

## สารบัญ

|                  |                                                                                                       | ส่วนที่ | หน้าที่ |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|
| <b>ส่วนที่ 1</b> | <b>บริษัทที่ออกหลักทรัพย์</b>                                                                         |         |         |
|                  | 1. ข้อมูลทั่วไป                                                                                       | 1-1     | 1       |
|                  | 2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง                                                             | 1-2     | 1       |
|                  | 3. ลักษณะการประกอบธุรกิจ                                                                              | 1-3     | 1       |
|                  | 4. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์                                                                | 1-4     | 1       |
|                  | 5. ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ                                                                   | 1-5     | 1       |
|                  | 6. ข้อพิพาททางกฎหมาย                                                                                  | 1-6     | 1       |
|                  | 7. โครงสร้างเงินทุน                                                                                   | 1-7     | 1       |
|                  | 8. การจัดการ                                                                                          | 1-8     | 1       |
|                  | 9. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน                                                                   | 1-9     | 1       |
|                  | 10. รายการระหว่างกัน                                                                                  | 1-10    | 1       |
|                  | 11. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน                                                                      | 1-11    | 1       |
|                  | 12. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง                                                                           | 1-12    | 1       |
| <b>ส่วนที่ 2</b> | <b>การรับรองความถูกต้องของข้อมูล</b>                                                                  | 2-A     | 1       |
| เอกสารแนบ 1      | รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ                                    | 2-A1    | 1       |
| เอกสารแนบ 2      | รายละเอียดการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ผู้บริหารของบริษัทฯ ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง | 2-A2    | 1       |
| เอกสารแนบ 3      | รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ                                                                            | 2-A3    | 1       |
|                  | รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาล                                                                         | 2-A3    | 3       |

## ส่วนที่ 1 บริษัทที่ออกหลักทรัพย์

### 1. ข้อมูลทั่วไป

---

|                        |   |                                                                                                                        |
|------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| บริษัทที่ออกหลักทรัพย์ | : | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ชื่อภาษาอังกฤษเป็น<br>THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED<br>ชื่อย่อ THAI |
| ประเภทธุรกิจ           | : | บริการขนส่งทางอากาศและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง                                                                          |
| ที่ตั้งสำนักงานใหญ่    | : | เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900                                                    |
| เลขทะเบียนบริษัท       | : | 0107537001757                                                                                                          |
| Home Page              | : | <a href="http://www.thaiairways.com">www.thaiairways.com</a>                                                           |
| โทรศัพท์               | : | 66 (0) 2545-1000, 66 (0) 2695-1000                                                                                     |
| THAI Contact Center    | : | 66 (0) 2545-3000                                                                                                       |

#### หุ้นสามัญของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้  
ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท  
ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

**บริษัทฯ ถือหุ้น ในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไป ดังนี้**

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                                                                                          | ประเภทธุรกิจ                                                                              | ชนิดของหุ้น | ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (%)      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|----------------------------|
| บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด<br>อาคารดิออฟฟิศแอทเซ็นทรัลเวิลด์ 999/9 ยูนิทที่ 3406-3412 ชั้นที่ 34 ถ. พระราม 1 แขวงปทุมวัน เขตปทุมวัน กรุงเทพมหานคร 10300<br>โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9191 | บริการด้านคอมพิวเตอร์ สำหรับการสำรองที่นั่งโดยสารและบริการเดินทางอื่นๆให้กับตัวแทนจำหน่าย | สามัญ       | 15.00                          | 55.00                      |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด<br>183 อาคารรัตนนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพมหานคร 10120<br>โทรศัพท์ 0-2627-2000 โทรสาร 0-2286-9830                                                            | บริการขนส่งทางอากาศ                                                                       | สามัญ       | 500.00                         | 49.00<br>( มีอำนาจควบคุม ) |
| บริษัท วิงสเปน เซอร์วิสเชส จำกัด<br>89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900<br>โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535                                                                         | บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ                                                    | สามัญ       | 2.00                           | 49.00<br>( มีอำนาจควบคุม ) |
| บริษัท ไทยไฟล์ท์เทรนนิ่ง จำกัด<br>89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900<br>โทรศัพท์ 0-2545-3330 โทรสาร 0-2545-3992                                                                           | บริการฝึกอบรมด้านการบิน                                                                   | สามัญ       | 2.00                           | 49.00<br>( มีอำนาจควบคุม ) |
| บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด<br>89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กทม. 10900<br>โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158                                                                                      | บริการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยว                                                      | สามัญ       | 1.00                           | 49.00<br>( มีอำนาจควบคุม ) |
| บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด<br>333 หมู่ 10 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210<br>โทรศัพท์ 0-2566-1020-1 โทรสาร 0-2566-1941                                       | โรงแรมและร้านอาหาร                                                                        | สามัญ       | 120.00                         | 40.00                      |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด<br>10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอดอนตาล จังหวัดภูเก็ต 83000<br>โทรศัพท์ (076) 327-497, (076) 327-500-6 โทรสาร (076) 327-123-4                                                | ครีวการบิน                                                                                | สามัญ       | 100.00                         | 30.00                      |

| ชื่อบริษัท                                                                                                                                                                           | ประเภทธุรกิจ                                          | ชนิดของหุ้น | ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท) | สัดส่วนการถือหุ้น (%) |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------|-----------------------|
| บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>2 ซอยกัปตันบุช ถนนเจริญกรุง แขวงบางรัก เขตบางรัก กรุงเทพมหานคร 10500<br>โทรศัพท์ 0-2266-0123 โทรสาร 0-2236-6656                | โรงแรมและร้านอาหาร                                    | สามัญ       | 937.50                         | 24.00                 |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br>171/2 หมู่ 10 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210<br>โทรศัพท์ 0-2565-3811-8 โทรสาร 0-2565-3825          | คลังเชื้อเพลิงและบริการเติมเชื้อเพลิงให้แก่เครื่องบิน | สามัญ       | 510.00                         | 22.59                 |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด<br>999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540<br>โทรศัพท์ 0-2131-1111 โทรสาร 0-2131-1188 | โรงแรมและร้านอาหาร                                    | สามัญ       | 1,017.78                       | 30.00                 |

หมายเหตุ : ข้อมูลสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554

### บุคคลอ้างอิง

นายทะเบียนหลักทรัพย์ (หุ้นสามัญ) : บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด  
62 ถนนรัชดาภิเษก แขวงคลองเตย เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110  
โทรศัพท์ 0-2229-2800, 0-2229-2888, 0-2654-5599  
โทรสาร 0-2359-1262-3

ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2547 : ธนาคารธนชาติ จำกัด (มหาชน)  
กลุ่มบริการผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้  
เลขที่ 900 อาคารต้นสนทาวเวอร์ ถนนเพลินจิต  
แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2655-9129 โทรสาร 0-2655-9001

นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2547 : ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)  
สายปฏิบัติการธุรกรรมการเงินและหลักทรัพย์  
อาคาร 2 ชั้น 3 เลขที่ 1060 ถนนเพชรบุรีตัดใหม่  
แขวงมักกะสัน เขตราชเทวี กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2256-2323-27 โทรสาร 0-2256-2405

- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2548 : ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2626-7000 โทรสาร 0-2626-7543
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2548 : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์บริการและวาณิชธนกิจ  
เลขที่ 393 ถนนสีลม ซอย 7 เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  
โทรศัพท์ 0-2230-5575, 0-2230-5731 โทรสาร 0-2230-6093
- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2550 : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์บริการและวาณิชธนกิจ  
เลขที่ 393 ถนนสีลม ซอย 7 เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  
โทรศัพท์ 0-2230-5575, 0-2230-5731 โทรสาร 0-2230-6093
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2550 : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์บริการและวาณิชธนกิจ  
เลขที่ 393 ถนนสีลม ซอย 7 เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  
โทรศัพท์ 0-2230-5575, 0-2230-5731 โทรสาร 0-2230-6093
- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2551 : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์บริการและวาณิชธนกิจ  
เลขที่ 393 ถนนสีลม ซอย 7 เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  
โทรศัพท์ 0-2230-5575, 0-2230-5731 โทรสาร 0-2230-6093
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2551 : ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)  
ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์บริการและวาณิชธนกิจ  
เลขที่ 393 ถนนสีลม ซอย 7 เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500  
โทรศัพท์ 0-2230-5575, 0-2230-5731 โทรสาร 0-2230-6093
- ผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2554 และหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2554 : ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2626-7000 โทรสาร 0-2626-7543
- นายทะเบียนหุ้นกู้ครั้งที่ 1/2554 และหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2554 : ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)  
เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330  
โทรศัพท์ 0-2626-7000 โทรสาร 0-2626-7543
- ผู้สอบบัญชี : สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน  
ถนนพระรามที่ 6 เขตพญาไท กรุงเทพฯ 10400  
โทรศัพท์ 0-2273-6974-91 โทรสาร 0-2618-5769-70

## 2. การบริหารความเสี่ยงและปัจจัยความเสี่ยง

ท่ามกลางความเสี่ยงจากหลายปัจจัยทั้งภายในและภายนอกตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา บริษัทฯ เล็งเห็นความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการบริหารงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจด้วยความระมัดระวังอย่างสูง เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้ธุรกิจการบินสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างมั่นคง บริษัทฯ จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างผลตอบแทนที่น่าพึงพอใจและความเชื่อมั่นให้แก่ ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีกระบวนการระบุปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการระยะสั้นและระยะยาวในแผนวิสาหกิจ รวมถึงการจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เรื่องการบริหารความเสี่ยงให้แก่ผู้บริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนการปลูกฝังการบริหารความเสี่ยงให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มอบหมายให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) อันประกอบด้วยกรรมการทั้งจากภาครัฐและกรรมการอิสระจากภาคเอกชน กำหนดและทบทวนนโยบายและกรอบการบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกำกับดูแล ติดตามประสิทธิผลของการบริหารความเสี่ยงดังกล่าว เพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมินและจัดลำดับความสำคัญ สำหรับวางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยความเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความดูแลรับผิดชอบให้อยู่ในระดับ ที่ยอมรับได้ และเป็นระบบสอดคล้องกับมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission : COSO) ประกอบกับมีการรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงและคณะกรรมการบริษัทฯ ในทุกไตรมาส ทั้งนี้ มาตรการดังกล่าวเป็นไปเพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารและพนักงานทุกฝ่ายขององค์กรใช้การบริหารความเสี่ยงเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน

เพื่อป้องกันผลกระทบหรือความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความไม่แน่นอน พร้อมกับสนับสนุนให้การดำเนินแผน กลยุทธ์ เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ในปี 2554 บริษัทฯ จึงมีการบูรณาการการบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรเข้ากับแผนกลยุทธ์ของบริษัทฯ รวมทั้งวิเคราะห์ถึงสาเหตุของความเสี่ยงและความสัมพันธ์ของความเสี่ยงต่างๆ นอกจากนี้ ยังดำเนินการจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator) เพื่อใช้เป็นเครื่องเตือนภัยล่วงหน้า และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบการบริหารความเสี่ยง (Enterprise-wide Risk Management System) ให้ทันสมัยและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น อันเอื้อต่อการเชื่อมโยงการจัดทำรายงานการควบคุมภายใน และระบบการบริหารจัดการอื่นๆ ของบริษัทฯ

### ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญ

ปัจจัยเสี่ยงที่บริษัทฯ เผชิญอยู่ ประกอบไปด้วยปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบิน และปัจจัยเสี่ยง ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ โดยตรง ดังนี้

#### ปัจจัยเสี่ยงของอุตสาหกรรมการบิน

##### 1. ความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน

ในรอบปี 2554 บริษัทฯ มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานคิดเป็นร้อยละ 39.4 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยเป็นผลจากราคาน้ำมันอากาศยานซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบินยังคงอยู่ในระดับสูง และมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงดำเนินการปรับปรุงนโยบายประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน (Jet Fuel Price Hedging) เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านดังกล่าว โดยให้มีการจัดทำประกันความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน ในปริมาณไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ต่อหนึ่งปี ซึ่งในแต่ละครั้งบริษัทฯ จัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอยู่ที่ประมาณร้อยละ

3-5 ของปริมาณการใช้ต่อเดือน ภายในสัญญาช่วงระยะเวลา 3-6 เดือน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้มีการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (Fuel Management) และกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมน้ำมัน (Fuel Surcharge) ในระดับที่เหมาะสม ให้สอดคล้องกับภาวะการแข่งขันกับ สายการบินในแต่ละเส้นทางการบิน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่เพิ่มสูงขึ้น โดยสามารถชดเชยราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่เปลี่ยนแปลงได้ประมาณร้อยละ 91.77 ของราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพิ่มขึ้น

## 2. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้เป็นเงินตราต่างประเทศกว่า 40 สกุล คิดเป็นร้อยละ 75 ของรายได้รวมทั้งหมด ในขณะที่มีหนี้และค่าใช้จ่ายอยู่ใน 4 สกุลเงินหลัก ได้แก่ ดอลลาร์สหรัฐ (USD) เยน (JPY) ยูโร (EUR) และบาท (THB) บริษัทฯ จึงได้ดำเนินมาตรการบริหารความเสี่ยงดังกล่าวโดยอาศัยหลักการ Natural Hedging ซึ่งเป็นการจัดให้รายจ่ายอยู่ในรูป เงินสกุลเดียวกับรายได้ให้มากที่สุด รวมทั้งปรับโครงสร้างเงินกู้ในสกุลเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินการ (Net Operating Cash Flow) พร้อมทั้งลดความเสี่ยงจากการมีหนี้เป็นเงินสกุลต่างประเทศมากเกินไป โดยการมีหนี้เงินสกุลบาทด้วยส่วนหนึ่ง เพื่อลดความผันผวนของรายการผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนในงบการเงิน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เริ่มนำโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้วัดมูลค่าความเสี่ยงทางด้านอัตราแลกเปลี่ยน (VaR) มาใช้ในการ วางแผนการจัดหาเงินทุนและกำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง โดยใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำธุรกรรมที่เหมาะสม เช่น Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย โดยในระหว่างปี 2554 บริษัทฯ ได้ดำเนินการเข้าทำธุรกรรม CCS ด้วยการแปลงหนี้เงินสกุลบาท อัตราดอกเบี้ยลอยตัว ไปเป็นเงินสกุลเยน อัตราดอกเบี้ยคงที่ วงเงินรวม 4,427 ล้านบาท ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีสัดส่วนเงินกู้ในเงินสกุลหลักภายหลังจากการทำ CCS ดังนี้ USD : EUR : JPY : THB = 1 : 33 : 11 : 55 (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน)

## 3. ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย

บริษัทฯ มีการกู้ยืมเงินเพื่อเป็นค่าใช้จ่ายส่วนหนึ่งในการดำเนินงาน จึงส่งผลให้มีภาระที่จะต้องชำระดอกเบี้ยจากการกู้ยืมดังกล่าว อย่างไรก็ตาม เงินกู้บางส่วนของบริษัทฯ มีอัตราดอกเบี้ยเป็นแบบลอยตัว ดังนั้น หากอัตราดอกเบี้ยปรับตัวสูงขึ้น จะผลักดันให้ต้นทุนทางการเงินของบริษัทฯ สูงขึ้นเช่นเดียวกัน บริษัทฯ จึงทำการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน โดยพิจารณาปรับโครงสร้างหนี้ด้วยการนำเครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) มาใช้ในการแปลงอัตราดอกเบี้ย จากอัตราดอกเบี้ยลอยตัวมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่ ซึ่งในปี 2554 บริษัทฯ ดำเนินการทำธุรกรรม Interest Rate Swap (IRS) โดยการแปลงดอกเบี้ยเงินสกุลยูโรแบบลอยตัว เป็นแบบคงที่ จำนวน 1 รายการ วงเงินรวม 42.49 ล้านยูโร ทั้งนี้ การบริหารความเสี่ยงดังกล่าวส่งผลให้ ณ สิ้นเดือน ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีหนี้สินที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่คิดเป็น ร้อยละ 47 ของภาระหนี้สินทั้งหมด (ไม่รวมภาระผูกพันค่าเช่าเครื่องบินเพื่อการดำเนินงาน) และมีอัตราดอกเบี้ยเฉลี่ยอยู่ที่ร้อยละ 3.92

## 4. ความเสี่ยงจากผลภาวะของธุรกิจการบินต่อสิ่งแวดล้อม

จากการที่สหภาพยุโรป (European Union : EU) ได้ออกระเบียบว่าด้วยการซื้อขายสิทธิในการปล่อยก๊าซเรือนกระจกหรือก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO<sub>2</sub>) สำหรับการบิน (Emission Trading Scheme : ETS) และนำมาใช้บังคับ สายการบินที่บินเข้ายุโรป ตั้งแต่ปี 2555 โดยมีข้อกำหนดว่า สายการบินที่ทำการบินเข้ายุโรปตั้งแต่ปีดังกล่าวจะต้องจำกัดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ให้เท่ากับปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ปล่อยในปีฐาน คือ ปี 2547-2549 หากสายการบินใดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์เกินกว่าปริมาณที่กำหนด สายการบินดังกล่าวต้องทดแทนด้วยคาร์บอนเครดิตในรูปแบบ Certified Emission Reductions (CERs) ทั้งนี้ บริษัทฯ กำลังอยู่ระหว่างการร่วมงานกับ Verifier ที่ว่าจ้างไว้ เพื่อเตรียมจัดทำและส่งมอบ Annual Emission Monitoring, Reporting, Verification Report (AE MRV Report) ปี 2554 ให้แก่ Deutsche Emissionshandelsstelle (DEHSt) ซึ่งเป็นผู้ดูแลบริษัทฯ ภายในเดือนมีนาคม 2555 โดยในเดือนมกราคม 2555 บริษัทฯ จะทำการเปิด Registry Account ของบริษัทฯ กับ DEHSt โดย DEHSt จะส่ง Allowance Free ที่บริษัทฯ จะได้รับให้ไว้ใน Registry Account ที่เปิดไว้ โดยในปี 2555 บริษัทฯ จะทำการเทรด

คาร์บอนใน Registry Account แล้ว เมื่อได้ปริมาณที่ต้องการจึงจะส่งมอบ Certified Emission Reductions (CERs) และ European Union Allowances (EUAs) ให้แก่ DEHSt ในเดือนมีนาคม 2556

### ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท

#### **1. ความเสี่ยงจากวิกฤตการณ์ภายนอกโดยเฉพาะการเมือง และภัยธรรมชาติ**

ธุรกิจสายการบินซึ่งเป็นธุรกิจหลักของบริษัท ประกอบด้วยการบริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศ ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ซึ่งล้วนมีความสัมพันธ์โดยตรงกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ดังนั้นจึงทำให้บริษัทฯ อาจได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว อันเป็นผลจากปัจจัยเสี่ยงจากสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ อาทิ ภาวะวิกฤตการณ์ทางการเงินและการชะลอตัวของเศรษฐกิจโลก ความผันผวนของราคาน้ำมัน ภัยธรรมชาติ รวมถึงปัจจัยทางการเมืองภายในประเทศ ซึ่งจะส่งผลให้จำนวนผู้โดยสารลดลง

บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความจำเป็นในการรับมือต่อเหตุการณ์ดังกล่าวให้ทันท่วงที จึงจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center : CMOC) เผื่อระวังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด รวมทั้ง ได้กำหนดมาตรการแก้ไขและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดระดับความรุนแรงของความเสียหาย อีกทั้งยังเพื่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีแก่บริษัทฯ และเพิ่มความมั่นใจในการเดินทางของผู้โดยสาร นอกจากนี้ เพื่อการปรับตัวที่รวดเร็ว (Dynamic) บริษัทฯ ยังมีการจัดทำประมาณการผลการดำเนินงานเป็นประจำทุกเดือน และมีการประเมินผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ทั้งเชิงบวกและเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อเป็นข้อมูลให้ฝ่ายบริหารพิจารณาปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ในการรองรับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป อาทิ การปรับลดปริมาณ การผลิต (Production) เมื่อจำนวนผู้โดยสารลดลง หรือปรับลดเที่ยวบิน เมื่อความสามารถในการทำกำไร (Contribution) ของเที่ยวบินติดลบ

นอกเหนือจากการกำหนดกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร ผ่านการพัฒนาพอร์ตโฟลิโอสายการบิน (Airline Portfolio) ซึ่งมีตำแหน่งทางการตลาดที่แตกต่างกันให้สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละตลาดได้อย่างครอบคลุมแล้ว บริษัทฯ ยังเตรียมเสริมสร้างศักยภาพด้านการขนส่งสินค้า โดยขยายฝูงบินสำหรับขนส่งสินค้า (Freighter) พร้อมกับกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการบริหารหน่วยธุรกิจ ด้วยการแสวงหาโอกาสในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่นที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการขนส่งทางอากาศ เพื่อช่วยกระตุ้นความต้องการเดินทางและการขนส่งสินค้า เพิ่มแหล่งที่มาของรายได้ ลดความผันผวนและความเสี่ยงจากการพึ่งพารายได้จากผู้โดยสารเป็นหลักเพียง อย่างเดียว นอกจากนี้ ยังเป็นการลดต้นทุนการปฏิบัติการและเพิ่มอัตราการทำกำไรโดยรวมให้ดีขึ้น ทั้งนี้ ล้วนเป็นไปเพื่อการบริหารสินทรัพย์ที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตลอดจนเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและศักยภาพให้กับ กลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ โดยรวม



## 2. ความเสี่ยงจากจำนวนแบบและประสิทธิภาพของเครื่องบินไม่เหมาะสมกับเส้นทางบิน

บริษัทฯ ได้มีการบริหารความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินอย่างมีประสิทธิภาพ อันเป็นปัจจัยหลักของความสำเร็จในธุรกิจสายการบิน ด้วยการบริหารจัดการจำนวน และแบบของเครื่องบินให้เหมาะสมกับเส้นทางบิน โดยครอบคลุมถึงแผนระยะสั้น คือ การปรับเปลี่ยนตารางการบินให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลา และแผนระยะยาว ได้แก่ การพิจารณาถึงแนวโน้มการเติบโตและปริมาณผู้โดยสาร ในภาพรวมของตลาด พร้อมกับจัดหาเครื่องบินตามโครงการจัดหาเครื่องบิน ปี 2554-2565 เพื่อทดแทนเครื่องบินเก่า ที่เตรียมปลดระวาง และขยายกำลังการผลิต เพื่อรองรับการเติบโตและความต้องการที่เพิ่มขึ้นของลูกค้านอนาคต โดยมุ่งเน้นประสิทธิภาพของฝูงบินและเป้าหมายในการลดจำนวนแบบ และเครื่องยนต์ของเครื่องบินเพื่อลดค่าใช้จ่าย ไปพร้อมกับเพิ่มความคล่องตัวของฝูงบิน

## 3. ความเสี่ยงจากข้อพิพาททางกฎหมาย

ความเสี่ยงที่บริษัทฯ อาจถูกดำเนินคดีตามกฎหมายหรือกฎระเบียบ ซึ่งรวมถึงข้อพิพาทเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและกีดกันทางการค้า (Antitrust) ของสหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และสาธารณรัฐเกาหลี ทั้งนี้ ล่าสุดกรณี U.S. Cargo Civil Class Action บริษัทฯ ได้ทำสัญญาประนีประนอมยอมความกับโจทก์เป็นจำนวนเงิน 3,500,000 ดอลลาร์สหรัฐ หรือประมาณ 109.03 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 31.15 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐ) และศาลมีคำพิพากษาตามสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว ส่วนกรณีที่บริษัทฯ ถูกตรวจสอบโดยทางการของสาธารณรัฐเกาหลี (Korea Fair Trade Commission : KFTC) เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553 บริษัทฯ ได้รับคำตัดสินฉบับทางการแล้ว โดย KFTC มีคำสั่งปรับบริษัทฯ เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 2,877 ล้านวอน หรือประมาณ 77.45 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 0.026921 บาทต่อวอน) แต่ไม่ดำเนินคดีอาญาต่อบริษัทฯ และพนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริษัทฯ ได้ยื่นอุทธรณ์คำตัดสินของ KFTC Commissioners ต่อศาลแล้ว ขณะนี้คดีอยู่ระหว่างการพิจารณาอุทธรณ์ของศาล

