้อมูลภายใน หรือ ความลับของบริษัท ตลอดจน ข้อมูลความลับของคู่ค้าของบริษัท ที่ตนได้รับทราบจากการปฏิบัติหน้าที่ให้บุคคลภายนอกได้รับทราบ (เป็นระยะเวลา 1 ปีหลังพ้นสภาพ กรณีลาออก) แม้ว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัทและคู่ค้าของบริษัท และมีหน้าที่ในการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทเพื่อประโยชน์การดำเนินธุรกิจของบริษัทเท่านั้น ทั้งนี้ห้ามมิให้นำความลับ และ/หรือ ข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้ประโยชน์ให้แก่บริษัทอื่นที่ตนเองเป็น ผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และ ลูกจ้าง (โปรดพิจารณารายละเอียดเพิ่มเติมในหัวข้อ “9.6 การกำกับกิจการที่ดี”)

นอกเหนือจากนั้น กรรมการทุกท่านของบริษัทยังมีภาระหน้าที่ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มาตรา 89/11 89/12 และ 89/13 ที่ระบุห้ามมิให้กรรมการหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องนำข้อมูลของบริษัทไปใช้เพื่อผลประโยชน์ทางการเงินอื่น ๆ นอกเหนือจากที่พึงได้ตามปกติ หรือ การใช้ข้อมูลดังกล่าวทำให้บริษัทได้รับความเสียหาย

ดังนั้นกรรมการบริษัทจึงมีหน้าที่ที่จะต้องรักษาข้อมูลภายในของบริษัทที่ล่วงรู้มา และไม่เผยแพร่ต่อบุคคลภายนอก และ/หรือ การบินไทย

หากกรรมการตัวแทนของการบินไทยเปิดเผยข้อมูลภายในของนกแอร์ต่อการบินไทย จะถือว่ามีความผิดต่อนโยบายดังกล่าวของบริษัท และถือว่ามีความผิดต่อพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ดังนั้นผู้ถือหุ้นซึ่งรวมกันไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 สามารถที่จะใช้สิทธิในการเรียกค่าเสียหายจากกรรมการท่านดังกล่าว และระงับการทำรายการที่เกิดความเสียหาย รวมถึงถอดถอนกรรมการที่ก่อให้เกิดความเสียหายได้ ทำให้กรรมการบริษัทจำเป็นต้องรักษาและไม่เผยแพร่ข้อมูลภายในของบริษัท

ดังนั้นจากการไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย ลักษณะผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันระหว่าง นกแอร์ กับ การบินไทย และ ไทยสมายล์ ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์ และการไม่ใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ของบริษัทอื่น ๆ จึงทำให้นักแอร์มีคุณสมบัติครบถ้วนที่จะออกและเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนตามประกาศของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 28/2551 เรื่องการขออนุญาตและการอนุญาตให้เสนอขายหุ้นที่ออก



ใหม่ และตาม หนังสือเวียนของสำนักงานกตต. ที่ กตต.จท.(ว) 7/2556 เรื่องแนวทางพิจารณาการรักษาสิทธิของผู้ถือหุ้นและการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเป็นธรรม