เพื่อลดความเสี่ยงจากข้อพิพาททางกฎหมาย บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือการปฏิบัติด้านกฎหมายสำหรับผู้ปฏิบัติหน้าที่ ในสำนักงานต่างประเทศพร้อมทั้งจัดส่งคู่มือดังกล่าวให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและให้คำแนะนำถึงข้อพึงปฏิบัติ กฎระเบียบ และกฎหมายของต่างประเทศแก่พนักงานที่ส่งไปประจำยังสถานี่ต่างประเทศ อีกด้วย

ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้เปลี่ยนสกุลเงินที่ใช้ในการตั้งสำรองความเสียหาย และค่าปรับจากสกุลเงินบาทเป็นสกุลเงินต่างประเทศ ตามภาวะที่บริษัทฯ อาจจะต้องชำระในอนาคต คิดเป็นสกุลเงินบาท 1,465 ล้านบาท

## 4. ความเสี่ยงจากคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากรไม่ทัดเทียมคู่แข่ง

ในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพของบุคลากร บริษัทฯ ได้ทำการปรับปรุงระเบียบการพัฒนาผู้บริหารให้มีความกระชับรัดกุม และบังคับใช้เป็นข้อพิจารณาก่อนขึ้นดำรงตำแหน่ง โดยได้กำหนดไว้ในระเบียบของบริษัทฯ ว่าด้วยการบริหารบุคคล นอกจากนี้ยังมีการทดสอบความรู้ความสามารถในการบริหาร (Core Competency) และความสามารถเฉพาะตำแหน่ง (Functional Competency) ซึ่งรวมถึงการทดสอบความรู้ความสามารถทางด้านการบริหารธุรกิจ และการบริหารทรัพยากรบุคคลอีกทั้งมีการดำเนินโครงการนำกลยุทธ์และการบริหารกำลังคนแนวใหม่ (Modern Staffing) เพื่อควบคุมจำนวนบุคลากรที่ต้องการใน 5 ปีข้างหน้าให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนการบริหารต้นทุนบุคลากร บริษัทฯ แต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างบัญชี อัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนซึ่งได้มีการประชุมหารือถึงแนวทางการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องและกำลังอยู่ในขั้นตอนการกำหนดแนวทางมาตรการที่เหมาะสม อาทิ การพิจารณาปรับอัตราการขึ้นเงินเดือนระหว่างปีให้สอดคล้องกับอัตราการขึ้นเงินเดือนประจำปี การปรับวิธีการขึ้นเงินเดือนและการจ่ายเงินรางวัลประจำปี รวมทั้งการปรับอัตราการจ่ายเงินค่าล่วงเวลา การกำหนดมาตรการเกณฑ์ในการจัด

ตารางเวลาทำงานของพนักงาน และปรับโครงสร้างค่าตอบแทน/บัญชีโครงสร้างเงินเดือนเพื่อให้เกิดการบริหารจัดการต้นทุนบุคลากรที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรและพนักงาน อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของการให้ผลตอบแทนที่มุ่งเน้นผลงานในที่สุด

#### **5. ความเสี่ยงจากคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการไม่คงที่สม่ำเสมอ (Product and Service Inconsistency)**

เนื่องจากเครื่องบินของบริษัทฯ ส่วนหนึ่งมีอายุการใช้งานยาวนาน ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ต่างๆ มีสภาพเก่าล้าสมัย ประกอบกับคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการบนเครื่องบินยังอยู่ในระดับต่ำเมื่อเทียบกับคู่แข่ง แม้ว่าบริษัทฯ มีการนำเข้าสู่ฝูงบินใหม่ ที่ได้รับการออกแบบห้องโดยสาร รวมทั้งติดตั้งที่นั่งและอุปกรณ์เพื่อความบันเทิงที่ทันสมัย แต่การที่ผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินของบริษัทฯ มีความแตกต่างกันมากระหว่างเครื่องบินรุ่นเก่า และเครื่องบินรุ่นใหม่ จึงอาจส่งผลกระทบต่อตรงต่อความต่อเนื่องของการให้บริการ (Consistency) และภาพลักษณ์การให้บริการของบริษัทฯ อย่างไรก็ตาม ด้วยความยึดมั่นในการบริการที่เป็นเลิศ บริษัทฯ จึงได้ดำเนินการปรับปรุงคุณภาพบริการด้านการขายทั้งระบบ Call Center และการให้บริการพิเศษสำหรับกลุ่มลูกค้าองค์กร รวมทั้งปรับปรุงมาตรฐานการบริการภาคพื้น และบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง

#### **6. ความเสี่ยงจากระบบสารสนเทศพัฒนาไม่ทันคู่แข่ง**

ระบบสารสนเทศของบริษัทฯ มีความล้าสมัยซ้า และพัฒนาภายใต้เทคโนโลยีที่มีการใช้งานมาเป็นเวลานาน ส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการบำรุงรักษา อีกทั้งยังมีข้อจำกัดด้านเทคนิคในด้านการพัฒนาและปรับเปลี่ยนให้ทันกับความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้า ประกอบกับฝ่าย IT ของบริษัทฯ ประสบปัญหาขาดแคลนบุคลากรทั้งในด้านทักษะและจำนวน ปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวส่งผลให้การพัฒนาระบบสารสนเทศของบริษัทฯ เกิดความล่าช้า และไม่ทันคู่แข่ง

บริษัทฯ ตระหนักถึงปัญหาจากความเสี่ยงข้างต้น จึงได้กำหนดมาตรการ โดยเร่งพัฒนาโครงการ IT ในหลายๆ ด้านไปพร้อมกัน อาทิ การพัฒนาโครงการ IT Sourcing เพื่อบริหารจัดการกำลังคน และเพิ่มพูนทักษะความเชี่ยวชาญด้าน IT สำหรับพนักงานในฝ่าย IT ให้เพียงพอต่อความต้องการใช้งานของบริษัทฯ การพัฒนาโครงการ IT Professional Re-skill เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถด้าน IT ให้แก่พนักงานในฝ่าย IT การพัฒนาโครงการ IT Architecture เพื่อปรับโครงสร้างสถาปัตยกรรม IT ให้สอดคล้องไปทิศทางเดียวกับกรอบแนวทางในการพัฒนารูทกิจของบริษัทฯ และการพัฒนาระบบ IT ของบริษัทฯ โดยการสร้างเสริมขีดความสามารถด้าน IT เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนา IT ให้รองรับแนวทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และพัฒนาศักยภาพด้าน IT ให้มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว สามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจได้อย่างคล่องตัวและทันการ

### 3. ลักษณะการประกอบธุรกิจ

#### 3.1 ความเป็นมา

บริษัทฯ ก่อตั้งขึ้นจากการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม มีวัตถุประสงค์เริ่มแรกเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัท จำกัดด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท โดยมีบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

เมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี ชวน หลีกภัย พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้ดำเนินการรวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการ เข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บริษัทฯ จึงมีสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติที่รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินภายในประเทศและเส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้ทำการแปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และได้ทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาท ในปี 2535 และ 3,000 ล้านบาท ในปี 2546 ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท และมีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 51.03 ส่วนที่เหลือร้อยละ 48.97 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งรวมถึงพนักงานของบริษัทฯ

#### การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของบริษัทฯ ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา

| ปี   | พัฒนาการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2550 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เริ่มให้บริการที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งยังได้ตอบสนองนโยบายรัฐบาล ในการเปิดให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศ ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งต่อมาบริษัทฯ ได้เปิดให้บริการ Thai City Air Terminal เพื่อเพิ่มจุดบริการเช็คอินให้แก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินภายในประเทศ ณ สถานีรถไฟใต้ดินลาดพร้าว โดยให้บริการรับ-ส่งผู้โดยสารระหว่างท่าอากาศยานดอนเมือง และสถานีรถไฟฟ้างวด</li> <li>▪ บริษัทฯ ได้เปิดเส้นทางบินใหม่ไปยัง ไฮเดอราบัด พุทธคยา และพาราณสี ประเทศอินเดีย เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่ต้องการไปแสวงบุญ</li> <li>▪ บริษัทฯ ได้รับการลงคะแนน จากผลการสำรวจของ Skytrax World Airline Award ให้ห้องพักรับรองพิเศษชั้นหนึ่งที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นห้องพักรับรองที่ดีที่สุดในโลก</li> </ul> |

| ปี   | พัฒนาการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2551 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ได้เปิดเที่ยวบินใหม่บินตรงไปยังเกาะสมุย จังหวัดสุราษฎร์ธานี</li> <li>▪ บริษัทฯ ได้รับรางวัลจากสถาบันชั้นนำระดับโลก ดังนี้                         <ul style="list-style-type: none"> <li>● รางวัลสายการบินข้ามทวีปยอดเยี่ยม (Best Intercontinental Airline) ติดต่อกันเป็นปีที่ 4 จากการมอบรางวัล Norwegian Grand Travel Award 2008 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเทศนอร์เวย์</li> <li>● รางวัลสายการบินที่ดีที่สุดอันดับ 2 ด้านการให้บริการภาคพื้นแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่งชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัดจากสกายแทร็กซ์ เวิลด์ แอร์ไลน์ อวอร์ดส 2008 (Skytrax World Airline Awards 2008)</li> </ul> </li> <li>▪ ครวัการบินของบริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน OHSAS 18001 เป็นแห่งแรกของประเทศไทยจาก Bureau Veritas Quality International (BVQI) ซึ่งครอบคลุมการผลิตอาหารเพื่อการบินบนเครื่องบิน ทั้งอาหารคาวและหวาน เครื่องดื่ม เมเกอร์ รวมทั้งร้านเบเกอรี่ Puff &amp; Pie</li> <li>▪ บริษัทฯ ได้เริ่มทำการปรับปรุงเว็บไซต์ เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้โดยสารในการสำรองที่นั่ง การตรวจสอบสถานะเที่ยวบิน และการเข้าถึงข้อมูลของบริษัทฯ</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| 2552 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เปิดจุดบินใหม่ บินตรงไปออสโล ประเทศนอร์เวย์ ซึ่งถือเป็นจุดบินต่างประเทศจุดที่ 59 ใน 34 ประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารในการเดินทางไปยังจุดหมายต่างๆ ได้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วโลก</li> <li>▪ บริษัทฯ ได้รับรางวัลจากสถาบันชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก อาทิ                         <ul style="list-style-type: none"> <li>● รางวัลอันดับ 2 ประเภทสายการบินยอดเยี่ยมของเอเชีย (Best Asian Carrier) จากการประกาศรางวัลโกเอเชีย อวอร์ดส (Go Asia Awards)</li> <li>● รางวัลอันดับ 2 ประเภทสายการบินระหว่างทวีปยอดเยี่ยม (Best Intercontinental Airlines) จากงาน Grand Travel Award 2009 ณ กรุงสตอกโฮล์ม ประเทศสวีเดน</li> <li>● รางวัลแพลทตินัมแบรนด์ ประเภทสายการบินที่น่าเชื่อถือมากที่สุดจากผู้บริโภคประจำปี 2552 (Reader's Digest, Trusted Brands Platinum Award 2009) จากนิตยสาร Reader's Digest ซึ่งนับเป็นปีที่ 10 ติดต่อกัน ที่บริษัทฯ ได้รับรางวัลนี้</li> <li>● รางวัลอันดับ 1 ห้องรับรองพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งที่ดีที่สุด (World Airline Best Worldwide First Class Lounge 2009) จากสกายแทร็กซ์ (Skytrax)</li> <li>● 3 รางวัลสายการบินดีเด่นของโลก (World Best Airline) ประจำปี 2009 จากเว็บไซต์สมาร์ท แทรเวล เอเชีย (Smart Travel Asia) ได้แก่ รางวัลยอดเยี่ยมอันดับ 2 ประเภทการบริการบนเครื่องบินดีเด่น รางวัลยอดเยี่ยมอันดับ 3 ประเภทสายการบิน</li> </ul> </li> </ul> |

| ปี   | พัฒนาการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <p>ดีเด่นของโลก และรางวัลยอดเยี่ยมอันดับ 3 ประเภทชั้นธุรกิจดีเด่น</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ บริษัทฯ โดยพนักงานการบินไทย ได้ออกแบบและพัฒนาซอฟต์แวร์ Cabin Attendant Pre-Flight Study and Briefing System และได้รับรางวัลชนะเลิศ ผลิตภัณฑ์ซอฟต์แวร์ดีเด่นแห่งชาติ ประจำปี 2552 (Thailand ICT Awards 2009) สาขาการท่องเที่ยวและการโรงแรม ซึ่งจัดโดยกระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2553 | <ul style="list-style-type: none"> <li>■ บริษัทฯ มีผลกำไรสูงสุดในรอบ 50 ปี ประสบความสำเร็จในการสร้างความเชื่อมั่นในตลาดทุน โดยหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ได้รับการคัดเลือกเป็นหลักทรัพย์ที่ใช้คำนวณดัชนี MSCI Global Equity Indices (MSCI เป็นบริษัทจัดทำดัชนีหลักทรัพย์ระดับโลก) และการจำหน่ายหุ้นสามัญเพิ่มทุนของบริษัทฯ ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น Best Deal of the year 2010 ของประเทศไทย จากนิตยสาร The Asset (นิตยสารธุรกิจการเงินของเอเชีย)</li> <li>■ จากการจัดอันดับสายการบินชั้นนำของโลกโดยสกายแทร็กซ์ (Skytrax) บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับที่ดีขึ้น จากอันดับที่ 10 ในปี 2552 เป็นอันดับที่ 9 ในปี 2553</li> <li>■ บริษัทฯ ได้รับรางวัลต่างๆ ดังนี้                         <ul style="list-style-type: none"> <li>● รางวัลสายการบินข้ามทวีปยอดเยี่ยม (Best Intercontinental Airline) จากการมอบรางวัล Norwegian Grand Travel Award 2010 ของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวประเทศนอร์เวย์</li> <li>● 2 รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ (Skytrax) ได้แก่ รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ด้านห้องรับรองพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ด้านการบริการ</li> <li>● 2 รางวัลสายการบินดีเด่นของโลก ประจำปี 2553 ในการจัดอันดับแบบสำรวจความคิดเห็นด้านธุรกิจท่องเที่ยวดีเด่น (Best in Travel Poll) ได้แก่ รางวัลสายการบินดีเด่นอันดับ 2 ด้านการบริการบนเครื่องบินที่ดีที่สุดในโลก และรางวัลชั้นโดยสารธุรกิจดีเด่นอันดับ 4</li> <li>● 2 รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจาก TTG Travel Award ได้แก่ รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ด้านการให้บริการสำหรับชั้นธุรกิจ และรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 แห่งเซาท์อีสต์เอเชีย</li> <li>● ได้รับการจัดอันดับเป็น 1 ใน 10 สายการบินสากลที่ดีที่สุดในโลก จากผลการสำรวจของนิตยสารทราเวล แอนด์ เลเซอร์ ของประเทศสหรัฐอเมริกา</li> </ul> </li> </ul> |

| ปี   | พัฒนาการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | <ul style="list-style-type: none"> <li>● รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2553 ในประเภทรางวัลนวัตกรรมดีเด่นจากกระทรวงการคลัง</li> <li>● รางวัลสุริยศศิธรประจำปี 2553 จากสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย จำนวน 2 รางวัล ได้แก่ รางวัลชนะเลิศดีเด่นชนิดสมุดบันทึก และรางวัลชนะเลิศดีเด่นประเภทสร้างสรรค์ ผลงานการออกแบบปฏิทินภายใต้แนวความคิด "A Journey of Silk Calendar 2010"</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| 2554 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● เปิดตัวบริการ "บินสบายง่ายแค่คลิก" เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2554 เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้แก่ลูกค้าในการเข้าถึงข้อมูลบริการต่างๆ ได้ง่ายขึ้น โดยผู้ใช้บริการทำการจองบัตรโดยสาร ตรวจสอบข้อมูลตารางการบิน เช็คอิน ขนส่งสินค้า สะสมไมล์ ผ่านทางโทรศัพท์มือถือและอินเทอร์เน็ต</li> <li>● จัดงาน "รักคุณเท่าฟ้า 2554" ระหว่างวันที่ 28 เมษายน – 1 พฤษภาคม 2554 เนื่องในโอกาสที่บริษัทฯ ดำเนินกิจการมาครบ 51 ปี โดยภายในงานมีการจำหน่ายบัตรโดยสารราคาพิเศษทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ รวมทั้งโปรแกรมพิเศษจากทัวร์เอื้องหลวง เพื่อเป็นการขอบคุณและตอบแทนลูกค้า</li> <li>● ร่วมกับบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จัดเที่ยวบินสาธิต THAI ASPIRE Flight ครั้งแรกในเมืองไทย เมื่อวันที่ 5 พฤษภาคม 2554 โดยเป็นการสาธิตการบินเส้นทางระหว่างประเทศในแบบ "Perfect Flight" ซึ่งเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และช่วยลดภาวะโลกร้อน</li> <li>● จัดโครงการ Media Fam Trip to Japan ซึ่งเป็นกิจกรรมนำสื่อมวลชนชั้นนำของประเทศไทยไปทัศนศึกษาแหล่งท่องเที่ยวและวัฒนธรรมตามเมืองต่าง ๆ ของญี่ปุ่น ระหว่างวันที่ 19-25 พฤษภาคม 2554 เพื่อกระตุ้นให้เกิดการเดินทางไปยังญี่ปุ่นมากขึ้น หลังจากเหตุการณ์แผ่นดินไหวและสึนามิ</li> <li>● จัดสัมมนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในหัวข้อ "THAI IT Transformation 2011" เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน 2554 เพื่อเผยแพร่ศักยภาพและบริการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ครบวงจร โดยได้รับการสนับสนุนจากพันธมิตรทางธุรกิจ 12 บริษัท</li> <li>● คณะกรรมการบริษัทฯ มีมติอนุมัติจัดตั้งหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายด์ เมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2554 ซึ่งเป็น Sub-brand ของบริษัทฯ ภายใต้แนวคิด Trendy-Friendly-Worthy เพื่อเป็นทางเลือกใหม่ให้แก่ลูกค้า โดยจะเริ่มทำการบินในเดือนกรกฎาคม 2555</li> <li>● เปิดเส้นทางการบินใหม่ ไป-กลับ กรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ ราชอาณาจักรเบลเยียม เริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 17 พฤศจิกายน 2554</li> </ul> |

| ปี | พัฒนาการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ร่วมลงนามกับสายการบินเตอร์กิชแอร์ไลน์ในข้อตกลงความร่วมมือการทำการบินร่วมเมื่อเดือนธันวาคม 2554 เพื่อเพิ่มศักยภาพในการขยายตลาดสู่ภูมิภาคเอเชียและยุโรป โดยมีอิสตันบูล ประเทศตุรกี เป็นประตูสำคัญที่เชื่อมระหว่างทั้งสองภูมิภาค</li> <li>● เป็นสายการบินแรกในภูมิภาคเอเชียที่ทำการบินด้วยเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพในเที่ยวบินพาณิชย์ เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554 เพื่อให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาการใช้พลังงานทดแทนอย่างยั่งยืน</li> </ul> <p>ในปี 2554 บริษัทฯ ได้รับรางวัลต่างๆ ดังนี้</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจากสกายแทร็กซ์ จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ สายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 5 ของโลก สายการบินยอดเยี่ยม ด้านการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัด และสายการบินยอดเยี่ยม ด้านเก้าอี้โดยสารชั้นประหยัด</li> <li>● รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจาก Business Traveller Asia-Pacific Awards 2011 จำนวน 5 รางวัล ได้แก่ สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 2 ของโลกและภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 2 ด้านรายการสะสมไมล์ สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 3 ด้านการให้บริการสำหรับชั้นธุรกิจ สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 3 ด้านการให้บริการสำหรับชั้นประหยัด และสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 3 ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกด้านห้องรับรองพิเศษ</li> <li>● รางวัลสายการบินระหว่างทวีปที่ดีที่สุด (Best Intercontinental Airline) เป็นปีที่ 7 ติดต่อกัน จากการมอบรางวัล Norwegian Grand Travel Award 2011 ของอุตสาหกรรมท่องเที่ยว ประเทศนอร์เวย์</li> <li>● รางวัลสมาร์ท ทราเวล เอเชีย 2011 ในการจัดอันดับแบบสำรวจความคิดเห็นด้านธุรกิจท่องเที่ยวดีเด่น (Best in Travel Poll) จำนวน 3 รางวัล ได้แก่ สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 4 ของโลก สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 2 ด้านการให้บริการบนเครื่องบิน และสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 6 ด้านการให้บริการสำหรับชั้นธุรกิจ</li> <li>● รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมจาก TTG Travel Awards จำนวน 2 รางวัล ได้แก่ สายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ด้านการให้บริการสำหรับชั้นธุรกิจ และสายการบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 แห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้</li> <li>● รางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2554 ประเภทการพัฒนาองค์กรดีเด่น จากกระทรวงการคลัง</li> <li>● รางวัล Asiamoney Award โดยนิตยสารเอเซียมันนี่ มอบรางวัลผู้บริหารยอดเยี่ยมแห่งประเทศไทย ให้แก่ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>● รางวัลสายการบินยอดเยี่ยมแห่งภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประจำปี 2011 จากนิตยสารโกลบอล แทรเวลเลอร์ ของสหรัฐอเมริกา</li> </ul> |



| ปี | พัฒนาการที่สำคัญ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | <ul style="list-style-type: none"> <li>รางวัลสายการบินดีเด่นของภูมิภาคตะวันออกแห่งปี ติดต่อกันเป็นปีที่สองจากการประกาศผลรางวัล ทราเวล เอเจนต์ ช้อยส์ อวอร์ด 2011 (2011 Travel Agent Choice Award) ในงาน เวิลด์ ทราเวล มาร์เก็ต</li> <li>รางวัลสุริยศศิธรประจำปี 2554 จากสมาคมนักประชาสัมพันธ์แห่งประเทศไทย จำนวน 2 รางวัล ได้แก่ รางวัลดีเด่นชนิดปฏิทินแขวนภายใต้แนวความคิดมหัศจรรย์แห่งฟากฟ้า และรางวัลชนะเลิศดีเด่นชนิดสมุดบันทึกชุด "The World Beyond Your-Eyes Calendar 2011"</li> </ul> |

### 3.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจของบริษัทฯ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม และเป็นสายการบินแห่งชาติที่รับผิดชอบกิจการการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศ โดยแยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลัก คือ ธุรกิจสายการบิน และหน่วยธุรกิจ ซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ดังนี้

#### 3.2.1 ธุรกิจของบริษัทฯ

##### ธุรกิจสายการบิน

ธุรกิจสายการบินเป็นกิจการหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร และการบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ โดยบริษัทฯ ได้ให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ในเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ

##### ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่ง

กลไกซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการควบคุมดูแลให้เครื่องบินสามารถออกเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย คือ การดำเนินการที่สอดคล้องต่อเนื่องกันอย่างเป็นระบบระหว่างหน่วยธุรกิจที่เป็นกิจการเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับการบินและการขนส่ง ซึ่งเป็นหนึ่งในปัจจัยหลักที่จะเพิ่มพูนความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ ควบคู่กับการเสริมสร้างความมั่นใจของผู้โดยสารไปพร้อมกัน ทั้งนี้ ธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องโดยตรงกับการขนส่ง มีรายละเอียดการให้บริการต่างๆ ดังนี้

##### **การพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ (Cargo and Mail Commercial)**

- บริการสำรองระวางสินค้าและไปรษณียภัณฑ์
- บริการควบคุมและวางแผนระวางบรรทุกสินค้า ไปรษณียภัณฑ์ และสัมภาระผู้โดยสาร (Space Control and Load Planning)
- บริการจัดการเก็บรักษาสินค้า (Warehouse Storage)
- บริการตรวจสอบสภาพหีบห่อ ชั่งน้ำหนัก ตรวจสอบนับคัดแยก และจัดบรรทุกสินค้าและไปรษณียภัณฑ์



- บริการจัดการเอกสาร สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ (Cargo and Mail Documentation)
- บริการจัดทำบัญชีเรือขาออก (Cargo and Mail Manifesting)
- บริการรวบรวมใบขนส่งสินค้าและรายงานอากาศยานเข้า-ออกต่อกรมศุลกากร
- บริการรับแจ้งสินค้าที่ชำรุดเสียหาย (Cargo Tracing)
- บริการรับส่งข้อมูลสินค้าอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่สายการบินลูกค้าและสายการบินต่างประเทศ
- บริการข้อมูลและสถิติการนำเข้าและส่งออกสินค้า
- บริการควบคุม บริการที่จัดเก็บและจัดหาอุปกรณ์บรรทุกสินค้าและสัมภาระผู้โดยสาร (Unit Load Devices Control)
- บริการติดตามข้อมูลและตรวจสอบสถานภาพการขนส่ง (Track and Trace) ผ่านทางเว็บไซต์
- ศูนย์บริการสินค้าสดและผลไม้ (Perishable Services Center) เพื่อรักษาคุณภาพและความสดของสินค้า
- ศูนย์บริการสินค้าเร่งด่วน (Express Service Center)

#### การบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

- บริการตรวจรับผู้โดยสาร (Check-in Service) ให้บริการตรวจสอบบัตรโดยสาร เอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือ บริการพิเศษตามชั้นการเดินทาง หรือตามที่ได้ทำการสำรองไว้ล่วงหน้า ตลอดจนตรวจสอบ และบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร
- บริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge Service) ให้แก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลททินัม และสมาชิกบัตรทอง และบริการสปา สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ
- บริการด้านสัมภาระ (Baggage Service) ให้บริการตรวจสอบและติดตามสัมภาระสูญหาย ตรวจสอบและซ่อมแซม หรือชดใช้กรณีกระเป๋าชำรุดเสียหาย รวมถึงให้บริการนำสัมภาระล่าช้าส่งผู้โดยสารถึงที่พัก
- บริการควบคุมระวางบรรทุก (Load Control and Weight Balance) ให้บริการวางแผนระวางบรรทุก คำนวณน้ำหนักบรรทุก ตลอดจนควบคุมการบรรทุกสัมภาระสินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทั้งขาขึ้นและขาลง (Loading และ Unloading)
- บริการสนับสนุนการให้บริการช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาจากเที่ยวบินทั้งขาเข้า ขาออก ล่าช้า รวมถึงผู้โดยสารต่อเครื่องให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น และได้รับความสะดวกสบายปลอดภัยมากที่สุด
- บริการพิเศษต่างๆ (Special Services) เช่น การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ ผู้โดยสารที่เดินทางในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกแพลททินัม หรือ สมาชิกบัตรทอง รวมทั้งการบริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารอายุต่ำกว่า 12 ปี ที่เดินทางลำพัง เป็นต้น
- บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Customer Airlines Services) อาทิ ธนาคาร และโรงแรมที่ต้องการให้บริการ อำนาจความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ โดยให้บริการด้านผู้โดยสาร ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ
- บริการสายการบินลูกค้า (Customer Airlines Services) ให้บริการผู้โดยสาร สัมภาระ การควบคุมระวางบรรทุก ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่างๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ

### การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

- บริการเกี่ยวกับผู้โดยสาร ลูกเรือ และสัมภาระ
  - บริการรับ-ส่งผู้โดยสารและลูกเรือ พร้อมทั้งบริการลำเลียง ขนถ่าย และนำส่งสัมภาระของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้ำระหว่างอาคารผู้โดยสารกับอากาศยาน โดยรถรับ-ส่งผู้โดยสาร (Ramp Bus) ตลอดจนระหว่างอาคารศูนย์ปฏิบัติการกับอากาศยานโดยรถรับ-ส่งลูกเรือของบริษัทฯ
- บริการอากาศยานบริเวณลานจอด
  - บริการลากจูงอากาศยานเข้า-ออกจากสะพานเทียบเครื่องบิน หรือจุดจอดอากาศยานภายในลานจอด
  - บริการผู้โดยสารขึ้น-ลงจากอากาศยานด้วยรถบันได
  - บริการเติมน้ำดื่ม น้ำใช้
  - บริการทำความสะอาดภายในอากาศยาน
  - บริการเครื่องทำความเย็น (Air Condition Unit) และเครื่องบริการจ่ายกระแสไฟฟ้าภายในอากาศยานขณะจอด (Ground Power Unit)
  - บริการเครื่องจ่ายลมร้อนสำหรับติดเครื่องยนต์อากาศยาน (Air Starter Service Mobile Truck)
  - บริการลำเลียง ขนถ่าย ตู้อินค้ำเข้า-ออกจากอากาศยาน และนำส่งสินค้าเข้า-ออกระหว่างอาคารคลังสินค้ากับอากาศยาน
- บริการซ่อมบำรุง
  - บริการตรวจสอบและซ่อมบำรุงอุปกรณ์ภาคพื้นและยานพาหนะประเภทต่างๆ ตามระยะเวลา
  - บริการซ่อมตู้สินค้าทุกประเภท ตามระบบมาตรฐานสากล

### ครัวการบิน (Catering Services)

- บริการจัดหา และผลิตอาหาร/เครื่องดื่ม เพื่อบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ทั้งสายการบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้ำ
- บริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่ Lounges ของสายการบินไทย และสายการบินลูกค้ำ
- ดำเนินกิจการภัตตาคารและ Snack Bar ณ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ภูเก็ต เชียงราย และกระบี่
- ดำเนินกิจการภัตตาคาร “Yellow Orchid” ณ อาคารปฏิบัติการ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
- บริการจัดเลี้ยงอาหารและเครื่องดื่ม ทั้งในและนอกสถานที่
- ดำเนินธุรกิจร้านเบเกอรี่ Puff & Pie จำนวน 26 แห่ง (ในกรุงเทพฯ 20 แห่ง และต่างจังหวัด 6 แห่ง) ณ สถานที่ราชการ และหน่วยงานของภาครัฐ รวมทั้งร้าน Puff & Pie สาขาเฉพาะกิจที่เปิดจำหน่ายเป็นประจำอีก 2 แห่ง ในสถานที่เอกชน
- บริการอาหารและเครื่องดื่มให้แก่การประชุมของหน่วยงานต่างๆ ภายในบริษัทฯ
- บริการ Snack Box และอาหารกล่องในงานต่างๆ นอกสถานที่ เช่น งานสวดพระอภิธรรม งานประชุม งานกีฬา งานนิทรรศการ เป็นต้น
- บริการอาหารให้แก่พนักงาน เพื่อเป็นสวัสดิการ ณ สำนักงานใหญ่ ฝ่ายช่าง ศูนย์ฝึกอบรมลูกเรือ และอาคารศูนย์ปฏิบัติการ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

- บริการอาหารและเครื่องดื่มในงานมหกรรมต่างๆ (Special Event Catering) เช่น งาน World EXPO ที่เชียงใหม่ ราชอาณาจักรประชาชนจีน เป็นต้น
- งานผลิตขนมปังและเบเกอรี่แช่แข็งสำหรับส่งออก ได้แก่ ครีวการบินต่างๆ และที่อบซูปเปอร์มาร์เก็ต
- งานผลิตขนมปังและเบเกอรี่จำหน่ายให้แก่ร้าน Puff & Pie Supreme Bakery Delight จำนวน 21 สาขา ซึ่งดำเนินงานโดยผู้แทนจำหน่ายที่ได้รับการคัดเลือกและแต่งตั้งจากฝ่ายครีวการบิน
- งานผลิตและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ “เอื้องหลวง” เช่น น้ำแกงสำเร็จรูป (Retort Pouch) เครื่องดื่มต่างๆ อาทิ น้ำส้ม น้ำผลไม้รวม น้ำชามะขาม น้ำดื่ม เป็นต้น

#### การซ่อมบำรุงอากาศยาน (Technical Services)

- บริการตรวจทางเทคนิค และซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) การซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) ทุกครั้งที่เครื่องบินจอดแวะ (Transit) และจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมืองและท่าอากาศยานอื่นๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้เปิดให้บริการ 24 ชั่วโมง
- บริการซ่อมบำรุงชั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) สำหรับเครื่องบินที่ผลิตจากบริษัทโบอิง (แบบโบอิง 747 แบบโบอิง 777 และแบบโบอิง 737) และผลิตจากบริษัทแอร์บัส (แอร์บัส A300-600 แอร์บัส A310 แอร์บัส A330 และแอร์บัส A340) นอกจากนี้ ยังมีเครื่องบินแบบอื่นอีก อาทิ ATR-72 ที่ผลิตจากบริษัท แอร์โรสปาเซียล ประเทศฝรั่งเศส เป็นต้น โดยศูนย์ซ่อมอากาศยานดอนเมือง กรุงเทพฯ และศูนย์ซ่อมอากาศยานอุตะเถา จังหวัดระยอง
- บริการปรับปรุงห้องโดยสาร (Cabin Reconfiguration) สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 747-400 แบบโบอิง 777-200 และแบบโบอิง 777-300 โดยศูนย์ซ่อมอากาศยานดอนเมือง กรุงเทพฯ และศูนย์ซ่อมอากาศยานอุตะเถา จังหวัดระยอง
- บริการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ที่ผลิตโดยบริษัท General Electric แบบ CF6-80 และแบบ CF6-50 ผลิตโดยบริษัท Rolls-Royce แบบ Trent-800 รวมทั้งอุปกรณ์เครื่องบินต่างๆ
- บริการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่เครื่องบินในฝูงบินของสายการบินต่างๆ และหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ ได้แก่ กองทัพอากาศ กองบินตำรวจ และหน่วยราชการสำคัญต่างๆ
- บริการสอบเทียบมาตรฐาน (Aircraft Standard Calibration and Measurement)

#### ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

- การให้บริการอำนวยความสะดวก (Dispatch Services) เป็นการให้บริการข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของเส้นทางบิน ลักษณะอากาศ แก่เที่ยวบินของบริษัทฯ และเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า เพื่อให้เครื่องบินสามารถไปถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย
- การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน (Sales on Board) โดยบริษัทฯ ได้ทำสัญญาอนุญาตให้ King Power Marketing and Management Co., Ltd. ตั้งแต่วันที่ 2551 ให้เป็นผู้จำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน

- การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึกรวมทั้งสิ้น 5 แห่ง ประกอบด้วย สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ สำนักงานหลานหลวง สำนักงานสีลม สำนักงานเชียงใหม่ ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center : OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

### 3.2.2 ธุรกิจของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมและการลงทุนของบริษัทฯ

#### บริษัทย่อยและบริษัทร่วม

##### (1) บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด

บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด บริษัทย่อยของบริษัทฯ ให้บริการระบบจำหน่ายและสำรองที่นั่งด้วยคอมพิวเตอร์ สำหรับสายการบิน โรงแรม และบริการอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการท่องเที่ยวทั่วโลก รวมทั้งข้อมูลการท่องเที่ยวและบริการที่เกี่ยวข้องให้แก่บริษัทท่องเที่ยวต่างๆ ปัจจุบัน มีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 15 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 55.0 เป็นเงินลงทุน 8.25 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของ บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 77.31 ล้านบาท

##### (2) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด

บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด บริษัทย่อยของบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัด โดยมุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินในเส้นทางบินภายในประเทศ และมีฐานการบินหลักอยู่ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง ปัจจุบันมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 500 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 49 เป็นเงินลงทุน 360 ล้านบาท ซึ่งคิดมูลค่าปัจจุบันตามส่วนได้เสีย เป็นจำนวนเงิน 465.61 ล้านบาท (เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2554 บริษัทฯ เข้าซื้อหุ้นสายการบินนกแอร์เพิ่มจำนวน 5 ล้านหุ้น หรือร้อยละ 10 เป็นเงินลงทุน 165 ล้านบาท บริษัทฯ ได้สิทธิในการส่งผู้แทนเข้าเป็นกรรมการตามสัดส่วนการถือหุ้นตามเงื่อนไขข้อตกลงผู้ถือหุ้น ซึ่งทำให้บริษัทฯ มีเสียงข้างมากในการประชุมคณะกรรมการ)

ผลการดำเนินงานของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 190.08 ล้านบาท

##### (3) บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด

บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัทย่อยของบริษัทฯ จัดทะเบียนจัดตั้งเมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2553 เพื่อให้บริการงานบุคลากรเฉพาะด้านให้กับบริษัทฯ โดยเป็นการสนับสนุนการบริหารและดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความคล่องตัว ลดความเสี่ยง และลดต้นทุนบุคลากรในระยะยาว อันเป็นการเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทฯ ปัจจุบัน มีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 2.0 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นสามัญร้อยละ 49.0 เป็นเงินลงทุน 0.98 ล้านบาท และบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด ถือหุ้นบุริมสิทธิ์ชนิดสะสม ร้อยละ 51 เป็นเงินลงทุน 1.02 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 4.89 ล้านบาท

**(4) บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด**

บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด บริษัทย่อยของบริษัทฯ จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อ 29 กรกฎาคม 2554 เพื่อให้บริการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิน เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรบริษัทฯ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปัจจุบันมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 2 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นสามัญร้อยละ 49.0 เป็นเงินลงทุน 0.98 ล้านบาท และบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ถือหุ้นบุริมสิทธิ์ชนิดสะสมร้อยละ 51 เป็นเงินลงทุน 1.02 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 1.11 ล้านบาท

**(5) บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด**

บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด บริษัทย่อยของบริษัทฯ จดทะเบียนจัดตั้งเมื่อ 5 กันยายน 2554 เพื่อประกอบธุรกิจท่องเที่ยวและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการท่องเที่ยว ปัจจุบันมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 1 ล้านบาท โดยบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด ถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 เป็นเงินลงทุน 0.49 ล้านบาท และผู้ถือหุ้นที่เป็นบุคคลธรรมดาสัญชาติไทยถือหุ้นบุริมสิทธิ์ชนิดสะสมร้อยละ 51

ผลการดำเนินงานของบริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลขาดทุนสุทธิ 97,325.89 บาท

**(6) บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด**

บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด บริษัทร่วมของบริษัทฯ ซึ่งเป็นเจ้าของและดำเนินการกิจการโรงแรม อมารี ดอนเมืองแอร์พอร์ต ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับท่าอากาศยานดอนเมือง ทั้งนี้ นับตั้งแต่การเปิดท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โรงแรมได้เปลี่ยนกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าองค์กร และเน้นที่การจัดงานกลุ่มบริษัท งานเลี้ยง และสัมมนา ปัจจุบันมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 120 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 40 เป็นเงินลงทุน 48 ล้านบาท ซึ่งคิดมูลค่าปัจจุบันตามวิธีส่วนได้เสีย เป็นจำนวนเงิน 92.90 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลขาดทุนสุทธิ 43.11 ล้านบาท

**(7) บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด**

บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด บริษัทร่วมของบริษัทฯ ให้บริการจัดหาอาหารสำหรับเที่ยวบินให้แก่หลายสายการบินในเที่ยวบินระหว่างประเทศที่บินออกจากท่าอากาศยานนานาชาติภูเก็ต ทั้งเที่ยวบินแบบประจำและแบบเช่าเหมาลำ ปัจจุบัน มีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 100 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 30 เป็นเงินลงทุน 30 ล้านบาท ซึ่งคิดมูลค่าปัจจุบันตามวิธีส่วนได้เสีย เป็นจำนวนเงิน 144.52 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 139.27 ล้านบาท

**(8) บริษัท โรงแรมรอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)**

บริษัท โรงแรม รอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) บริษัทร่วมของบริษัทฯ ซึ่งเป็นเจ้าของและดำเนินกิจการโรงแรม รอยัล ล่อคิด เซอร่าตัน ขนาด 726 ห้อง ตั้งอยู่บนริมฝั่งแม่น้ำเจ้าพระยาในกรุงเทพมหานคร ปัจจุบัน มีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้วจำนวน 937.50 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 24 เป็นเงินลงทุน 225 ล้านบาท ซึ่งคิดมูลค่าปัจจุบันตามวิธีส่วนได้เสีย เป็นจำนวนเงิน 113.71 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท โรงแรม รอยัลล่อคิด (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน) ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลขาดทุนสุทธิ 232.58 ล้านบาท

**(9) บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)**

บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BAFS) บริษัทร่วมของบริษัทฯ เพื่อให้บริการจัดเก็บและเติมน้ำมันเครื่องบิน ทั้งที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิและท่าอากาศยานดอนเมือง โดย BAFS ได้รับสิทธิแต่เพียงผู้เดียวในการให้บริการคลังเก็บน้ำมันเชื้อเพลิง และเป็นผู้ให้บริการเติมน้ำมันเครื่องบิน 1 ใน 2 ราย ที่ให้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินแก่บริษัทฯ และสายการบินระหว่างประเทศอื่นๆ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ปัจจุบันมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 510 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 22.59 เป็นเงินลงทุน 115.19 ล้านบาท ซึ่งคิดมูลค่าปัจจุบันตามวิธีส่วนได้เสีย เป็นจำนวนเงิน 698.41 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ประจำปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 417.84 ล้านบาท

**(10) บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด**

บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด บริษัทร่วมของบริษัทฯ เป็นเจ้าของและดำเนินกิจการโรงแรม โนวเทลสุวรรณภูมิ แอร์พอร์ต ซึ่งตั้งอยู่ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ปัจจุบันมีทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว จำนวน 1,017.78 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 30 เป็นเงินลงทุน 305.33 ล้านบาท ซึ่งคิดมูลค่าปัจจุบันตามวิธีส่วนได้เสีย เป็นจำนวนเงิน 114.80 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับปี สิ้นสุดวันที่ 30 กันยายน 2554 มีผลขาดทุนสุทธิ 109.71 ล้านบาท และสำหรับงวดสามเดือนสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีผลกำไรสุทธิ 19.44 ล้านบาท

**บริษัทอื่น ๆ ซึ่งบริษัทฯ ถือหุ้นไม่ถึงร้อยละ 10**

- บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มีสถานะเป็นองค์กรที่ไม่แสวงหากำไร ให้บริการการควบคุมจราจรทางอากาศ (Air Traffic Control) ที่ท่าอากาศยานหลายแห่งในประเทศไทย (บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 2.3)
- บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด ให้บริการจัดเก็บและขนส่งน้ำมันเชื้อเพลิงการบินผ่านระบบท่อส่งน้ำมันใต้ดิน (บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 8.4)
- บริษัท เทรตสยาม จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่ดำเนินการศูนย์แลกเปลี่ยนข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ (บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 3.5)
- บริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทที่เป็นเจ้าของพื้นที่ให้เช่าเพื่อการพัฒนาของโรงแรมแกรนด์ ไฮแอท เอราวัณ ในกรุงเทพมหานคร (บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 1.3)

- Star Alliance Services GmbH ประกอบกิจการพัฒนาระบบการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ รวมทั้งการบริการรูปแบบต่างๆ เพื่อส่งเสริมให้สายการบินสมาชิกในกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์ อัลไลแอนซ์ มีผลกำไรและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 5.7)

### นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

บริษัทฯ ได้พิจารณาการลงทุนในกิจการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบริษัทฯ โดยมีจำนวนเงินลงทุนขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยหากเป็นกิจการที่มีความสัมพันธ์กับบริษัทฯ มาก บริษัทฯ จะลงทุนเกินกว่าร้อยละ 50 หรือลงทุนในลักษณะที่ทำให้บริษัทฯ มีอำนาจควบคุมในบริษัทนั้น ซึ่งบริษัทเหล่านั้นจะถือเป็นบริษัทย่อยของบริษัทฯ ได้แก่ บริษัท ไทย-อะมาดีอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด และบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เป็นต้น นอกจากนี้ ยังมีการลงทุนในกิจการอื่นๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ โดยถือเป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ อย่างไรก็ตามบริษัทฯ อาจพิจารณาทบทวนการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพธุรกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ในอนาคต

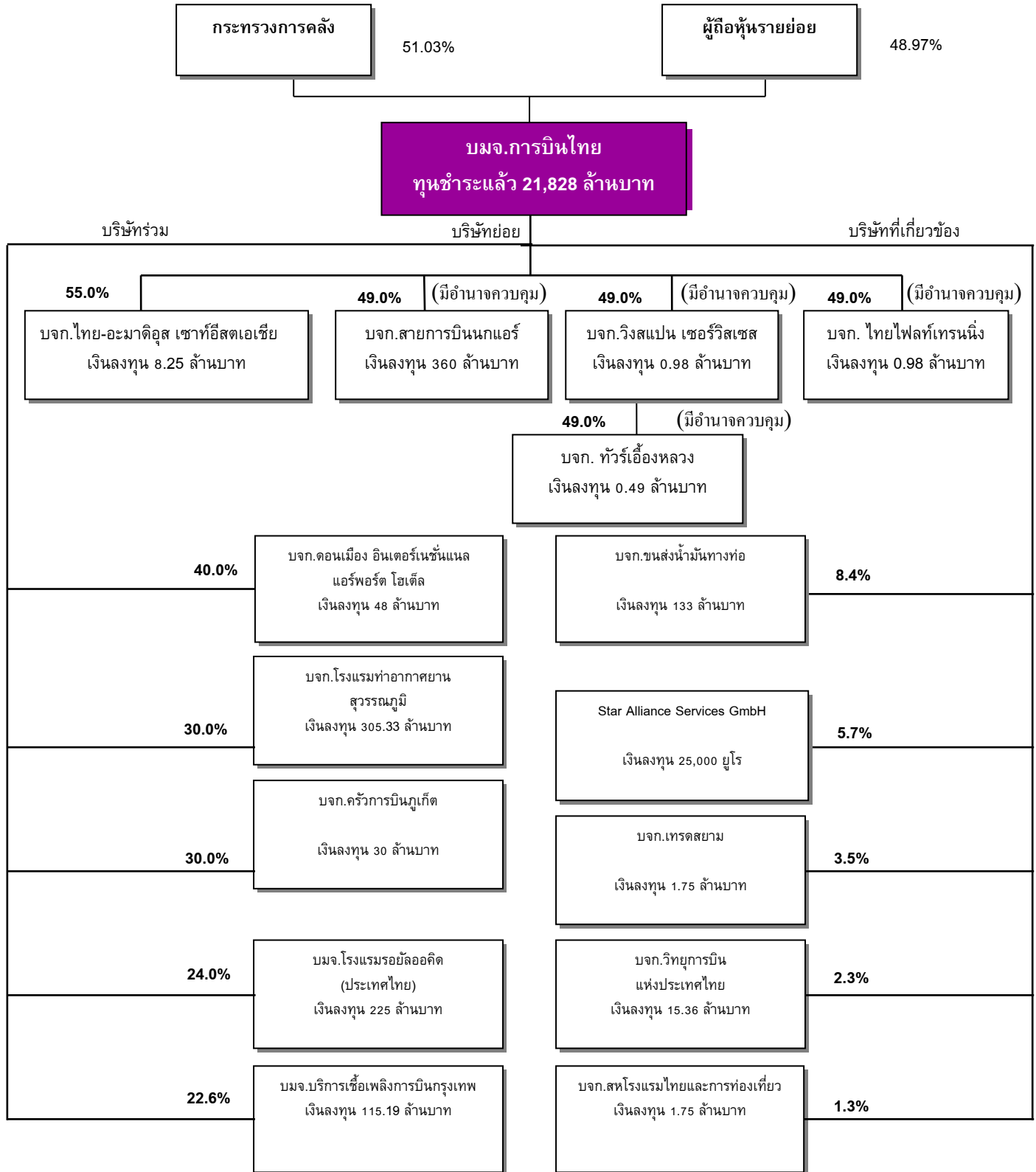
ในการกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมนั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นจะแต่งตั้งตัวแทนจากบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมในฐานะผู้ถือหุ้น โดยผู้แทนบริษัทฯ มีหน้าที่ในการออกเสียงในที่ประชุมผู้ถือหุ้นในเรื่องสำคัญๆ ที่จะต้องขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ ก่อน อาทิ การเพิ่มทุน และการลดทุน การให้ความเห็นชอบงบประมาณและบัญชีงบดุล การให้ความเห็นชอบโครงสร้างการบริหารงาน เป็นต้น

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ส่งผู้แทนของบริษัทฯ เข้าไปเป็นกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วม โดยผู้แทนของบริษัทฯ อาจประกอบด้วย ผู้บริหารของบริษัทฯ ซึ่งเป็นผู้มีคุณสมบัติและประสบการณ์เหมาะสมกับกิจการนั้นๆ โดยกรรมการของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมที่มีสถานะภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องมีคุณสมบัติตามมาตรา 5 แห่งพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2550 และเป็นบุคคลที่ไม่มีผลประโยชน์ขัดแย้งในทางธุรกิจกับบริษัทในเครือหรือเกี่ยวข้องกับภารกิจโดยตรง ซึ่งผู้แทนดังกล่าวจะมีหน้าที่เข้าร่วมบริหารบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ให้ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้รับความเห็นชอบจากบริษัทฯ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดให้มีการทำการวิเคราะห์ ติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมอย่างต่อเนื่อง



โครงสร้างการถือหุ้นของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554





**โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯ**

ตารางดังต่อไปนี้แสดงรายละเอียดองค์ประกอบของรายได้ที่สำคัญของบริษัทฯ และอัตราร้อยละของรายได้รวมของบริษัทฯ สำหรับรายได้จากการขายหรือการให้บริการแต่ละประเภท สำหรับช่วงระยะเวลาที่ระบุ

|                                              | ปี 2554        |              | ปี 2553        |              | ปี 2552        |              |
|----------------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|                                              | ล้านบาท        | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       |
| <b>รายได้ค่าโดยสารและค่าห้าหนัก</b>          |                |              |                |              |                |              |
| <b>ส่วนเกิน</b>                              |                |              |                |              |                |              |
| ภูมิภาค                                      | 58,298         | 30.0         | 52,953         | 28.7         | 45,916         | 28.0         |
| ข้ามทวีป                                     | 56,013         | 28.8         | 52,954         | 28.7         | 50,146         | 30.6         |
| ภายในประเทศ                                  | 13,808         | 7.1          | 12,399         | 6.7          | 11,968         | 7.3          |
| เที่ยวบินแบบไม่ประจำ                         | 699            | 0.4          | 539            | 0.3          | 488            | 0.3          |
| ค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร            | 1,670          | 0.9          | 1,925          | 1.0          | 2,403          | 1.5          |
| ค่าธรรมเนียมชดเชยน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร | 24,158         | 12.4         | 24,092         | 13.1         | 23,558         | 14.4         |
| <b>รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าห้าหนัก</b>       | <b>154,646</b> | <b>79.6</b>  | <b>144,862</b> | <b>78.5</b>  | <b>134,479</b> | <b>82.1</b>  |
| <b>ส่วนเกิน</b>                              |                |              |                |              |                |              |
| ค่าระวางขนส่ง                                | 27,245         | 14.0         | 27,391         | 14.9         | 18,525         | 11.3         |
| ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์                             | 847            | 0.4          | 839            | 0.5          | 823            | 0.5          |
| กิจกรรมอื่น                                  | 7,954          | 4.1          | 7,181          | 3.9          | 7,396          | 4.5          |
| รายได้จากการดำเนินงานของบริษัทย่อย           | 305            | 0.2          | 315            | 0.2          | 380            | 0.2          |
| <b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>    | <b>190,997</b> | <b>98.3</b>  | <b>180,588</b> | <b>98.0</b>  | <b>161,603</b> | <b>98.6</b>  |
| <b>รายได้อื่น</b>                            |                |              |                |              |                |              |
| ดอกเบี้ยรับ                                  | 711            | 0.4          | 185            | 0.1          | 178            | 0.1          |
| รายได้อื่นๆ                                  | 2,634          | 1.3          | 3,497          | 1.9          | 2,094          | 1.3          |
| <b>รวมรายได้อื่น</b>                         | <b>3,345</b>   | <b>1.7</b>   | <b>3,682</b>   | <b>2.0</b>   | <b>2,272</b>   | <b>1.4</b>   |
| <b>รวมรายได้</b>                             | <b>194,342</b> | <b>100.0</b> | <b>184,270</b> | <b>100.0</b> | <b>163,875</b> | <b>100.0</b> |

### 3.3 แนวทางการดำเนินธุรกิจและกลยุทธ์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ กำหนดวิสัยทัศน์ในการเป็นสายการบินอันดับแรกที่ถูกคัดเลือกใช้ โดยตั้งเป้าหมายที่การให้บริการในระดับดีเหนือความคาดหมาย พร้อมคงเอกลักษณ์แห่งความเป็นไทย (First Choice Carrier with Touches of Thai) ไว้ในทุกจุดสัมผัสของการให้บริการ อันเป็นหัวใจหลักของประสบการณ์การเดินทางที่ราบรื่นและน่าประทับใจ ซึ่งการบินไทยได้มอบให้แก่ลูกค้าทุกคนมาตลอด 5 ทศวรรษ ด้วยมุ่งหวังที่จะดึงดูดสายสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ กับลูกค้าตลอดไปในอนาคต

เพื่อให้การบินไทยเป็นองค์กรที่มีขีดความสามารถในการแข่งขัน และมีความคล่องตัวในการดำเนินงาน สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เป็นอย่างดี อันนำไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า และความเชื่อมั่นของนักลงทุนและผู้เกี่ยวข้องที่เพิ่มมากขึ้น ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจต่อเนื่อง จากกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในปี 2553 โดยพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการต่างๆ เพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพที่ดีได้มาตรฐานระดับสากล รวมทั้งยังปรับปรุงกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญผลักดันให้บริษัทฯ เติบโตอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการแข่งขันรุนแรงและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

บริษัทฯ ได้ดำเนินกลยุทธ์ตามแผนยุทธศาสตร์ ปี 2554-2560 ซึ่งประสบความสำเร็จจนสามารถเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างชัดเจนในหลายด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. พัฒนากลุ่มธุรกิจองค์กร รวมถึงในส่วนของธุรกิจสายการบิน (Airline Business) โดยเพิ่มสัดส่วนการถือหุ้นในสายการบินนกแอร์ จำกัด เพื่อเสริมความร่วมมือในการต่อสู้กับสายการบินต้นทุนต่ำในตลาดภายในประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น นอกจากนี้ ยังดำเนินการจัดตั้งหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์ (Thai Smile) ที่ให้บริการแบบ Light Premium ด้วยราคาที่สามารถแข่งขันได้ โดยเน้นเส้นทางบินระยะใกล้เพื่อเสริมเส้นทางบินของการบินไทย รวมทั้งพิจารณาจัดตั้งสายการบินต้นทุนต่ำ เพื่อเน้นแข่งขันในตลาดภูมิภาคและตลาดข้ามทวีปสำหรับธุรกิจการบิน (Aviation Business) บริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด เพื่อบริหารจัดการแรงงานภายนอกที่มีความสามารถเฉพาะที่บริษัทฯ ต้องการ อีกทั้งบริษัทฯ ได้จัดตั้งบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (THAI Flight Training Academy) เพื่อให้บริการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิน ทั้งนี้ บริษัทฯ มุ่งแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจอื่นที่มีศักยภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความต้องการของตลาดให้แก่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ลดต้นทุนการปฏิบัติงาน และเพิ่มอัตราการทำกำไรของบริษัทฯ โดยรวมให้ดีขึ้น
2. พัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน โดยพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบินสู่ประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียใต้ อินโดจีน สุ่มแม่น้ำโขง และจีนตอนใต้ พร้อมให้บริการเที่ยวบินตรงระหว่างกรุงเทพฯ และจุดบินต่างๆ ดังกล่าว รวมถึงพัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นจุดเชื่อมต่อของเที่ยวบินระหว่างจุดบินในยุโรปกับจุดบินในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้และออสเตรเลีย และเชื่อมอเมริกาเหนือกับเอเชียตะวันตก โดยมีการเปิดเส้นทางบินใหม่ที่มีศักยภาพ ได้แก่ กรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ อีกทั้ง ยังพัฒนาภูเก็ตเป็นจุดหมายปลายทางใหม่ มีเที่ยวบินตรง โคเปนเฮเกน-ภูเก็ต โชล-ภูเก็ต ฮองกง-ภูเก็ต และเพิ่มความถี่ของเที่ยวบิน พิธีธ-ภูเก็ต เป็นต้น รวมทั้งมีการยกเลิกเที่ยวบินที่มีผลประกอบการขาดทุน ได้แก่ กรุงเทพฯ-เอเธนส์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้พัฒนาฝูงบิน เพื่อให้มีจำนวนเครื่องบินและแบบของเครื่องบินที่เหมาะสม และเพียงพอต่อความต้องการการเดินทางของลูกค้าในแต่ละตลาด โดยมีการรับมอบเครื่องบินแอร์บัส A330-300 เพิ่มอีก 2 ลำ ในปี 2554 และจะมีเครื่องบินแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ ในปี 2555-2556 เพื่อขยายศักยภาพในเส้นทางยุโรป และเอเชียเหนือ รวมทั้งมีเครื่องบินแอร์บัส A320-200 ซึ่งเป็นเครื่องบินลำตัวแคบ อีก 11 ลำ เพื่อเสริมความแข็งแกร่งในตลาดเอเชีย

3. ปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการตามจุดที่ให้บริการในด้านต่างๆ และติดตามผลอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นความคงที่ (Consistency) และความสอดคล้องกัน (Synchronization) ในการให้บริการ อาทิ การปรับปรุงศูนย์ตอบรับทางโทรศัพท์ (Call Center) และบริการทางโทรศัพท์ การปรับปรุงห้องรับรองพิเศษ เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ผู้โดยสาร การปรับปรุงคุณภาพอาหารและวิธีการนำเสนออาหารบนเครื่องบิน โดยเปลี่ยนรายการอาหารให้บ่อยขึ้นและนำเสนอบริการอาหารพิเศษที่ออกแบบโดยพ่อครัวที่มีชื่อเสียง การปรับลดเวลาที่ใช้ในการลำเลียงกระเป๋าผู้โดยสาร และการจัดหารถรับ-ส่งผู้โดยสาร (Ramp Bus) สำหรับผู้โดยสารในชั้น Premium เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงที่นั่งและระบบสารบันเทิงบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง โดยทำการปรับปรุงเครื่องบินที่อยู่ในฝูงบินปัจจุบัน ได้แก่ การติดตั้งจอคุณภาพยนตร์สำหรับที่นั่งในชั้นประหยัด การปรับปรุงผลิตภัณฑ์โดยติดตั้งเก้าอี้และระบบสารบันเทิงใหม่ในทุกชั้นโดยสารบนฝูงบิน โบอิง 747-400 และการติดตั้งจอคุณภาพยนตร์สำหรับที่นั่งในชั้นประหยัดบนฝูงบิน โบอิง 777-200 ซึ่งต้องใช้ระยะเวลาในการดำเนินการ เพื่อให้คุณภาพผลิตภัณฑ์ทัดเทียมคู่แข่ง และสร้างประสบการณ์เดินทางที่ราบรื่นพร้อมกับความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า
4. สร้างความแข็งแกร่งทางการเงินเพื่อให้บริการ มีศักยภาพที่จะลงทุนขยายกิจการในระยะยาว มีเงินสดเพื่อคืนหนี้ที่ถึงกำหนดชำระในอนาคตอันใกล้ ปรับโครงสร้างเงินทุนให้แข็งแกร่ง และเสริมสภาพคล่องสำหรับการดำเนินธุรกิจอย่างมั่นคงในภาวะที่ธุรกิจมีความผันผวนสูง โดยในปี 2554 บริษัทฯ ได้ออกจำหน่ายหุ้นกู้จำนวน 10,000 ล้านบาท และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มี Revolving Credit Line จำนวน 15,500 ล้านบาท ซึ่งจากการดำเนินการตามแผนดังกล่าว ทำให้โครงสร้างทางการเงินของบริษัทฯ มีความแข็งแกร่ง และมีสภาพคล่องเพียงพอที่จะรองรับการดำเนินธุรกิจในอนาคต

## 4. การประกอบธุรกิจของแต่ละสายผลิตภัณฑ์

### 4.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

#### ฝูงบินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 ฝูงบินของบริษัทฯ ที่ใช้ปฏิบัติการบิน มีเครื่องบิน 89 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินพิสัยไกล ที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีป 37 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 747-400 โบอิง 777-200ER/300ER แอร์บัส A340-500/600 เครื่องบินพิสัยกลาง ที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาค 47 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 777-200/300 แอร์บัส A330-300 แอร์บัส A300-600 และเครื่องบินลำตัวแคบ ที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้ 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 ทั้งนี้ อายุเฉลี่ยของฝูงบินของบริษัทฯ อยู่ที่ 11.0 ปี

| แบบเครื่องบิน                 | จำนวน (ลำ)               |                          |
|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|
|                               | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 | ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 |
| โบอิง 747-400 <sup>1)</sup>   | 16                       | 18                       |
| โบอิง 777-200ER               | 6                        | 6                        |
| แอร์บัส A340-600              | 6                        | 6                        |
| แอร์บัส A340-500              | 4                        | 4                        |
| โบอิง 777-300ER <sup>2)</sup> | 5                        | 3                        |
| โบอิง 777-300                 | 6                        | 6                        |
| โบอิง 777-200                 | 8                        | 8                        |
| แอร์บัส A330-300              | 22                       | 15                       |
| แอร์บัส A300-600              | 11                       | 13                       |
| โบอิง 737-400 <sup>3)</sup>   | 5                        | 5                        |
| <b>รวม</b>                    | <b>89</b>                | <b>84</b>                |

หมายเหตุ

1) ไม่รวมเครื่องบินบรรทุกสินค้า (Freighter) เครื่องบินแบบโบอิง 747-400 จำนวน 1 ลำ

2) รวมเครื่องบินแบบ โบอิง 777-300ER จำนวน 5 ลำ ซึ่งดำเนินการเช่าระยะสั้นจากสายการบินเจ็ทแอร์เวย์ส

3) ไม่รวมเครื่องบินที่บริษัทฯ ให้บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เช่า ประกอบด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 4 ลำ และเครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำ

ในปี 2554 บริษัทฯ ได้เช่าดำเนินการระยะสั้นเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER จากสายการบินเจ็ทแอร์เวย์สเพิ่มเติมอีกจำนวน 2 ลำ จากที่เช่าในปี 2553 จำนวน 3 ลำ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 5 ลำ เพื่อนำมาทำการบินในเส้นทางยุโรป นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินใหม่ แบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางบินภูมิภาค เพื่อรองรับการเจริญเติบโต และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งได้ทำการปลดระวางเครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600 จำนวน 2 ลำที่มีอายุเกินกว่า 20 ปี และทำการตัดแปลงเครื่องบินโดยสารแบบโบอิง 747-400 ให้เป็นเครื่องบินบรรทุกสินค้า จำนวน 2 ลำ เพื่อทดแทนเครื่องบินบรรทุก

สินค้าที่เช่าจากสายการบินเซาท์เทิร์นแอร์ ซึ่งได้ยกเลิกสัญญาเช่าไปแล้ว 1 ลำ และจะหมดสัญญาเช่าดำเนินการในเดือนมีนาคม 2555 อีก 1 ลำ

จากการที่บริษัทฯ ปลดระวางเครื่องบินเก่า และทดแทนด้วยเครื่องบินใหม่ อายุเฉลี่ยของฝูงบินจึงลดลงเหลือ 11.0 ปี ทั้งนี้ เครื่องบินใหม่ที่มาประจำฝูงบิน จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ รวมทั้งเพิ่มประสิทธิภาพการใช้เชื้อเพลิง ขณะที่ลดรายจ่ายด้านน้ำมัน และค่าซ่อมบำรุงลง

### การพัฒนาเส้นทางบินและจุดบิน

ในปี 2554 บริษัทฯ มีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) และเป็นประตูผ่าน (Gateway) ไปสู่ประเทศต่างๆ ในแถบเอเชียใต้ อินโดจีน ลุ่มแม่น้ำโขง และจีนตอนใต้ โดยจะให้บริการเที่ยวบินตรงระหว่างกรุงเทพฯ และจุดบินต่างๆ ดังกล่าว รวมถึงการพัฒนากรุงเทพฯ ให้เป็นจุดเชื่อมต่อของเที่ยวบินระหว่างจุดบินในยุโรปกับจุดบินในเอเชียตะวันออกเฉียงและออสเตรเลีย และเชื่อมอเมริกาเหนือกับเอเชียตะวันตก ขณะเดียวกันที่พัฒนาภูเก็ตให้เป็นจุดหมายปลายทางหลักเพิ่มเติมจากกรุงเทพฯ ควบคู่กันไป บริษัทฯ ได้เพิ่มความถี่และจำนวนที่นั่งของเที่ยวบินในเส้นทางที่มีความต้องการการเดินทางสูง อาทิ มิลาน บริสเบน ปักกิ่ง เซี่ยเหอเหมิน เจิ้งตู มุมไบ ลาสเวกัส สิงคโปร์ พัฒนาเที่ยวบินจากโคเปนเฮเกนและโซล บินตรงเข้าสู่ภูเก็ต และเพิ่มเที่ยวบินจากภูเก็ตบินตรงเข้าสู่ฮ่องกง อีกทั้ง ยังเปิดจุดบินใหม่ในยุโรป โดยทำการบินตรงจากกรุงเทพฯ ไปยังบรัสเซลส์ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ยกเลิกเส้นทางบินที่ขาดทุน ปรับเพิ่มหรือลดเที่ยวบินในช่วงเทศกาลให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการของผู้โดยสาร รวมถึงสร้างความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินภายในประเทศ ทั้งเส้นทางสายหลักและสายรองบางเส้นทางที่มีความเหมาะสม และสร้างความร่วมมือกับสายการบินบางกอกแอร์เวย์สในเส้นทางย่อยในภูมิภาคเอเชีย ตลอดจนทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการขยายเครือข่ายเส้นทางบินเพื่อเพิ่มทางเลือกให้แก่ลูกค้ามากขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากสถานะเศรษฐกิจถดถอยในหลายประเทศภูมิภาคยุโรป อาทิ กรีซ สเปน อิตาลี และโปรตุเกส ซึ่งส่งผลกระทบต่อเมืองไปยังประเทศอื่นๆ ในสหภาพยุโรป (European Union:EU) รวมถึงสถานการณ์น้ำท่วมกรุงเทพฯ ในช่วงเดือนตุลาคม-เดือนพฤศจิกายน 2554 ส่งผลให้ความต้องการในการเดินทางลดลง บริษัทฯ จึงได้ปรับลดเส้นทางที่มีผลการดำเนินงานต่ำ โดยหยุดทำการบินในเส้นทางกรุงเทพฯ-เอเธนส์ และปรับแบบเครื่องบินระหว่างเส้นทางกรุงเทพฯ-ลอนดอน และกรุงเทพฯ-ซิดนีย์ เพื่อให้เหมาะสมกับสถานะตลาด

นอกจากนี้ ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ดำเนินการซื้อหุ้นสายการบินนกแอร์ จากผู้ถือหุ้นรายอื่นร้อยละ 10 ทำให้บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (สายการบินนกแอร์) ในสัดส่วนร้อยละ 49 และได้ดำเนินการพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางบินรองและเส้นทางบินย่อยภายในประเทศ โดยกำหนดกลยุทธ์ให้สายการบินนกแอร์ทำการบินเส้นทางภายในประเทศ โดยมีฐานปฏิบัติการบินอยู่ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง ให้บริการแบบจุดต่อจุดที่ไม่มีการต่อเชื่อมเที่ยวบิน และวางตำแหน่งการเป็นสายการบินในลักษณะ Value for Money ซึ่งอยู่ระหว่างสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินแบบ Premium ทั้งนี้ ตามตารางการบินฤดูร้อน (TPI Summer 2011) ตั้งแต่วันที่ 27 มีนาคม 2554 - 29 ตุลาคม 2554 บริษัทฯ มีเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Flight) กับสายการบินนกแอร์ในเส้นทางไป-กลับ ดังนี้ เชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน ดอนเมือง-พิษณุโลก ดอนเมือง-นครพนม และดอนเมือง-บุรีรัมย์ ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถจัดส่งผู้โดยสารจากต่างประเทศเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยได้อย่างต่อเนื่องและครอบคลุมเมืองในภูมิภาคอย่างทั่วถึง

บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี เป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) ทั้งนี้ในแต่ละฤดูจะมีการกำหนดความถี่ของเที่ยวบิน ชนิดเครื่องบิน และตารางการบินไปยังจุดบินต่างๆ ที่อาจแตกต่างกันตามการเปลี่ยนแปลงของความต้องการในแต่ละช่วงเวลา

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 72 จุดบิน ใน 35 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 10 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร)

### เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ ได้พัฒนาเที่ยวบินภายในประเทศ โดยให้ความสำคัญกับจุดบินหลัก ขณะที่จุดบินรองและจุดบินย่อยบางจุด บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร เพื่อรักษาส่วนแบ่งการตลาด

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปยัง 10 จุดบิน ด้วยความถี่ 283 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ และเชียงราย ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ อุตรดิตถ์ อุบลราชธานี และขอนแก่น ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ หาดใหญ่ สุราษฎร์ธานี และเกาะสมุย รวมเส้นทางเชียงใหม่-ภูเก็ต

### ข้อมูลเส้นทางภายในประเทศ

|                                                                                                    | ปี 2554     | ปี 2553     | ปี 2552     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>                                                | 13,808.4    | 12,399.2    | 11,967.7    |
| ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)                                                            | 10.8        | 10.5        | 11.1        |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>                                         | 3,154.8     | 3,036.4     | 3,794.5     |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>                                 | 4,371.3     | 4,309.1     | 4,760.1     |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)                                                                     | 72.2        | 70.5        | 79.7        |
| จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>   | 10/10       | 10/10       | 12/12       |
| จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup> | 294/28<br>0 | 297/27<br>7 | 332/3<br>22 |

หมายเหตุ :

- <sup>(1)</sup> รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขาย โดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- <sup>(2)</sup> ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- <sup>(3)</sup> ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

## เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ ทำการบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 596 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 442 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 42 จุดบิน ใน 19 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 154 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 21 จุดบิน ใน 16 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

## เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายการบินให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์การพัฒนาเครือข่ายการบินให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินในภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 42 จุดบิน ใน 19 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 5 เส้นทาง ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก เส้นทางสายตะวันออกกลาง และเส้นทางสายอินโดจีน

### ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

|                                                                                                    | ปี 2554     | ปี 2553     | ปี 2552     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>                                                | 58,295.2    | 52,952.4    | 45,916.5    |
| ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)                                                            | 45.5        | 44.8        | 42.5        |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>                                         | 21,698.3    | 21,565.7    | 19,701.7    |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs)(ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>                                  | 30,924.8    | 29,352.6    | 28,360.6    |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)                                                                     | 70.2        | 73.5        | 69.5        |
| จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>   | 41/41       | 42/39       | 42/42       |
| จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup> | 412/<br>425 | 401/3<br>92 | 366/3<br>75 |

หมายเหตุ :

- <sup>(1)</sup> รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการ โดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- <sup>(2)</sup> ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- <sup>(3)</sup> ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

## เส้นทางสายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นและทำกำไรสูงให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีจุดบินไปยัง 16 จุดบิน ใน 5 ประเทศ ได้แก่ ฮองกง โตเกียว (นาริตะและฮาเนดะ) โอซากา นาโกยา ฟูกูโอกะ ไทเป ไชเล มะนิลา บักกิง ปูซาน เชียงไ้ กวางโจว คุณหมิง เซี่ยะเหมิน และเฉิงตู ด้วยความถี่ 198 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทั้งนี้ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2554 บริษัทฯ ได้เปิดทำการบินตรงจากโซลเข้าภูเก็ต จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์



### เส้นทางสายใต้

เป็นเส้นทางที่มีสายการบินต้นทุนต่ำเข้ามาแข่งขันมาก ได้แก่ ไทยแอร์เอเชีย เจ็ทสตาร์เอเชีย และ ไทเกอร์แอร์ บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 5 จุดบิน 3 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ ปีนัง เดนปาซาร์ และจาการ์ตา ด้วยความถี่ 75 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2554 บริษัทฯ ได้เพิ่มเที่ยวบินกรุงเทพฯ-สิงคโปร์ จาก 28 เที่ยวบิน เป็น 35 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

### เส้นทางสายตะวันตก

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง และมีการเจริญเติบโตที่ดี โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย แต่ขณะเดียวกันการแข่งขันก็ทวีความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากสายการบินจากอินเดียมีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว และมุ่งเข้าสู่ประเทศไทยเช่นเดียวกัน บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 15 จุดบิน 6 ประเทศ ได้แก่ เดลี มุมไบ กัลกัตตา ไฮเดอราบาด บังคาลอร์ ธากา โคลัมโบ การูมาณฑู ย่างกุ้ง เจนไน การากี อิสลามาบัต ลากฮอร์ พาราณสี และพุทธคยา ด้วยความถี่ 100 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และตั้งแต่วันที่ 30 ตุลาคม 2554 บริษัทฯ ได้เพิ่มเที่ยวบินกรุงเทพฯ-มุมไบ จาก 10 เที่ยวบิน เป็น 13 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และกรุงเทพฯ-ลากฮอร์ จาก 4 เที่ยวบิน เป็น 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

### เส้นทางสายตะวันออกกลาง

เป็นเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง เนื่องจากสายการบินตะวันออกกลาง มีความเข้มแข็งด้านเงินทุน ซึ่งเอื้อต่อการขยายฝูงบินและเส้นทางบินได้อย่างรวดเร็ว บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการไปยัง 2 จุดบิน ใน 2 ประเทศ ได้แก่ ดูไบ และมัสกัต ด้วยความถี่ 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

### เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่เป็นจุดแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินภูมิภาค เนื่องจากมีการเจริญเติบโตที่ดี และมีศักยภาพในการทำกำไรสูง แต่ขณะเดียวกันก็มีการแข่งขันจากสายการบินต้นทุนต่ำเพิ่มขึ้น บริษัทฯ มีจุดบินให้บริการ 4 จุดบิน 3 ประเทศ ได้แก่ เวียงจันทน์ พนมเปญ ฮานอย และ โฮจิมินห์ซิตี้ ด้วยความถี่ 56 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

### เส้นทางข้ามทวีป

#### เส้นทางอเมริกาเหนือ

เป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ และมีการแข่งขันสูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับการเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในสหรัฐอเมริกาและแคนาดา ทั้งนี้ ในปี 2554 บริษัทฯ ให้การบริการเที่ยวบินตรงไปยังลอสแอนเจลิสจำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance) ทำเที่ยวบินรหัสร่วมไปยังจุดบินอื่นๆ อาทิ เส้นทางข้ามแปซิฟิก บริษัทฯ ได้ทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับยูไนเต็ดแอร์ไลน์ โดยมีลอสแอนเจลิสเป็นศูนย์กลางไปยังชิคาโก ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก เดนเวอร์ และวอชิงตัน ดี.ซี. และทำเที่ยวบินรหัสร่วมกับอลนิปอนแอร์เวย์สในเส้นทางจากญี่ปุ่นเข้าอเมริกาเหนือ คือ เส้นทางโตเกียว ไปยังโอฮาโอ ลอสแอนเจลิส ชิคาโก นิวยอร์ก ซานฟรานซิสโก และวอชิงตัน ดี.ซี. สำหรับเส้นทางข้ามแอตแลนติก บริษัทฯ ได้ทำการบินรหัสร่วมกับสายการบินลูฟท์ฮันซา โดยมีแฟรงค์เฟิร์ตเป็นศูนย์กลางไป ยังนิวยอร์ก แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก ดัลลัส และวอชิงตัน ดี.ซี. และ 3 จุดบินในประเทศแคนาดา โดยร่วมมือกับสายการบินแอร์แคนาดา ไปยังโตรอนโต มอนทรีออล และแวนคูเวอร์ รวมทั้งหมด 11 จุดบินใน 2 ประเทศ



**ข้อมูลเส้นทางอเมริกาเหนือ**

|                                                                                                        | ปี 2554 | ปี 2553 | ปี 2552 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|
| รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>                                                    | 3,087.0 | 3,033.5 | 1,970.3 |
| ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)                                                                | 2.4     | 2.6     | 1.8     |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>                                             | 1,512.6 | 1,604.1 | 1,063.1 |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>                                     | 2,080.7 | 2,086.3 | 1,406.2 |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)                                                                         | 72.7    | 76.9    | 75.6    |
| จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน<br>(ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>    | 1/1     | 1/1     | 1/1     |
| จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตาราง<br>การบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup> | 7/7     | 7/7     | 4/5     |

หมายเหตุ:

- <sup>(1)</sup> รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำรายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกินรายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- <sup>(2)</sup> ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัท แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัท และขายโดยสายการบินอื่น
- <sup>(3)</sup> ไม่รวมกรุงเทพมหานครตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

**เส้นทางยุโรป**

บริษัท มีบริการเที่ยวบินไปยัง 13 จุดบินใน 11 ประเทศของภูมิภาคยุโรป ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก มิวนิค เอเธนส์ มิลาน มาดริด มอสโก และออสโล ด้วยความถี่รวม 97 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทั้งนี้ ในเดือนพฤศจิกายน 2554 บริษัท ได้เพิ่มเที่ยวบินไปยังบรัสเซลส์ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และโคเปนเฮเกนบินตรงเข้าภูเก็ต จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

อนึ่ง เนื่องจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในประเทศกลุ่มสหภาพยุโรป อาทิ กรีซ อิตาลี สเปน และโปรตุเกส บริษัท ได้หยุดทำการบินเส้นทางกรุงเทพฯ-เอเธนส์ ตั้งแต่วันที่ 11 พฤศจิกายน 2554

สำหรับตลาดที่บริษัท ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในยุโรปและสหราชอาณาจักร บริษัท ได้ทำความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้เที่ยวบินรหัสร่วม (Code Sharing) ซึ่งครอบคลุม 45 จุดบิน ใน 19 ประเทศ

**ข้อมูลเส้นทางยุโรป**

|                                                                                                    | ปี 2554  | ปี 2553  | ปี 2552  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>                                                | 36,911.2 | 36,700.1 | 35,994.4 |
| ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)                                                            | 28.8     | 31.0     | 33.3     |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>                                         | 20,710.8 | 21,655.2 | 20,184.8 |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>                                 | 28,863.2 | 27,847.4 | 26,337.5 |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)                                                                     | 71.8     | 77.8     | 76.6     |
| จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>   | 13/13    | 13/13    | 12/13    |
| จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup> | 90/8     | 87/85    | 77/84    |

หมายเหตุ:

- <sup>(1)</sup> รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัท ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเคยน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- <sup>(2)</sup> ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทแต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัท และขายโดยสายการบินอื่น
- <sup>(3)</sup> ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

**เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

บริษัทฯ ให้บริการ 5 จุดบินใน 2 ประเทศ ได้แก่ ซิดนีย์ เมลเบิร์น บริสเบน เพิร์ธ ในออสเตรเลีย และโอ๊คแลนด์ ในนิวซีแลนด์ ด้วยความถี่รวม 47 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Sharing) กับสายการบินแอร์นิวซีแลนด์ ซึ่งเป็นสายการบินพันธมิตร โดยการเชื่อมโยงเครือข่ายการบินของบริษัทฯ เข้ากับเที่ยวบินระหว่างเมืองท่องเที่ยวต่างๆ รวม 6 จุดบิน ใน 2 ประเทศ รวมเส้นทาง ฮองกง-โอ๊คแลนด์

**ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์**

|                                                                                                    | ปี 2554  | ปี 2553  | ปี 2552  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>                                                | 15,099.2 | 12,644.9 | 12,141.1 |
| ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)                                                            | 11.8     | 10.7     | 11.2     |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>                                         | 7,422.5  | 7,253.6  | 7,682.9  |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>                                 | 11,044.2 | 11,072.0 | 10,864.0 |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)                                                                     | 67.2     | 65.5     | 70.7     |
| จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>   | 5/5      | 5/5      | 5/5      |
| จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup> | 49/47    | 49/49    | 44/44    |

หมายเหตุ:

- <sup>(1)</sup> รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- <sup>(2)</sup> ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- <sup>(3)</sup> ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี

**เส้นทางแอฟริกา**

บริษัทฯ ทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปโจฮันเนสเบิร์ก สาธารณรัฐแอฟริกาใต้ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

**ข้อมูลเส้นทางแอฟริกา**

|                                                                                                    | ปี 2554 | ปี 2553            | ปี 2552 <sup>(4)</sup> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|------------------------|
| รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>                                                | 912.2   | 555.1              | 40.0                   |
| ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)                                                            | 0.7     | 0.5                | 0.0                    |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>                                         | 585.9   | 410.3              | 22.6                   |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>                                 | 881.5   | 637.5              | 32.7                   |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)                                                                     | 66.5    | 64.4               | 69.2                   |
| จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>   | 1/1     | -/1                | 1/-                    |
| จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว / ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup> | 4/3     | -/4 <sup>(4)</sup> | 3/- <sup>(4)</sup>     |

## หมายเหตุ:

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพมหานคร ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- (4) หยุดทำการบินตั้งแต่วันที่ 16 มกราคม 2552 ถึงวันที่ 30 พฤษภาคม 2553

## การตลาด

เพื่อให้บริษัทฯ สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ท่ามกลางปัจจัยเสี่ยงรอบด้านที่ไม่อาจควบคุมได้ อาทิ สภาวะการแข่งขันในธุรกิจการบินพาณิชย์ที่ทวีความรุนแรงจากการเข้ามามีบทบาทเพิ่มขึ้นของสายการบินตะวันออกกลางและสายการบินต้นทุนต่ำ เศรษฐกิจภูมิภาคยุโรปที่ยังอยู่ในภาวะเปราะบาง และราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ทะยานสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง อันเป็นผลสืบเนื่องมาจากเหตุความไม่สงบในหลายประเทศภูมิภาคตะวันออกกลาง ยิ่งไปกว่านั้น ภัยพิบัติทางธรรมชาติไม่ว่าจะเป็นเหตุแผ่นดินไหวในประเทศนิวซีแลนด์ เหตุการณ์สึนามิและการรั่วไหลของสารกัมมันตภาพรังสีในประเทศญี่ปุ่นหรือ มหาอุทกภัยในประเทศไทย เป็นต้น ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเชิงลบโดยตรงต่อการท่องเที่ยวในปี 2554 บริษัทฯ จึงได้ปรับเปลี่ยนแผนยุทธศาสตร์การพาณิชย์ เพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าว ควบคู่กับการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารรายได้ โดยให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การขายเมืองรอง (Secondary Route Strategy) อาทิ การเป็นสายการบินแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ให้บริการบินตรงเส้นทางกรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ ราชอาณาจักรเบลเยียม เพื่อใช้บรัสเซลส์เป็นศูนย์กลางคมนาคมที่มีระบบรถไฟฟ้ายกระดับที่ทันสมัยเพื่อเชื่อมต่อไปยังเมืองสำคัญต่างๆ ทำให้ผู้โดยสารมีทางเลือกในการเดินทางที่สะดวกสบายมากยิ่งขึ้น และเสริมสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายการบินไทยไปพร้อมกัน นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้นำระบบบริหารรายได้ (Origin & Destination Revenue Management System) ผสานกับเทคโนโลยีที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ มาใช้ในการบริหารจัดการที่นั่งในระดับเครือข่ายให้เกิดมูลค่าสูงสุดซึ่งครอบคลุมและสนับสนุนทุกรูปแบบของการขายและการตลาด อันเป็นปัจจัยสำคัญในการเพิ่มพูนรายได้ผู้โดยสารของทุกระดับความต้องการในแต่ละช่วงเวลาและทุกภาคส่วนของการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดและสร้างรายได้ที่มีคุณภาพอย่างยั่งยืน

ควบคู่ไปพร้อมกับการพัฒนาฝูงบินให้ทันสมัย และการจัดสรรความถี่ของเที่ยวบินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาด บริษัทฯ ได้ดำเนินกลยุทธ์การขายแบบเครือข่าย (Network Sales) ที่เน้นความสมดุลของการเพิ่มรายได้ให้ครอบคลุมการตลาดและการขายทุกรูปแบบ โดยอาศัยความเป็นสายการบินที่มีเครือข่ายครอบคลุมอย่างกว้างขวาง (Full Service Premium Network Airline) และการได้รับสิทธิประโยชน์สูงสุดจากการขนส่งผู้โดยสารระหว่างสายการบินในกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ (Star Alliance Airlines) ซึ่งมีสมาชิกในกลุ่มถึง 28 สายการบิน อันเอื้อต่อการขยายและเชื่อมโยงเส้นทางบินรอบโลกได้กว้างขวางยิ่งขึ้น อีกทั้ง บริษัทฯ

ยังประสานความร่วมมือกับสายการบินคู่ค้าอื่นๆ (Partner Airlines) รวมถึงระบบตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก เพื่อพัฒนาศักยภาพของการให้บริการและยกระดับรายได้

บริษัทฯ ยังดำเนินการขยายฐานลูกค้าอย่างต่อเนื่องภายใต้โครงการ Corporate Sales ผ่านทางการให้การสนับสนุนโครงการ Star Alliance Corporate Plus ซึ่งจัดการด้านการเดินทางและอำนวยความสะดวกสบายให้แก่สมาชิกพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ที่อยู่ในรูปองค์กรและบริษัท อีกทั้งยังมีการปรับแผนการตลาดตามช่วงฤดูกาลโดยมุ่งเน้นตลาดเอเชียเป็นสำคัญ (Intra-Asia Strategy) ซึ่งสร้างรายได้ให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง อันเกื้อหนุนให้บริษัทฯ เพิ่มสัดส่วนการขายและสร้างคุณภาพรายได้สามารถแข่งขันกับสายการบินชั้นนำอื่นๆ ของโลก ขณะเดียวกัน นโยบายรักษารฐานลูกค้าเดิมยังคงเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเสมอมา โดยเน้นย้ำถึงการเพิ่มคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Value) แบบบูรณาการครบวงจร (Integrated Marketing Communication : IMC) ใน 3 ประการ คือ การบริการ (Service) ผลิตภัณฑ์ (Product) และเครือข่ายการบิน (Network) เพื่อสร้างความภักดีในตราสินค้าอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ยังอาศัยการสานต่อโครงการรอยัลออร์คิดพลัส (Royal Orchid Plus) ในฐานะเป็นยุทธศาสตร์ที่เพิ่มพูนคุณค่าและเชื่อมความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิก นำไปสู่รายได้ที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด และเพื่อเพิ่มความแข็งแกร่งให้แก่โครงการดังกล่าว บริษัทฯ กำลังอยู่ในระหว่างการดำเนินการพัฒนาระบบสารสนเทศ (New Loyalty System) แบบใหม่ที่มีความทันสมัยในการให้บริการสามารถรองรับการแข่งขันในปัจจุบันและสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าให้สามารถเข้าถึงการบริการได้อย่างรวดเร็วและสะดวกมากยิ่งขึ้น

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัย เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมทั้งยังเพื่อเพิ่มช่องทางการขายโดยตรง อาทิ การบริการเว็บบนโทรศัพท์มือถือ (Web on Mobile) ผ่านโปรแกรมบราวเซอร์ของโทรศัพท์มือถือรุ่นต่างๆ ซึ่งลูกค้าสามารถใช้ตรวจสอบข้อมูลการบริการด้านต่างๆ ของการบินไทย การบริการ THAI M Service ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ (Application on Smart Phone) ใช้สำหรับตรวจสอบข้อมูลการบริการเช่นเดียวกัน และการบริการ Internet Check-in บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ อีกทั้งบริษัทฯ ยังเพิ่มช่องทางการชำระบัตรโดยสารผ่านตู้ ATM เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าอีกด้วย ปัจจุบันบริษัทฯ กำลังดำเนินแผนพัฒนาการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (New Passenger Service System) แผนพัฒนาระบบการท่องเที่ยวทั่วโลก (Global Tour Management System) และการจัดหาระบบ Data Warehouse เพื่อเป็นฐานข้อมูลสำคัญของบริษัทฯ โดยหน่วยงานต่างๆ สามารถนำข้อมูลดังกล่าวไปใช้ประกอบการตัดสินใจในการดำเนินงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด นอกจากนี้ บริษัทฯ อยู่ในระหว่างการเริ่มต้นโครงการสื่อสังคมออนไลน์ (social media) เช่น Facebook, Twitter เป็นต้น เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของลูกค้าคนรุ่นใหม่ได้อย่างตรงเป้าหมายและสร้างความเชื่อมั่นในการบริการที่ทันสมัยทัดเทียมคู่แข่งทางธุรกิจ ทั้งนี้ การพัฒนาเทคโนโลยีด้านต่างๆ ดังกล่าวล้วนเป็นไปเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ให้เติบโตต่อไปอย่างมั่นคง

## การบริการลูกค้า

บริษัทฯ มุ่งมั่นพัฒนาและปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และการบริการในทุกจุดสัมผัสอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามเอกลักษณ์แห่งความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-Flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-Flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจน ภายใต้ต้นนโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานการบินไทยทุกคนยึดมั่นมาตลอด

5 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจการให้บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ บริษัทฯ มีการกำหนดขั้นตอนการให้บริการ (Service Operation Procedure) ในทุกจุดบริการหลัก และทำข้อตกลงการให้บริการ (Service Level Agreement) ที่ครบวงจร รวมทั้งตรวจติดตามอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจได้ว่าลูกค้าของการบินไทย จะได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต และโทรศัพท์มือถือ หรือ Electronic and Mobile Service เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน รวมทั้งการเช็คอินผ่าน SMS การเช็คอินโดยใช้ 2D Barcode และการส่งพิมพ์บัตรโดยสารขึ้นเครื่องบิน ตั้งแต่ที่บ้าน (Home Print Boarding Pass)

ด้านการบริการบนเครื่องบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นพัฒนาการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน รวมถึงอาหารและเครื่องดื่มที่จัดให้บริการในหลากหลายรูปแบบ อาทิ อาหารยอดนิยม อาหารไทย และเมนูพิเศษในช่วงเทศกาล สำหรับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ อาทิ ที่นั่ง และอุปกรณ์ระบบสาระบันเทิง บริษัทฯ ได้ว่าจ้างบริษัท ออกแบบตกแต่งภายในห้องโดยสาร เพื่อกำหนดแนวคิดและภาพลักษณ์ของห้องโดยสารและผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินให้มีความต่อเนื่องในการให้บริการ อาทิ การจัดวางรูปแบบที่นั่ง เครื่องมือ อุปกรณ์ที่เหมาะสมกับสรีระในทุกอิริยาบถ และมีขนาดเหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าในแต่ละชั้นโดยสาร เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายและสัมผัสถึงความเป็นส่วนตัวมากที่สุด ขณะเดียวกันผลิตภัณฑ์ต้องสามารถเชื่อมต่อเทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับสื่อสารความเป็นไทยออกสู่สายตาคนทั่วโลก ด้วยภาพลักษณ์ที่สวยงามตรงตามรสนิยมของกลุ่มลูกค้า

นอกจากนี้ แผนการดำเนินการปรับปรุงตกแต่งเครื่องบินของบริษัทฯ จำนวน 20 ลำ ให้แล้วเสร็จภายในปี 2555 ได้แก่ เครื่องบินโบอิง 747-400 จำนวนทั้งสิ้น 12 ลำ การปรับปรุงห้องโดยสารเครื่องบินโบอิง 777-200 จำนวน 8 ลำ รวมทั้งมีแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารของเครื่องบินใหม่ รวม 66 ลำ ได้แก่ แอร์บัส A330-300 จำนวน 15 ลำ แอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ โบอิง 777-300ER จำนวน 14 ลำ แอร์บัส A320-200 จำนวน 11 ลำ โบอิง 787-8 จำนวน 6 ลำ และ โบอิง 787-9 จำนวน 2 ลำ และ แอร์บัส A350-900 จำนวน 12 ลำ รวมทั้งแผนการให้บริการ In-flight Connectivity ซึ่งผู้โดยสารบนเครื่องบินสามารถติดต่อสื่อสารกับภาคพื้น ผ่านทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ของผู้โดยสารเองโดยมีรายละเอียดดังนี้

### อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์และแผนงานด้านการให้บริการ ให้ตอบสนองความคาดหวังของลูกค้า และเพิ่มขีดความสามารถให้พร้อมต่อการแข่งขัน โดยจะทำการปรับปรุงที่นั่งทั้งหมดสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัด ปรับปรุงระยะห่างระหว่างที่นั่งโดยสารในแต่ละชั้นผู้โดยสาร ลดจำนวนที่นั่งแต่ละแถวลง ลดความแออัดในห้องโดยสาร และเพิ่มความสะดวกสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น ที่นั่งรุ่นใหม่จะกว้างขึ้นและมีความสะดวกสบายสูง มีจอภาพส่วนตัวในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัดทุกที่นั่ง ตกแต่งห้องน้ำในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจให้มีความทันสมัยสวยงามและกว้างขวางขึ้น พร้อมด้วยอุปกรณ์อำนวยความสะดวกที่ทันสมัย ระบบเพลงและภาพยนตร์แบบเลือกชมได้ (On-demand) และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย ดังมีรายละเอียด ดังนี้

## 1. การปรับปรุงรูปแบบและคุณภาพของที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิง

วัตถุประสงค์หลักของการปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินของบริษัทฯ คือ การปรับปรุงอุปกรณ์ในเครื่องบินทุกลำที่เป็นแบบเดียวกัน ให้มีที่นั่งโดยสารและระบบสาระบันเทิงลักษณะเดียวกันในแต่ละชั้นโดยสาร โดยจะทำการปรับปรุงที่นั่งทั้งหมดสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัด บริษัทฯ มีแผนที่จะปรับปรุงระยะห่างระหว่างที่นั่งโดยสารในแต่ละชั้นผู้โดยสาร ลดจำนวนที่นั่งแต่ละแถวลง ลดความแออัดในห้องโดยสาร และเพิ่มความสะอาดสบายโดยรวมให้แก่ผู้โดยสารมากขึ้น

### การปรับปรุงที่นั่ง

ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ทำการปรับปรุงที่นั่งโดยสารในเครื่องบินแบบโบอิง 747-400 จำนวน 4 จาก 12 ลำ โดยติดตั้งจอภาพส่วนตัวพร้อมระบบสาระบันเทิงแบบ On-demand ในทุกชั้นโดยสาร คาดว่าจะดำเนินการเสร็จสิ้นทั้ง 12 ลำภายในปี 2555

นอกจากนี้ยังมีแผนปรับปรุงที่นั่งโดยสารในชั้นประหยัด ของเครื่องบินแบบโบอิง 777-200 จำนวน 8 ลำ โดยจะมีจอภาพส่วนตัวพร้อมระบบสาระบันเทิงแบบ On-demand ซึ่งจะเริ่มดำเนินการปรับปรุงลำแรกต้นปี 2555 และคาดว่าจะแล้วเสร็จทั้ง 8 ลำภายในปี 2555

บริษัทฯ มีแผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสาร โดยได้ว่าจ้างบริษัทผู้ออกแบบตกแต่งภายในห้องโดยสารจากต่างประเทศ รวมถึง Service Items ทั้งหลาย อาทิ หมอน ผ้าห่ม เป็นต้น สำหรับเครื่องบินใหม่แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ และเครื่องบินเช่าโบอิง 777-300ER (ลำที่ 3-8) อีกจำนวน 6 ลำ ซึ่งจะเริ่มบินในปี 2555 เพื่อสร้างความเป็นเอกลักษณ์ ตามรูปแบบ Thai Contemporary

### ตารางแสดงข้อมูลบางประการเกี่ยวกับการปรับปรุงอากาศยานและอุปกรณ์ทั้งที่อยู่ระหว่างการดำเนินการและที่เสนอให้มีการดำเนินการ

| แบบหรือรุ่น                 | จำนวน (ลำ) | รายละเอียดของการปรับปรุง                                                                                                                                                                                                                                                                            | สถานะ                          | กำหนดเวลาที่คาดว่าจะแล้วเสร็จ |
|-----------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
| โบอิง 777-200               | 8          | <b>ชั้นประหยัด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงที่นั่งโดยติดตั้งจอภาพส่วนตัวและระบบสาระบันเทิงแบบเลือกชมได้ (On-demand)</li> </ul>                                                                                                                                               | อยู่ในระหว่างดำเนินการปรับปรุง | ปลายปี 2555                   |
| โบอิง 747-400 (ลำที่ 7-12)  | 6          | <b>ชั้นประหยัด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ติดตั้งที่นั่งใหม่ในชั้นประหยัดพร้อมจอภาพส่วนตัวระบบสาระบันเทิงแบบเลือกชมได้ (On-demand)</li> </ul>                                                                                                                                       | อยู่ในระหว่างดำเนินการปรับปรุง | ต้นปี 2555                    |
| โบอิง 747-400 (ลำที่ 13-18) | 6          | <b>ปรับปรุงที่นั่งทุกชั้นโดยสาร</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>เป็นการปรับปรุงที่นั่งทั้งลำให้มีมาตรฐานเดียวกันกับโบอิง 747-400 ลำอื่นที่มีการปรับปรุงไปเรียบร้อยแล้ว เพื่อให้มีมาตรฐานเดียวกัน โดยติดตั้งจอภาพส่วนตัวทุกที่นั่ง และระบบสาระบันเทิงแบบเลือกชมได้ (On-demand)</li> </ul> | อยู่ในระหว่างดำเนินการปรับปรุง | ปลายปี 2555                   |



## การพัฒนาทางด้านระบบสาระบันเทิง

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบสาระบันเทิงทั้งด้านภาพและเสียงบนเครื่องบินในเส้นทางระหว่างประเทศทุกลำ เพื่อให้มีคุณภาพสูง ทันสมัย และเป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด โดยจะมีจอภาพส่วนตัวในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัดทุกที่นั่ง ระบบเพลงและภาพยนตร์แบบเลือกชมได้ (On-demand) และมีรายการบันเทิงให้ผู้โดยสารเลือกอย่างหลากหลาย รวมทั้งเกมส์ ข่าว (Live text news) และภาพเส้นทางบิน

- ปรับเปลี่ยนรูปแบบของ IFE Interface ทั้ง Screen design และ Interactive Menu ให้ง่ายต่อการใช้งาน และสอดคล้องกับรายการสาระบันเทิงที่ปรับรูปแบบใหม่ (AVOD Menu Screen Development)
- พัฒนา ปรับปรุงรายการสาระบันเทิงบนเครื่องบิน โดยเพิ่มจำนวนภาพยนตร์ สารคดี และเพลง ให้ความหลากหลาย และปรับ Software รองรับจำนวน Content ที่เพิ่มขึ้น โดยเริ่มทยอยเพิ่มจำนวนรายการสาระบันเทิง ตั้งแต่ต้นปี 2554
- จัดหา Portable AVOD Player รุ่นใหม่ เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ สำหรับเที่ยวบินที่มีชั่วโมงบินมากกว่า 4 ชั่วโมง บนเครื่องบิน A330-300 รุ่นเก่าที่ไม่มีจอภาพส่วนตัว กำหนดเริ่มให้บริการได้ภายในไตรมาสที่ 2 ปี 2555

## 2. อุปกรณ์อำนวยความสะดวกสำหรับธุรกิจและการสื่อสาร

บริษัทฯ ได้ติดตั้งโทรศัพท์ส่วนตัวและอุปกรณ์เชื่อมต่อไฟฟ้าสำหรับคอมพิวเตอร์พกพาสำหรับที่นั่งในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจในฝูงบินเส้นทางข้ามทวีป เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องและสะดวกสบาย รวมทั้งได้ติดตั้งโทรศัพท์ในชั้นประหยัดบนเครื่องบินในเส้นทางระยะไกล (Long Haul) ในฝูงบินแบบแอร์บัส A340-500 แบบแอร์บัส A340-600 และเครื่องบินแบบโบอิง 777-200ER และมีแผนในการติดตั้งในฝูงบินอื่นต่อไปให้เป็นมาตรฐานของบริษัทฯ ทั้งนี้ สำหรับฝูงบินใหม่แบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 8 ลำนั้น มีการติดตั้งโทรศัพท์ทุกที่นั่ง เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารในการติดต่อสื่อสาร

นอกจากนี้ ในเครื่องบินใหม่แบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 7 ลำ และเครื่องบินใหม่แบบแอร์บัส A380-800 จำนวน 6 ลำ จะมีการติดตั้งระบบ Inflight Connectivity เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารโดยใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนตัวของตนเองในการใช้โทรศัพท์ ส่งข้อความสั้น (SMS / MMS) รวมถึงการใช้ Wifi Internet ได้ สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 747-400 (ลำที่ 13-18) จำนวน 6 ลำ และ เครื่องบินเช่าแบบโบอิง 777-300ER จำนวน 8 ลำ ผู้โดยสารจะสามารถติดต่อสื่อสารโดยใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่ส่วนตัวของตนเองในการใช้โทรศัพท์ ส่งข้อความสั้น (SMS / MMS) และ GPRS

## การเงินและการบัญชี

จากแผนการปรับโครงสร้างทางการเงินเพื่อเสริมความมั่นคงอย่างยั่งยืนในระยะยาวซึ่งบริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการมาตั้งแต่ปี 2553 มีเป้าหมายในการระดมทุนในปี 2553 และ 2554 รวมทั้งสิ้น 50,000 ล้านบาท โดยในปี 2553 บริษัทฯ ได้ดำเนินการออกและเสนอขายหุ้นสามัญเพิ่มทุน จำนวน 15,000 ล้านบาท จัดหาเงินกู้ระยะยาวอายุ 5-7 ปี จากสถาบันการเงินในประเทศ วงเงินทั้งสิ้น 27,000 ล้านบาท โดยเบิกรับเงินกู้ในปี 2553 จำนวน 20,500 ล้านบาท และเบิกรับเพิ่มเติมในปี 2554 อีก 6,500 ล้านบาท ในขณะที่เดียวกันได้ดำเนินการจัดหาสินเชื่อหมุนเวียน (Revolving Credit Line) เพื่อใช้เป็นสำรองในวงเงิน 5,500 ล้านบาท



บริษัทฯ ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมตามแผนปรับโครงสร้างทางการเงินในปี 2554 โดยออกและเสนอขายหุ้นกู้แก่นักลงทุนทั่วไป ในเดือนพฤษภาคม 2554 วงเงินรวม 8,000 ล้านบาท พร้อมทั้งจัดหางบเงินสินเชื่อหมุนเวียน (Revolving Credit Line) เพิ่มเติมอีก 8,000 ล้านบาท นอกจากนี้ ในเดือนสิงหาคม 2554 บริษัทฯ ได้จัดหาเงินกู้ระยะยาว อายุ 7 ปี จากสถาบันการเงินในประเทศ จำนวน 1,500 ล้านบาท รวมกับเงินสดในมือบางส่วนนำมาชำระคืนหนี้เดิมเพื่อยืดอายุหนี้และลดภาระดอกเบี้ย และเจรจาเปลี่ยนวงเงินกู้เดิม 2,000 ล้านบาท ดังกล่าวให้เป็นวงเงินสินเชื่อหมุนเวียน ทำให้บริษัทฯ มีวงเงินสินเชื่อหมุนเวียนอายุ 3 – 7 ปีเป็นจำนวนทั้งสิ้น 15,500 ล้านบาท

จากปัญหาเศรษฐกิจในสหรัฐอเมริกา ปัญหาวิกฤติหนี้สาธารณะของประเทศสมาชิกในสหภาพยุโรป วิกฤติภัยสึนามิที่ประเทศญี่ปุ่น ราคาน้ำมันที่ปรับตัวสูงขึ้น รวมทั้งวิกฤตมหาอุทกภัยในประเทศระหว่างเดือนตุลาคมถึงธันวาคม 2554 ทำให้ผลประกอบการครึ่งปีหลังของบริษัทฯ ได้รับผลกระทบเป็นอย่างมาก ประกอบกับความไม่แน่นอนของภาวะเศรษฐกิจและภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นได้อีก ดังนั้น เพื่อสำรองเป็นค่าใช้จ่ายสำหรับการช่วยเหลือพนักงานและค่าซ่อมแซมอาคารสถานที่และจัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่เกิดจากมหาอุทกภัย และเพื่อรักษาระดับเงินทุนสำรองให้ปี 2555 มีเงินทุนเพียงพอสำหรับการลงทุนที่ผูกพันแล้ว เช่น การชำระค่าวงดลวงหน้า ค่าเครื่องบิน การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน หรือการพัฒนาระบบคอมพิวเตอร์ เป็นต้น เมื่อวันที่ 28 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ จึงได้ออกหุ้นกู้ครั้งที่ 2/2554 เพื่อเสนอขายแก่นักลงทุนในวงจำกัด จำนวนทั้งสิ้น 2,000 ล้านบาท

สำหรับการจัดหาเงินทุนค่าซื้อเครื่องบินในปี 2554 นี้ บริษัทฯ ได้จัดหาเงินทุนระยะยาวสกุลยูโร เพื่อชำระค่าซื้อเครื่องบินแอร์บัส A330-300 จำนวน 3 ลำ ด้วยวิธีการเช่าซื้อ โดยใช้เครื่องบินเป็นหลักทรัพย์ค้ำประกัน ซึ่งได้เบิกรับเงินกู้วงเงินรวม 128 ล้านยูโร พร้อมรับมอบเครื่องบินแอร์บัส A330-300 ลำที่ 1 และ 2 เรียบร้อยแล้ว เมื่อวันที่ 16 พฤศจิกายน และ 6 ธันวาคม 2554 ตามลำดับ สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A330-300 ลำที่ 3 ได้ดำเนินการจัดหาผู้ให้เช่าเรียบร้อยแล้ว โดยมีกำหนดรับมอบเครื่องบินในเดือนกุมภาพันธ์ 2555

ส่วนเครื่องบินแอร์บัส A330-300 จำนวน 5 ลำ ที่มีปัญหาจากผู้ผลิตเก้อส่งมอบเก้อขึ้นประหยัดล่าช้า บริษัทฯ ได้จัดหาผู้ผลิตรายใหม่และดำเนินการติดตั้งเก้อเสร็จแล้ว พร้อมทั้งได้นำเครื่องบินเข้าประจำฝูงบินในเดือนมีนาคม เมษายน พฤษภาคม มิถุนายน และกรกฎาคม ปี 2554 เรียบร้อยแล้วทั้ง 5 ลำ

นอกจากการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติมแล้ว ในระหว่างปี 2554 บริษัทฯ มีการชำระคืนเงินต้นสำหรับหนี้เงินกู้ระยะยาวรวมเป็นเงินทั้งสิ้น 29,413.47 ล้านบาท ในจำนวนนี้ เป็นการชำระคืนเงินกู้บางส่วนก่อนกำหนดที่เกิดจากการขอแก้ไขข้อกำหนดของสัญญาเงินกู้ จำนวน 4,308.23 ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ มียอดหนี้เงินกู้และหนี้สินภายใต้สัญญาเช่าซื้อเครื่องบิน (รวมหนี้ที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี) ลดลงจาก 146,279.68 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2553 เป็น 142,349.74 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2554

ในด้านการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนนั้น บริษัทฯ ได้จัดให้มีการกู้เงินในสกุลที่มีกระแสเงินสดสุทธิส่วนเกิน เพื่อรองรับภาระการชำระคืนหนี้ตามหลักการ Natural Hedging นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้เข้าทำธุรกรรม Cross Currency Swap (CCS) หนี้สกุลเงินบาทบางส่วน เพื่อปรับให้ภาระการชำระคืนหนี้ เป็นไปตามสกุลที่มีกระแสเงินสดสุทธิส่วนเกินมากขึ้น อีกทั้งเพื่อให้สามารถป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยได้อีกด้วย โดยดำเนินการแปลงการชำระคืนหนี้สกุลบาท อัตราดอกเบี้ยลอยตัวอ้างอิงตามอัตราดอกเบี้ย THBFIX ไปเป็นชำระคืนหนี้สกุลเงินเยน ในอัตราดอกเบี้ยคงที่ จำนวนทั้งสิ้น 4 รายการ วงเงินรวม 4,427.00 ล้านบาท ซึ่งทำให้สัดส่วนหนี้ในสกุลเงินต่าง ๆ หลังการทำ Swap ของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 ใน 4 สกุลเงินหลัก ได้แก่ USD : EUR : JPY : THB มีสัดส่วน 1 : 33 : 11 : 55 ส่วนการ

บริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยนั้น ในปีนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการเข้าทำธุรกรรม Interest Rate Swap (IRS) กับหนี้สกุลยูโร โดยทำการแปลงอัตราดอกเบี้ยยูโร แบบอัตราลอยตัวเป็นอัตราคงที่จำนวน 1 รายการ วงเงินรวม 42.49 ล้านยูโร และจากการดำเนินการดังกล่าวทั้งหมด ทำให้สัดส่วนหนี้ของบริษัทฯ ที่มีอัตราดอกเบี้ยคงที่ต่อหนี้ที่มีอัตราดอกเบี้ยลอยตัว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีสัดส่วน 47 : 53

ปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างการพัฒนากระบวนการ Enterprise Resource Planning (ERP) ซึ่งเป็นระบบที่สามารถนำมาใช้ในการบริหารจัดการทางธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประกอบการตัดสินใจของฝ่ายบริหารบนพื้นฐานที่เป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ ซอฟต์แวร์ทางด้าน ERP ที่บริษัทฯ พิจารณานำมาใช้คือ Systems, Applications and Products in Data Processing (SAP) โดยคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติให้ดำเนินการติดตั้งระบบ SAP ของบริษัทฯ (Corporate SAP) ที่สามารถเชื่อมโยงระบบ SAP ทั้งหมดของบริษัทฯ ให้เป็นระบบเดียวกัน (Integrated System) และจัดทำระบบข้อมูลบริหารกลาง (Corporate MIS System) ได้อย่างสมบูรณ์ โดยให้เร่งรัดดำเนินการติดตั้งระบบ SAP ทางด้าน Financial and Accounting เป็นลำดับแรก ดังนั้น เพื่อให้เป็นไปตามมติคณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้มีการจัดทำ Corporate SAP Master Plan ที่มีแผนการติดตั้งระบบ SAP 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 Stabilize the Foundation ระยะที่ 2 Extend the Solution และระยะที่ 3 Optimize the Business ขณะนี้ บริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการในระยะเวลาที่ 1 ซึ่งเป็นการดำเนินโครงการติดตั้งระบบ SAP ทางด้านการเงินและการบัญชี (Financial and Accounting : SAP-DE) รวมถึงการจัดซื้อ และการบริหารวัสดุคงคลัง โดยเริ่มดำเนินการติดตั้งระบบ (Implementation) ในเดือนมกราคม 2554 และจัดทำกรอบแบบกระบวนการทางธุรกิจและระบบงาน (Business Blueprint) เสร็จสิ้นในเดือนธันวาคม 2554 และอยู่ระหว่างดำเนินการในระยะเวลาของการพัฒนาและติดตั้งระบบ (Realization) ซึ่งรวมถึงการกำหนดหน้าที่งานในระบบ SAP และการฝึกอบรม โดยคาดว่าจะเริ่มใช้ระบบใหม่ได้ในเดือนมิถุนายน 2555

## การปฏิบัติการบิน

ตลอด 5 ทศวรรษที่ผ่านมา ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินเป็นสิ่งที่บริษัทฯ ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินงานธุรกิจการบิน ซึ่งสอดคล้องเป็นอย่างดีกับภารกิจหลักของบริษัทฯ คือ การปฏิบัติการบินเพื่อนำผู้โดยสารและพัสดุภัณฑ์ส่งจุดหมายด้วยความสะดวกรวดเร็ว ตรงต่อเวลา ด้วยความปลอดภัยสูงสุดตามมาตรฐานสากลเป็นสำคัญ โดยมุ่งเน้นมาตรฐานความปลอดภัยของกรมการบินพลเรือน (Department of Civil Aviation : DCA) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) และการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการบินของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA)

บริษัทฯ มุ่งเน้นการคัดสรรบุคลากรการบินคุณภาพระดับสากลมาประจำฝูงบิน โดยบุคลากรการบินที่ได้รับการคัดเลือกต้องผ่านการตรวจสอบความพร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นอกจากนี้ ยังต้องผ่านบททดสอบด้านต่างๆ อาทิ การประเมินความถนัด (Aptitude Test) จิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology) การทดสอบความสามารถและทักษะการบิน รวมทั้งหลักสูตรอบรมอีกหลายขั้นตอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้า เช่น ปัญหาจากเครื่องยนต์ ระบบเทคนิคต่างๆ ของเครื่องบิน ไฟไหม้ สภาพอากาศที่แปรปรวน รวมถึงการร่อนลงจอดในสถานการณ์คับขันต่างๆ เป็นต้น ซึ่งนักบินทุกคนจะได้รับการฝึกฝนโดยใช้เครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) ซึ่งเป็นอุปกรณ์ฝึกบินที่มีคุณภาพสูงสุด

ในการจำลองสถานการณ์ให้เสมือนจริง เพื่อฝึกฝนให้บุคลากรเกิดความชำนาญ และสามารถประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้ในการปฏิบัติการบินจริงอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังนำระบบ e-Learning มาใช้ เพื่อเป็นการทบทวนและเพิ่มพูนความรู้ให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีการบินที่ทันสมัย ร่วมกับแนวคิดด้านการจัดการความรู้ (Knowledge Management) เพื่อส่งเสริมการแลกเปลี่ยนความรู้ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงาน มาตรการทั้งหมดดังกล่าวล้วนเป็นไปเพื่อให้มั่นใจได้ว่าผู้โดยสารจะได้รับความปลอดภัยสูงสุดตลอดเส้นทางตามนโยบาย “บินปลอดภัยใจอบอุ่น” (Safe and Warm) ของบริษัทฯ ในช่วงปีที่ผ่านมา ซึ่งมุ่งเน้นถึงความปลอดภัย เคียงคู่กับการบริการอันน่าประทับใจ เพื่อคงความเป็นสายการบินอันดับแรกที่ถูกโดยสารเลือกใช้ตลอดไปในอนาคต

นอกเหนือจากการปฏิบัติการบินที่มีความปลอดภัย การบริการลูกค้าด้วยความเป็นเลิศเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน โดยมุ่งเน้นการจัดฝึกอบรมในเรื่องระบบรักษาความปลอดภัยและการบริการทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติให้แก่พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างสม่ำเสมอ นับตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติการเพื่อให้พนักงานมีความรู้และความชำนาญระดับมืออาชีพ พร้อมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่องานบริการควบคู่ไปกับการตระหนักถึงความปลอดภัยของผู้โดยสาร ทั้งนี้ ฝ่ายบริการบนเครื่องบินจะทำการตรวจติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานหรือข้อบกพร่องในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกระดับชั้น แล้วจึงนำผลการประเมินดังกล่าวมาวิเคราะห์ พร้อมกับจัดวางรูปแบบการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อปรับแนวทางการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงานให้ตรงกับแนวทางที่องค์กรต้องการอย่างแท้จริง

แม้ว่าหลักสำคัญของการปฏิบัติการบิน คือ ความปลอดภัย และการบริการที่ดีเยี่ยม แต่บริษัทฯ ไม่เคยละเลยการให้ความเอาใจใส่ต่อสิ่งแวดล้อมและการบริหารจัดการทรัพยากรทางธรรมชาติที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังเห็นได้จากในช่วงปีที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินสาธิต “THAI ASPIRE Flight เที่ยวบินลดโลกร้อน” ในเส้นทางไป-กลับ กรุงเทพฯ-โอ๊คแลนด์ ประเทศนิวซีแลนด์ เพื่อสาธิตการบินเส้นทางระหว่างประเทศในแบบ “Perfect Flight” ซึ่งเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม และช่วยลดภาวะโลกร้อน โดยวิทยากรบินฯ ของประเทศต่างๆ ที่อยู่ในเส้นทางการบิน จะดำเนินการประสานการเดินทางระหว่างประเทศให้เกิดเส้นทางของเที่ยวบินสาธิตที่บินตรงมากที่สุด อีกทั้งเที่ยวบินดังกล่าวยังมีการใช้มาตรการประหยัดพลังงานหลายรูปแบบ อาทิ การลดน้ำหนักอุปกรณ์บริการ การลดสัมภาระในเที่ยวบินให้น้อยที่สุด การล้างขัดผิวเครื่องบิน เพื่อลดแรงเสียดทานอากาศ และการล้างเครื่องยนต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการขับเคลื่อน ซึ่งสามารถช่วยลดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง และลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ได้เป็นอย่างดี

ในฐานะสายการบินรักษ์สิ่งแวดล้อม หรือ Travel Green ที่มุ่งหวังให้ทุกภาคส่วนได้ตระหนักถึงการรักษาสภาพแวดล้อมและลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกสู่ชั้นบรรยากาศ บริษัทฯ จึงพยายามกระตุ้นให้สายการบินในภูมิภาคใต้พิจารณาใช้เชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพ (Biofuels) เพื่อลดการพึ่งพาน้ำมันอากาศยานที่ผลิตจากฟอสซิลให้ได้ในอนาคต พร้อมกับเร่งผลักดันให้มีการพัฒนาการผลิตเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมการบินอย่างยั่งยืน โดยในเดือนธันวาคม 2554 บริษัทฯ ได้จัด “Thai First Flight With Biofuels” ซึ่งเป็นการบินด้วยเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพเป็นเที่ยวแรกของประเทศไทย นอกจากนี้ ยังได้จัด “Thai First Passenger Biofuels Flight In Asia” หรือเที่ยวบินพาณิชย์ที่ทำการบินด้วยเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพเป็นสายการบินแรกในภูมิภาคเอเชีย ในเส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ เพื่อให้ผู้โดยสารมีส่วนร่วมแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และสอดคล้องกับแผนพัฒนาการใช้พลังงานทดแทนอย่างยั่งยืน

โดยภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด พัฒนาปรับปรุงคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินให้เป็นเลิศอย่างต่อเนื่อง ผสานกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

ที่ทันสมัย และความใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อคงไว้ซึ่งความพึงพอใจ และเพิ่มพูนความประทับใจของผู้โดยสารทุกครั้งที่เดินทางไปกับการบินไทย

## ความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ หนึ่งในภารกิจและคุณค่าหลักที่บริษัทฯ ยึดมั่นอยู่เสมอคือการเสริมสร้างและรักษามาตรฐาน คุณภาพ ความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน (Aviation Safety, Security and Standards) ให้เป็นไปตามมาตรฐาน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยบริษัทฯ มีการดำเนินนโยบายเชิงรุกด้านการพัฒนาคุณภาพของมาตรฐานของกระบวนการต่าง ๆ ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในทุกขั้นตอนการดำเนินงานของบริษัทฯ

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดให้มีระบบบริหารความปลอดภัย (Safety Management System : SMS) ซึ่งเป็นระบบบริหารจัดการด้านความปลอดภัยที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน การปฏิบัติการด้านภาคพื้น การซ่อมบำรุง และหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ภายใต้มาตรฐานและข้อพึงปฏิบัติ (Standard and Recommended Practices : SARP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) เพื่อยกระดับมาตรฐานความปลอดภัยของการปฏิบัติการของบริษัทฯ ให้ตั้งมั่นอยู่ในระดับสากล อันนำไปสู่องค์ประกอบที่สมบูรณ์แบบ โดยมีการพัฒนาและจัดฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ทั้งด้าน SMS มากยิ่งขึ้น เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมความปลอดภัยในงาน (Safety Culture) ให้แข็งแกร่ง รวมทั้งยังได้ร่วมพัฒนา Safety Performance Index (SPI) กับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ และจัดทำ Safety Change Management สำหรับเครื่องบินแบบ A380 ที่เตรียมเข้ามาประจำฝูงบินในปี 2555 ควบคู่กับการปรับปรุงคู่มือความปลอดภัยและคุณภาพ (THAI Safety and Quality Manual : TSQM) ซึ่งเป็นคู่มือความปลอดภัยและคุณภาพที่ใช้ในการดำเนินงานครอบคลุมทั้งฝ่ายปฏิบัติการบิน และหน่วยงานธุรกิจทั้งหมด

ในด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) นอกเหนือจากการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดตามมาตรฐาน และข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization : ICAO) แล้ว บริษัทฯ ยังปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ข้อกำหนดของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน เพื่อยกระดับความปลอดภัยในชีวิตของผู้โดยสาร พนักงาน สาธารณชน และทรัพย์สินของบริษัทฯ ให้อยู่ในระดับสูงสุด โดยดำเนินการตามนโยบายด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security Policy) ที่ได้ประกาศไว้อย่างชัดเจนและครอบคลุมในทุกกิจกรรม พร้อมกับการวางแผนการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบิน เพื่อกำหนดทิศทางการพัฒนางานด้านดังกล่าว ซึ่งทำให้ระบบการบริหารความมั่นคงการบิน (Security Management System : SeMS) ของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกันอย่างทั่วถึงทั้งองค์กร นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีการดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงการบิน (THAI Security Program : TSP) พร้อมทั้งพัฒนาระบบการประเมินความเสี่ยงด้านความมั่นคงการบิน อันนำไปสู่ระบบการกำหนดมาตรการความมั่นคงการบิน และการป้องกันในเชิงรุก ยิ่งไปกว่านั้น ยังได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกเครือข่ายด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security Network) ทั้งในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ความมั่นคงการบินของบริษัทฯ จึงเป็นไปตามมาตรฐานและเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

มาตรฐานการตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน (Emergency Response) เป็นอีกหนึ่งภารกิจที่บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามอย่างเข้มงวด โดยได้เตรียมความพร้อมเพื่อรองรับกรณีการดำเนินธุรกิจประสบกับภาวะฉุกเฉินหรือภาวะวิกฤตได้

อย่างมีประสิทธิภาพ ผ่านทางศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center : CMOC) ซึ่ง จะอำนวยความสะดวกและสั่งการต่อฝ่ายบริหาร รวมทั้งยังจัดทำแผนรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และฝึกซ้อม การจัดการตามแผนอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการประสานความร่วมมือในการให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอย่าง ไกลลัด เมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินขึ้นกับพันธมิตรการบินของบริษัทฯ เพื่อเป็นหลักประกันถึงการดำรงศักยภาพในการ ดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity) ในทุกสถานการณ์ ทั้งนี้ ในปี 2554 บริษัทฯ มีการบริหารจัดการ ภาวะวิกฤตสำคัญร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหลายครั้ง อาทิ วิกฤตการณ์ความไม่สงบทางการเมืองใน ภูมิภาคตะวันออกกลาง เหตุแผ่นดินไหวและสสารกัมมันตภาพรังสีรั่วไหลในประเทศญี่ปุ่น ภัยพิบัติจากภูเขาไฟ ระเบิดในเกาะไอซ์แลนด์และประเทศชิลี รวมทั้งวิกฤตการณ์มหาอุทกภัยในภาคกลางของประเทศไทย เป็นต้น

เพื่อเป็นการยืนยันถึงความมุ่งมั่น และการให้ความสำคัญสูงสุดด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และ มาตรฐานการบิน บริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความปลอดภัยและคุณภาพ (Management Safety and Quality Board : MSQB) ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ และมีกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ดำรงตำแหน่งประธาน โดยดำเนินการประชุมเพื่อกำหนดนโยบายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง รวมทั้งได้จัดให้มี คณะกรรมการบริหารความปลอดภัย (Company Safety Committee : CSC) คณะกรรมการด้านความมั่นคงการ บิน (Aviation Security Committee : ASC) และคณะกรรมการควบคุมคุณภาพ (Quality Assurance Committee : QAC) และคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee : OHSC) ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนจากหน่วยงานต่างๆ จัดการประชุมเป็นประจำทุกเดือน เพื่อพิจารณา ทบทวน สอบทาน พร้อมทั้งพัฒนาแนวทางการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

บริษัทฯ ตระหนักว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการขับเคลื่อนธุรกิจของบริษัทฯ ให้บรรลุ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จึงให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการด้านความ ปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงานเช่นเดียวกัน โดยมีการกำหนดนโยบายและ แนวทางการดำเนินงานด้านความปลอดภัยในภาพรวม รวมทั้งติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ตลอดจน ให้การสนับสนุนส่งเสริมการดำเนินงานให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของกฎหมาย และสอดคล้องกับข้อกำหนดของ กฎหมาย นอกจากนี้ เพื่อให้มีการพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ จึงมีนโยบายให้หน่วยงาน ต่างๆ ได้รับการรับรองระบบบริหารงานด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Occupational Health and Safety Management System : OHSMS) เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลสอดคล้อง กับเป้าหมาย และนโยบายของบริษัทฯ อีกทั้งยังมีการดำเนินนโยบายส่งเสริมการพัฒนาความรู้และความสามารถ ของบุคลากรอย่างต่อเนื่องในหลากหลายรูปแบบ อาทิ การฝึกอบรมภาคทฤษฎี การสัมมนาทั้งเชิงวิชาการและ เชิงปฏิบัติการ รวมถึงการเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสาร และความรู้ด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน ในสื่อรูปแบบต่างๆ แก่พนักงาน ครอบคลุมทั้งพนักงานภาคพื้นดินและพนักงานที่ปฏิบัติงานบนอากาศยาน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบประกัน และควบคุมคุณภาพด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐาน การบิน (Safety, Security, Quality Assurance and Control System) ในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ การตรวจสอบ (Audit) การตรวจประเมิน (Inspection) การตรวจสำรวจ (Survey) การทดสอบ (Testing) การฝึกซ้อม (Exercise) เพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานด้านความปลอดภัย ความมั่นคงมาตรฐานการบิน มีประสิทธิภาพ เป็นไปตาม มาตรฐานสากล

ในปี 2554 บริษัทฯ ได้รับการตรวจสอบ และตรวจประเมิน ด้านความปลอดภัย ความมั่นคงการบิน จากหน่วยงานภาครัฐทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) Transportation Security Administration (TSA) ประเทศสหรัฐอเมริกา Office of Transport Security (OTS) ประเทศออสเตรเลีย



เป็นต้น โดยบริษัทฯ ผ่านการตรวจสอบด้านความปลอดภัย และด้านความมั่นคงการบินในทุกพื้นที่ที่ได้รับการตรวจประเมิน รวมทั้งยังได้รับการรับรองมาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัย ความมั่นคงด้านการปฏิบัติการด้านการขนส่งทางอากาศของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit) ตั้งแต่วันที่ 2548 จนถึงปัจจุบัน โดยการรับรองดังกล่าวเป็นการรับรองการปฏิบัติงานตามมาตรฐานที่กำหนดโดยสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) ซึ่งจะทำการตรวจประเมินเป็นประจำทุก 2 ปี เพื่อสร้างความมั่นใจในระดับสูงสุดในเรื่องมาตรฐาน คุณภาพ ด้านความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินของการบินไทย ให้แก่ลูกค้า พันธมิตรทางการบิน และผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

รายละเอียดของมาตรฐานสากลที่ฝ่ายต่าง ๆ และหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ได้รับมีดังนี้

| <u>ใบรับรองมาตรฐานสากล</u>                                                                                | <u>ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจย่อย</u>                                                                                                        | <u>วันหมดอายุ</u>                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| ISO 9001: 2008<br>(ระบบบริหารงานคุณภาพ)                                                                   | ฝ่ายพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์                                                                                                      | มิถุนายน 2557                                                                               |
|                                                                                                           | ฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น                                                                                                     | ธันวาคม 2558                                                                                |
|                                                                                                           | ฝ่ายช่าง                                                                                                                              | พฤษภาคม 2556                                                                                |
|                                                                                                           | ฝ่ายบริหารทั่วไป                                                                                                                      | ตุลาคม 2555                                                                                 |
|                                                                                                           | ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร                                                                                                            | พฤษภาคม 2556                                                                                |
|                                                                                                           | ฝ่ายครีวการบิน                                                                                                                        | มีนาคม 2557                                                                                 |
| ISO 14001: 2004<br>(ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)                                                                | สำนักงานใหญ่ สำนักงานหลักสี่ สำนักงาน<br>หลานหลวง ศูนย์ปฏิบัติการที่สนามบินสุวรรณภูมิ<br>กิจการบริการลูกค้าภาคพื้นทีสนามบินสุวรรณภูมิ | เมษายน 2556                                                                                 |
|                                                                                                           | ฝ่ายช่าง                                                                                                                              | มิถุนายน 2556                                                                               |
|                                                                                                           | ฝ่ายครีวการบิน                                                                                                                        | กันยายน 2555                                                                                |
| OHSAS 18001: 2007<br>(มาตรฐานระบบการจัดการ<br>อาชีวอนามัยและความปลอดภัย)                                  | ฝ่ายครีวการบิน                                                                                                                        | สิงหาคม 2557                                                                                |
| IOSA<br>(มาตรฐานการตรวจประเมิน<br>ความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการ<br>จากสมาคมขนส่งทางอากาศ<br>ระหว่างประเทศ) | ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ                                                                                                      | พฤษภาคม 2555                                                                                |
| FAR Part 145<br>(Repair Station)                                                                          | ฝ่ายช่าง (สนามบินสุวรรณภูมิ และสนามบิน<br>ดอนเมือง)                                                                                   | ตุลาคม 2555                                                                                 |
|                                                                                                           | ฝ่ายช่าง (สนามบินอู่ตะเภา)                                                                                                            | ตุลาคม 2555                                                                                 |
| EASA Part 145<br>(Approved Maintenance<br>Organization)                                                   | ฝ่ายช่าง                                                                                                                              | ไม่ระบุวันหมดอายุ<br>ตรวจประเมินทุก 6 เดือน<br>(ตรวจประเมินครั้งต่อไป<br>เดือน มีนาคม 2555) |

| <u>ใบรับรองมาตรฐานสากล</u> | <u>ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจย่อย</u> | <u>วันหมดอายุ</u>      |
|----------------------------|--------------------------------|------------------------|
| HACCP                      | ฝ่ายครัวการบิน                 | มีนาคม 2557            |
| GMP                        | ฝ่ายครัวการบิน                 | มีนาคม 2557            |
| HALAL                      | ฝ่ายครัวการบิน                 | อยู่ระหว่างตรวจประเมิน |

## ฝ่ายช่าง

หนึ่งในภารกิจที่บริษัทฯ ยึดถือเป็นหลักปฏิบัติอยู่เสมอ คือ การรักษามาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุดให้กับผู้โดยสารและสินค้าที่ใช้บริการด้วยอากาศยานของบริษัทฯ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเพิ่มคุณภาพการให้บริการและเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าที่มีต่อการบินไทยอย่างยั่งยืน บริษัทฯ จึงดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานให้มีความปลอดภัยในระดับสูงสุด ตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านการขนส่งทางอากาศระดับสากล อันเป็นผลให้ฝ่ายช่างของบริษัทฯ ได้รับใบรับรองศูนย์ซ่อมอากาศยานจากหลายหน่วยงานของโลก อาทิ องค์การบริหารการบินจากสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Japan Civil Aviation Bureau : JCAB) พร้อมทั้งได้การรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2008 และ ISO 14001:2004 นอกจากนี้ ฝ่ายช่างของบริษัทฯ ยังได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 17021 ในการให้บริการสอบเทียบมาตรฐานสำหรับอุปกรณ์และเครื่องมือวัด โดยฝ่ายช่างของบริษัทฯ ให้บริการครอบคลุมถึงการซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) การซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) การซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงาน (Heavy Maintenance) การซ่อมบำรุงอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์ (Component & Accessory Repair) การซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ (Engine Repair) บริการสอบเทียบมาตรฐาน (Calibration) และการฝึกอบรม (Training) ทั้งสำหรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินอื่นๆ

ในปี 2554 ฝ่ายช่างของบริษัทฯ ได้ทำการซ่อมบำรุงอากาศยานในระดับต่างๆ ดังนี้ การซ่อมบำรุงชั้นลานจอด (Line Maintenance) จำนวน 50,519 ครั้ง การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในห้องโดยสารของเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินแบบ B777-300 ประจำฝูงบินของบริษัทฯ จำนวน 6 ลำ การซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) จำนวน 650 ครั้ง ให้กับฝูงบินของบริษัทฯ การบริการซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด (Line Maintenance) จำนวน 55,752 ครั้ง การซ่อมบำรุงย่อย (Light Maintenance) จำนวน 9 ครั้ง ให้กับเครื่องบินของสายการบินลูกค้า การซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงานจำนวน 65 ครั้งสำหรับฝูงบินของบริษัทฯ และจำนวน 8 ครั้ง ให้กับเครื่องบินของสายการบินลูกค้า การซ่อมบำรุงเครื่องยนต์แบบ GE CF6-80C2B1F จำนวน 19 ครั้ง และแบบ RR Trent-800 จำนวน 6 ครั้ง สำหรับฝูงบินของบริษัทฯ นอกจากนี้ยังมีการบริการซ่อมใหญ่ (Overhaul) เครื่องยนต์แบบ GE CF6-50C2 จำนวน 1 ครั้ง และการถอดประกอบเครื่องยนต์ GE CF6-50C2 ให้กับสายการบินลูกค้า MNG Airlines อีกทั้งยังให้บริการสอบเทียบมาตรฐานสำหรับอุปกรณ์และเครื่องมือวัดของบริษัทฯ และสายการบินอื่น ซึ่งดำเนินการ ณ ทำอากาศยานดอนเมืองและทำอากาศยานสุวรรณภูมิ

ณ ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทฯ ให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานชั้นลานจอด และการซ่อมบำรุงย่อย โดยศูนย์ซ่อมอากาศยานดังกล่าวมีพื้นที่มากกว่า 190,000 ตารางเมตร รวมถึงโรงซ่อมเครื่องบิน 3-Bay Hangar บนพื้นที่ประมาณ 24,300 ตารางเมตร ซึ่งเป็นโรงซ่อมเครื่องบินที่มีขนาดใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



สามารถรองรับเครื่องบินที่มีลำตัวเครื่องกว้างเป็นพิเศษได้ถึง 3 ลำภายในเวลาเดียวกัน เช่น เครื่องบินแบบแอร์บัส A380

ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง บริษัทฯ ให้บริการซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงาน โดยอาคารสิ่งอำนวยความสะดวกของการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานดอนเมืองมีพื้นที่ประมาณ 170,000 ตารางเมตร มีโรงซ่อมเครื่องบิน 5 โรง ซึ่งเป็นอาคารจอดเครื่องบินได้ทั้งหมด 6 ลำ เป็นเครื่องบินที่มีขนาดลำตัวกว้างแบบโบอิง 747 จำนวน 3 ลำ แบบโบอิง 777 หรือแบบแอร์บัส A330 หรือแบบแอร์บัส A300-600 จำนวน 2 ลำ และช่องจอด 1 ช่องที่สามารถรองรับเครื่องบินขนาดเล็กแบบโบอิง 737 พร้อมด้วยระบบสนับสนุนครบวงจร

นอกจากนี้ ณ ท่าอากาศยานอู่ตะเภา บริษัทฯ ให้บริการซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงาน อาคารสิ่งอำนวยความสะดวกมีพื้นที่ประมาณ 179,080 ตารางเมตรโดยมีอาคารจอดอากาศยานแบบ 2 ช่อง สำหรับเครื่องบินที่มีขนาดลำตัวกว้างแบบโบอิง 747 แบบโบอิง 777 แบบแอร์บัส A330 หรือแบบแอร์บัส A340 และช่องจอด 1 ช่องสำหรับเครื่องบินขนาดลำตัวเครื่องเล็กแบบโบอิง 737 และแบบแอร์บัส A320 พร้อมด้วยระบบสนับสนุนครบวงจร

ความพร้อมในด้านอาคารสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นปัจจัยเกื้อหนุนให้บริษัทฯ สามารถตรวจสอบและดำเนินการซ่อมแซมในลักษณะที่มีความสลับซับซ้อนให้กับเครื่องบินต่าง ๆ ได้หลายรูปแบบ รวมถึงการดัดแปลงขนาดใหญ่ เช่น การดัดแปลงโครงสร้างลำตัวและส่วนหัวของเครื่องบินแบบโบอิง 747 การดัดแปลงส่วนยึดต่อเครื่องยนต์กับปีกเครื่องบิน (Pylon) สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 747 และการปรับปรุงห้องผู้โดยสาร (Cabin Reconfiguration) สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 747 และแบบโบอิง 777 นอกจากนี้ ยังสามารถให้บริการซ่อมใหญ่ด้านโครงสร้าง ด้านไฮโดรเมคคานิคอล (Hydromechanical) ด้านเครื่องยนต์ ด้านอุปกรณ์ ด้านวิทยุ ด้านเครื่องไฟฟ้า และอิเล็กทรอนิกส์การบิน (Avionics) รวมทั้งบริการสอบเทียบมาตรฐาน (Calibration Services) สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600 แอร์บัส A310 แอร์บัส A330 แอร์บัส A340 โบอิง 737 โบอิง 747 และโบอิง 777

อาคารสิ่งอำนวยความสะดวกช่วยให้ฝ่ายช่างสามารถให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นลานจอด การซ่อมบำรุงย่อย การซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงานกับเครื่องบินทุกลำในฝูงบินของบริษัทฯ และบริการซ่อมใหญ่สำหรับส่วนประกอบ ชิ้นส่วน และอุปกรณ์อื่นๆ ส่วนใหญ่ของเครื่องบิน รวมถึงเครื่องยนต์บางประเภทในฝูงบินของบริษัทฯ ได้ ทั้งนี้ ส่วนประกอบชิ้นส่วนและอุปกรณ์อื่นๆ และเครื่องยนต์ที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการซ่อมใหญ่เอง บริษัทฯ จะว่าจ้างให้ผู้ให้บริการที่เป็นบริษัทภายนอกที่ได้รับการรับรองจากผู้ผลิตเป็นผู้ดำเนินการแทน

ฝ่ายช่างของบริษัทฯ ใช้สัญญามาตรฐานของสมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ และปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ของหน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินในต่างประเทศที่สำคัญ อาทิ องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (JCAB) พร้อมกันนี้ฝ่ายช่างได้ให้บริการซ่อมบำรุงแก่สายการบินอื่นและลูกค้าอื่นๆ ไปด้วย ลูกค้าที่สำคัญของฝ่ายช่างของบริษัทฯ ประกอบด้วย สายการบินต่างๆ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐภายในประเทศ ได้แก่ กองทัพอากาศ และกองบินตำรวจ ทั้งนี้ บริการต่างๆ ของฝ่ายช่าง โดยปกติแล้วจะกำหนดราคาเป็นสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

ในส่วนของการบริการซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นลานจอดและซ่อมบำรุงย่อย คู่แข่งหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยสายการบิน หรือบริษัทซ่อมบำรุงอากาศยานที่มาให้บริการในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สำหรับคู่แข่งที่สำคัญในส่วนการบริการซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงานและการซ่อมใหญ่ ประกอบด้วยสายการบิน หรือบริษัทซ่อมบำรุงอากาศยานที่ให้บริการถึงระดับซ่อมบำรุงใหญ่ขึ้นโรงงาน ซึ่งส่วนใหญ่ตั้งอยู่ภายนอกประเทศไทย

ฝ่ายช่างของบริษัทฯ คำนึงถึงการให้บริการซ่อมบำรุง ควบคู่กับคุณภาพของการให้บริการที่ดีที่สุด จึงได้มีการจัดโครงการต่างๆ เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการให้บริการ สำหรับโครงการสำคัญที่ดำเนินการในปี 2554 มีดังนี้

1. โครงการปรับปรุงห้องโดยสารในทุกชั้นที่นั่ง โดยติดตั้งเก้าอี้โดยสาร และระบบสื่อสาระบันเทิงใหม่ พร้อมหน้าจอที่นั่งส่วนตัว (In-seat VDO) ของเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 4 ลำ และเครื่องบินแบบ B777-300 จำนวน 6 ลำ เพื่อสร้างคุณค่า และเพิ่มความสะดวกสบายให้แก่ลูกค้า
2. โครงการปรับปรุงกระบวนการล้างลำตัวเครื่องบิน และการล้างภายในเครื่องยนต์ (Improve Aircraft Washing and Aircraft Engine Compressor Wash Process) เพื่อลดแรงเสียดทานของอากาศ ขณะทำการบิน ทำให้ประหยัดน้ำมัน และช่วยลดการปลดปล่อยมลภาวะสู่ชั้นบรรยากาศ

## เทคโนโลยีสารสนเทศ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในฐานะเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (Strategic Tool) ที่ใช้สนับสนุน พร้อมทั้งขับเคลื่อนการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว ทั้งด้านการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน การบรรลุมาตรฐานการบริการลูกค้าในระดับที่สูงขึ้น และทันการณ์ รวมถึงการปรับปรุงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงาน บริษัทฯ จึงได้มีการวางแผนปฏิรูปการบริหารจัดการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศและโครงสร้างพื้นฐานให้มีความทันสมัย คล่องตัว ยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น และมีความมั่นคงปลอดภัยในทุกกระบวนการ โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์หลักของบริษัทฯ ที่จะเร่งผลักดันให้สำเร็จตามเป้าหมายร่วมกัน

กระบวนการพัฒนาด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนผ่านทางความสะดวกสบายรูปแบบต่างๆ ที่บริษัทฯ ได้มอบให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันลูกค้าสามารถสอบถามข้อมูลเที่ยวบิน ตารางบิน การสำรองที่นั่ง การออกบัตรโดยสาร การตรวจรับบัตรโดยสาร ข้อมูลสมาชิกรอยัลออร์คิดพลัส (Royal Orchid Plus) ข้อมูลแพ็คเกจทัวร์เอื้องหลวง (Royal Orchid Holidays) และข้อมูลการขนส่งสินค้า ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์และอุปกรณ์เคลื่อนที่แบบพกพา (Electronic and Mobile Service) ต่างๆ ที่เชื่อมต่อกับเครือข่ายของการบินไทย

เพื่อรองรับกับจำนวนผู้ใช้บริการที่เพิ่มขึ้นให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว และมีความพึงพอใจต่อการเข้าถึงบริการต่างๆ บริษัทฯ จึงขยายการให้บริการในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น โดยมาพร้อมกับบริการใหม่ที่ติดตั้งผ่านเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) อันได้แก่ ระบบสั่งอาหารเมนูพิเศษล่วงหน้าสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจที่เดินทางจากกรุงเทพฯ ไปยังภูมิภาคยุโรป และการจัดเก็บข้อมูลไลฟ์สไตล์ของสมาชิกรอยัลออร์คิดพลัส (Royal Orchid Plus) ซึ่งสมาชิกสามารถบันทึกและแก้ไขข้อมูลของตนเองได้อย่างง่ายดาย เพื่อให้ได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการมากที่สุด เป็นต้น อีกทั้งบริษัทฯ ยังมีบริการผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่แบบพกพา (Mobile Service) ที่ลูกค้าสามารถใช้งานได้ทั้งบนโทรศัพท์มือถือ สมาร์ทโฟน และแท็บเล็ต ผ่านทางหลายช่องทางด้วยกัน อาทิ เว็บไซต์ [m.thaiairways.com](http://m.thaiairways.com) การสั่งการด้วยเสียง (Speech Recognition) เป็นภาษาไทย ที่หมายเลขโทรศัพท์ 0-2400-4000 การสอบถามข้อมูลผ่าน SMS (SMS Broadcasting & Query) มาที่หมายเลข 4514455 และ Mobile Application ซึ่งครอบคลุมการบริการแบบเดียวกับในเว็บไซต์ [m.thaiairways.com](http://m.thaiairways.com) อำนวยความสะดวกสบายในการชำระค่าบัตรโดยสารผ่านบัตรเครดิต และสามารถออกบัตรโดยสารได้ทันที พร้อมทั้งยังเสริมสร้างประสบการณ์ผู้ใช้ให้ดียิ่งขึ้นด้วย THAI m Service ซึ่งสามารถใช้ได้กับสมาร์ตโฟนบางประเภท รวมถึง

THAI Touch บนแท็บเล็ตบางประเภท โดยลูกค้าสามารถดาวน์โหลดโปรแกรมได้ด้วยตนเองผ่านทาง App Store ยิ่งไปกว่านั้น บริษัทฯ ยังมีแผนพัฒนาระบบ Mobile Application บนระบบปฏิบัติการอื่นๆ พร้อมทั้งจะเพิ่มการบริการให้เทียบเท่าเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) และได้พัฒนาระบบให้ลูกค้าสามารถรับบัตรขึ้นเครื่องบนโทรศัพท์มือถือ (Mobile Boarding Pass) โดยจะเริ่มใช้กับเที่ยวบินภายในประเทศที่ออกจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นสถานีแรก

สำหรับรายการสะสมไมล์รอยัลออร์คิดพลัส (Royal Orchid Plus) บริษัทฯ ทำการติดตั้งระบบรองรับสมาชิกภาพแพลททินัม ซึ่งเป็นระดับสูงสุดของรอยัลออร์คิดพลัสสำหรับสมาชิกที่มีเอกลักษณ์ในการเดินทางที่โดดเด่นในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจกับบริษัทฯ และดำรงสถานภาพบัตรทองมานาน โดยบริษัทฯ จะทำการเรียนเชิญเป็นสมาชิกระดับแพลททินัม พร้อมมอบสิทธิประโยชน์ที่คุ้มค่าในการเดินทางกับบริษัทฯ ในคราวต่อไป นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ติดตั้งระบบฐานข้อมูลลูกค้าระดับแพลททินัม ที่เดินทางในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจของบริษัทฯ (Top Customer Profile) โดยมีการเชื่อมต่อข้อมูลลูกค้าที่ถูกบันทึกจากทุกจุดบริการ (Service Touch Point) ได้แก่ การสำรองที่นั่งและออกบัตรโดยสาร การตรวจรับบัตรโดยสาร การใช้ห้องรับรองรอยัลเฟิร์สทและรอยัลซิลด์เลานจ์ การให้บริการบนเครื่อง ซึ่งเอื้อต่อการให้บริการที่ถูกต้องและรวดเร็ว

เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานของฝ่ายงานต่างๆ ให้เป็นไปด้วยความราบรื่น มีความรวดเร็วและเกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทฯ จึงเลือกระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการดำเนินงาน อาทิ ระบบบริหารรายได้ (Origin & Destination Revenue Management System) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์และคาดการณ์ความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารถึงระดับเส้นทางการเดินทางและจุดหมายทั้งเครือข่ายการบิน เพื่อให้การวางแผนและคัดเลือกการขายที่นั่งเป็นไปอย่างเหมาะสมกับระดับราคาและความต้องการเดินทางของผู้โดยสาร ระบบข้อมูลตารางบินอัตโนมัติ (Automatic Flight Information) ซึ่งใช้ในฝ่ายครีวการบิน เพื่อจัดเตรียมอาหารสำหรับผู้โดยสารในแต่ละเที่ยวบินให้เพียงพอกับความต้องการ และระบบ Restaurant and Puff & Pie Management System ซึ่งใช้บริหารจัดการในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานครัว นับตั้งแต่การสั่งซื้อรายการสินค้าวัตถุดิบ และเบเกอรี่ จากผู้แทนจำหน่าย จนกระทั่งถึงการวิเคราะห์ การวางแผนการผลิต การสั่งซื้อ กระบวนการจัดเก็บรายได้ และการจัดทำเอกสารทางด้านการเงิน โดยระบบดังกล่าวสามารถเชื่อมโยงข้อมูลการขาย การบัญชีไปยังระบบบัญชีกลางโดยอัตโนมัติ

นอกเหนือจากระบบอำนวยความสะดวกทั้งต่อลูกค้าและบุคลากรแล้ว บริษัทฯ ยังมีระบบอื่นๆ เชื่อมต่อกับองค์กรภายนอก เพื่อเป็นไปตามมาตรฐาน กฎหมาย ข้อกำหนดทางธุรกิจ และความปลอดภัย อาทิ ระบบ e-Customs สำหรับเขตปลอดอากร (Customs Free Zone) ซึ่งเป็นระบบที่จัดเตรียมเพื่อรองรับกระบวนการนำเข้าและส่งออกในเขตปลอดอากรตามประกาศของกรมศุลกากร ที่กำหนดให้ทุกกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าวัตถุดิบจากต่างประเทศเพื่อมาประกอบอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบิน ต้องผ่านพิธีการใบขนสินค้า หรือรายงานการนำเข้าและออกในรูปแบบอิเล็กทรอนิกส์แทนเอกสาร และระบบ E-Formalities ซึ่งพร้อมให้บริการกับ บริษัทฯ ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกรมศุลกากร ซึ่งเป็นระบบสนับสนุนการส่งข้อมูลรายชื่อผู้โดยสาร รายชื่อลูกเรือ และรายละเอียดสินค้าตลอดจนไปรษณีย์ภัณฑ์ของแต่ละเที่ยวบินทั้งขาเข้าและขาออก ผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ให้แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ บริษัทฯ ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานตรวจคนเข้าเมือง และกรมศุลกากร

บริษัทฯ เล็งเห็นถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม (Corporate Social Responsibility : CSR) จึงมีนโยบายลดปริมาณการใช้กระดาษ โดยหันมาใช้ระบบสารสนเทศสนับสนุนกระบวนการทำงานภายในองค์กรมากขึ้น อาทิ กระบวนการรับสมัครนักบิน การชำระเงินค่าสมัคร

ผ่านทางเว็บไซต์ อีกทั้งยังมีอีกหลายระบบที่อยู่ในช่วงดำเนินการ เช่น ระบบบริหารการประชุมอิเล็กทรอนิกส์ (e-Meeting System) ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารสามารถสืบค้นเอกสารการประชุม รายงานการประชุม และเอกสารอ้างอิง ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก และแท็บเล็ตได้อย่างรวดเร็ว ระบบเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Inter Office Communication) ซึ่งใช้ในการสื่อสารระหว่างหน่วยงานในองค์กร และระบบจัดเก็บเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) เช่น เอกสารงานวิจัย การบิน และประวัตินักบิน ฯลฯ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่าย เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน ควบคู่ไปกับการลดภาวะโลกร้อน

ในด้านการบริหารความเสี่ยง บริษัทฯ มีมาตรการป้องกันศูนย์คอมพิวเตอร์ให้มีความปลอดภัยในระดับสูง และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง โดยในช่วงวิกฤตมหาอุทกภัยที่ผ่านมา บริษัทฯ สามารถดำเนินมาตรการขั้นตอนต่างๆ อาทิ การย้ายการปฏิบัติการไปประจำที่ศูนย์คอมพิวเตอร์ที่ปลอดภัย รวมทั้งเตรียมความพร้อมของศูนย์สำรองที่อยู่นอกพื้นที่ให้พร้อมใช้งานอยู่เสมอ โดยการปฏิบัติการในช่วงเวลาดังกล่าวสำเร็จลุล่วงไปด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายงาน จึงไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจแต่อย่างใด

ตั้งแต่ปี 2555 เป็นต้นไป จะเป็นช่วงเวลาแห่งการบูรณาการระบบสารสนเทศหลักของบริษัทฯ โดยการเปลี่ยนจากระบบคอมพิวเตอร์เมนเฟรม ไปสู่ระบบเครือข่ายที่มีความทันสมัยและประสิทธิภาพมากขึ้น อันจะช่วยสนับสนุนการดำเนินธุรกิจในหลายๆ ด้านได้มากขึ้น เช่น

- ระบบการขายและการบริการลูกค้า (Passenger Services System) การปรับระบบการสำรองที่นั่ง การควบคุมระบบการสำรองที่นั่ง การออกบัตรโดยสาร และการให้บริการ Check-in ผู้โดยสารของการบินไทยไปสู่ Platform ใหม่ ที่มีความทันสมัย สามารถตอบสนองการบริการลูกค้า ปรับเปลี่ยนความต้องการด้านธุรกิจได้อย่างรวดเร็ว และเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานได้ดียิ่งขึ้น
- New Loyalty System เป็นระบบใหม่ของรายการสะสมไมล์รอยัลออร์คิดพลัส (Royal Orchid Plus) เพื่อการสร้างและรักษาฐานลูกค้า ส่งเสริมและสนับสนุนการตลาดของบริษัทฯ อันนำไปสู่การดำเนินการรณรงค์และส่งเสริมการขาย (Campaign Management) ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
- Global Tour Management System เพื่อสร้างและขยายเครือข่ายการซื้อขายโปรแกรมการท่องเที่ยวทัวร์เอื้องหลวง (Royal Orchid Holidays) ให้เป็นระบบการขายตรงผ่านอินเทอร์เน็ตไปยังลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมากขึ้น และสนับสนุนกระบวนการสร้างแพคเกจทัวร์ได้หลากหลาย เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น
- Commercial Data Warehouse เป็นระบบคลังข้อมูล ซึ่งจัดเก็บข้อมูลการเดินทางของผู้โดยสารเที่ยวบิน ฯลฯ ใช้ในการเก็บข้อมูลของลูกค้าแบบครบวงจร พร้อมทั้งนำข้อมูลมาวิเคราะห์เพื่อการบริหารจัดการด้านการขาย การตลาด และการวางแผนออกแบบการบริการให้มีความจำเพาะเจาะจงมากขึ้น
- New Cargo IT System เป็นระบบใหม่ที่ทันสมัยมาทดแทนระบบ ORCHIDS ในการสนับสนุนการปฏิบัติการคลังสินค้า การสำรองและจัดระวางบรรทุก การขาย การบริหารรายได้ ตลอดจนงานการจัดการบัญชีรายได้ เพื่อเพิ่มรายได้จากการขนส่งสินค้า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และศักยภาพการแข่งขัน ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- Corporate SAP (Finance & Accounting) เป็นโครงการเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการจัดเก็บรายได้ การเงินและการบัญชี ให้รวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งการบริหารงานบุคคล โดยเชื่อมโยงระบบ SAP และฐานข้อมูลทุกระบบในปัจจุบันและอนาคตให้เป็นระบบเดียวกัน (Integrated ERP System)

และสามารถจัดทำระบบข้อมูลบริหารกลาง (Corporate MIS System) ที่สมบูรณ์ เพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร

- โครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศอีกหลายระบบกำลังอยู่ในช่วงการปรับเปลี่ยนเช่นเดียวกัน ทั้งการปรับปรุงการบริหารจัดการ การนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาประยุกต์ใช้ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของระบบหรือโครงสร้างด้านธุรกิจ เช่น
- Application Integration Platform (ESB & ODS) เพื่อให้การเชื่อมต่อระบบสารสนเทศต่างๆ มีโครงสร้างทางเทคนิคในรูปแบบมาตรฐานสากล และสามารถใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยระบบที่สำคัญที่จะเริ่มใช้การเชื่อมต่องกล่าวเป็นระบบแรก คือ Passenger Services System
- Cloud Computing เป็นการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนแนวทางการพัฒนาระบบสารสนเทศในรูปแบบใหม่มาต่อยอดในส่วนของ Server Virtualization ที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการไว้แล้ว เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการทางธุรกิจได้อย่างทันการณ์มากขึ้น
- โครงการในกลุ่ม e-Collaboration เพื่อปรับปรุงการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลและบริการของบริษัทฯ และฝ่ายงานต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ผ่านการสนับสนุนการสื่อสาร การทำงานร่วมกันของพนักงาน การบริหารจัดการและแบ่งปันความรู้ภายในองค์กร ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ตลอดจนลดค่าใช้จ่าย และสนับสนุน Green IT โดยได้มีการพัฒนาระบบต่างๆ ภายใต้โครงการดังกล่าว เช่น ระบบจัดการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ (e-Document) จัดเตรียมโครงสร้างพื้นฐานและโปรแกรมสนับสนุนการสื่อสารและการทำงานร่วมกันของพนักงานในองค์กร (Corporate Unified Communication and Collaboration) ระบบการบริหารจัดการและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Management) ให้เป็นคลังความรู้ขององค์กร ที่บุคลากรทุกระดับสามารถเข้าถึงได้ง่าย และสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังมีการพัฒนาระบบอื่นๆ อาทิ ระบบโครงสร้างพื้นฐานกุญแจสาธารณะ (Public Key Infrastructure) เพื่อรองรับการลงลายมือชื่ออิเล็กทรอนิกส์ (Digital Signature) ในการทำธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์ และ Web Service Security เพื่อรองรับการเข้าถึงระบบสารสนเทศผ่านเครือข่ายการสื่อสารและระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสมของผู้ใช้งาน ทั้งพนักงาน ลูกค้า และคู่ค้า ที่ได้รับสิทธิให้สามารถเข้าถึงระบบข้อมูลใดๆ ที่เกี่ยวข้องได้ตลอดเวลา ทุกสถานที่ที่มีเครือข่ายสื่อสาร ทั้งนี้ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานกฎหมาย ข้อกำหนดทางธุรกิจ และความปลอดภัย ซึ่งจะเกื้อหนุนให้ระบบมีความน่าเชื่อถือและสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้ทั้งภายในและภายนอก

### การบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้วยตระหนักถึงความสำคัญด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลซึ่งมีค่ายิ่งต่อความสำเร็จในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และเป็นปัจจัยหลักขับเคลื่อนบริษัทฯ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมั่นคงและยั่งยืน สร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าด้วยบริการที่เลิศเยี่ยมด้วยเสน่ห์แห่งความเป็นไทย บริษัทฯ จึงได้กำหนดแผนยุทธศาสตร์ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ที่มุ่งเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลและโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับทิศทางธุรกิจในอนาคต ด้วยโครงสร้างต้นทุนด้านบุคลากรที่ยืดหยุ่นและสามารถแข่งขันได้ โดยการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานให้มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีทักษะที่จำเป็นและสอดคล้องกับภารกิจทุกแขนงของบริษัทฯ ตลอดจนมีการเสริมสร้างความรัก ความผูกพัน คุณธรรม จิตสำนึกที่ดี และความ



ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบินไทย อันเป็นรากฐานสำคัญส่งเสริมให้การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล แนวใหม่ของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพ เพียบพร้อมด้วยผู้บริหารบริษัทฯ และบุคลากรที่มีศักยภาพ ทักษะ ความสามารถ และความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับสูง

เพื่อสนองกลยุทธ์ตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ในปี 2554 บริษัทฯ จึงเริ่มดำเนินการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบชั้นงาน (New Job Classification System) และนำการบริหารกำลังคนแนวใหม่ (Modern Staffing) มาใช้ในการจัดหากำลังคน เพื่อจัดสรรอัตรากำลังให้เหมาะสมกับประเภทการจ้างตามลักษณะงาน และสัดส่วนโครงสร้างกำลังคนของแต่ละสาย/ฝ่าย รวมทั้งยังพิจารณาบุคลากรใหม่ตามลักษณะของกลุ่มงานที่มีทักษะงานแตกต่างกัน เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการทางธุรกิจ พร้อมกับลดต้นทุนค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรในระยะยาว โดยหน่วยธุรกิจสนับสนุนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งได้เริ่มดำเนินการตามมาตรการดังกล่าวแล้ว

ในด้านขยายขอบเขตการสร้างวัฒนธรรมที่เน้นผลการปฏิบัติงาน (Performance-based Culture) เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบ บริษัทฯ มีการถ่ายทอดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานจากผู้บริหารระดับสูงไปยังพนักงานทุกระดับทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งกำหนดแนวทางที่ชัดเจนในการประเมินผล และเชื่อมโยงผลการปฏิบัติงานเข้ากับอัตราผลตอบแทน ส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับเป้าหมายของบริษัทฯ อย่างดีเยี่ยม โดยในปี 2554 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำ Key Result Area (KRA) และตัวชี้วัด (Key Performance Indicator : KPI) ในระดับผู้จัดการแผนกขึ้นไป

ด้านการสร้างกระบวนการจัดการความรู้สำคัญขององค์กร (Knowledge Management) บริษัทฯ ได้จัดการบรรยายให้ความรู้ และอบรมเชิงปฏิบัติการคัดเลือกหน่วยงานต้นแบบในการจัดการความรู้ ออกแบบระบบสารสนเทศ KM Website และจัดกิจกรรมให้พนักงานมีส่วนร่วม ผ่านทางประกวดออกแบบ KM Mascot และ Theme & Tone ของ KM Website เพื่อก่อให้เกิดวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนการเรียนรู้อย่างทั่วถึงทั้งองค์กร ควบคู่กับการพัฒนากระบวนการบริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ อันนำไปสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามเจตนารมณ์ที่บริษัทฯ มุ่งหมายไว้

ในด้านความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Engagement) บริษัทฯ ดำเนินการสำรวจความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร รวมถึงได้วางแผนการเสริมสร้างความผูกพันในบางสายงานแล้ว เพื่อเพิ่มพูนความภักดีของบุคลากร อันเป็นแรงผลักดันสำคัญให้บุคลากรดังกล่าวพร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายและแรงใจในการสรรค์สร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพ มอบให้แก่องค์กรอย่างเต็มความสามารถ ด้วยความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบินไทย

ด้านการวางแผนสืบทอดตำแหน่ง (Succession Plan) เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดพนักงานในตำแหน่งสำคัญ บริษัทฯ จะทำการประเมินสถานการณ์และคาดการณ์ล่วงหน้าไว้เป็นระยะ พร้อมทั้งมีการสรรหาและเตรียมบุคคลากรที่มีคุณสมบัติตรงกับตำแหน่งดังกล่าวไว้เพื่อทดแทนอยู่เสมอ โดยออกแบบระบบการพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูง (Talent) ที่จำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ กรณีที่ตำแหน่งสำคัญว่างลงไม่ว่าด้วยเหตุผลใด

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานข้ามสายงาน (Cross-functional) ให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงรูปแบบการทำงานของแต่ละหน่วยงานให้มีลักษณะประสานงานร่วมกัน และมีการแบ่งปันข้อมูลร่วมกันอย่างเหมาะสม โดยได้กำหนดกรอบแนวทางการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานระหว่างหน่วยงานให้ทุกหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้เริ่มทบทวนปรับโครงสร้างองค์กรสู่การเป็นโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Organization) โดยปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้กระชับ (Lean and Mean) และมีขอบเขตการควบคุม (Span of Control) ที่เหมาะสมสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจ อันจะเอื้อผลประโยชน์โดยรวมให้แก่ บริษัทฯ สืบไปในภายภาคหน้า

## ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง

### การบริการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

นอกเหนือจากการยึดมั่นในปรัชญา “มุ่งมั่นส่งมอบบริการที่ดีที่สุดให้แก่ลูกค้า” ในด้านบริการเที่ยวบินพาณิชย์แล้ว การให้บริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศเป็นอีกสิ่งหนึ่งที่บริษัทฯ มุ่งหมายเพื่อคงไว้ซึ่งมาตรฐานในระดับสากล โดยการปรับปรุงสร้างเสริมศักยภาพและความแข็งแกร่งให้แก่คุณภาพสินค้าและบริการในทุกขั้นตอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน ควบคู่ไปกับประสิทธิภาพ ความปลอดภัย อาชีวอนามัยที่ดี และการบริการรวดเร็ว ผลานกลินอายุสั้นแบบไทย เพื่อให้ลูกค้าของการบินไทยได้รับความพึงพอใจในระดับสูงสุดจากทุกการให้บริการ อันนำไปสู่สายสัมพันธ์ที่ยั่งยืนระหว่างบริษัทฯ และลูกค้าตลอดไป

#### การบริการขนส่งสินค้าทางอากาศ

การบริการขนส่งสินค้าครอบคลุมถึงการขนส่งสินค้าทางอากาศทั่วไป การขนส่งสินค้าทางอากาศที่ต้องการความระมัดระวังในการขนส่งเป็นพิเศษ (เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิตอยู่ วัตถุมีค่า ศิลปวัตถุ และวัตถุอันตราย) และการขนส่งไปรษณีย์ภัณฑ์ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการทำการตลาดในส่วนของการให้บริการขนส่งสินค้าชนิดพิเศษต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกลุ่มสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ วัตถุมีค่า และสินค้าเร่งด่วนที่ต้องการความรวดเร็ว เป็นต้น เนื่องจากบริษัทฯ สามารถสร้างรายได้ต่อหน่วยจากการขนส่งประเภทดังกล่าวได้สูงกว่าการบริการการขนส่งประเภทอื่นๆ นอกจากนี้ เพื่อสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้อย่างตรงเป้า บริษัทฯ ยังเพิ่มการให้บริการการขนส่งสินค้าในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้น อาทิ การบริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนระหว่างประเทศที่รับประกันสินค้าถึงสนามบินปลายทางตามระยะเวลาที่กำหนด (TGForce) บริการขนส่งสินค้าที่ซื้อจากประเทศไทยส่งกลับไปยังต่างประเทศในราคาประหยัดและรวดเร็ว (THAIPAC) บริการขนส่งสินค้าเร่งด่วนภายในประเทศ (Thai Express Cargo : TEC) บริการขนส่งรถยนต์ภายในประเทศ (Transportation of Automobiles) และบริการขนส่งสินค้าของสด หรือที่เน่าเสียง่าย (Perishable Cargo : PER)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ ให้บริการขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ไปยังจุดหมายปลายทางประจำ (ไม่รวมกรุงเทพฯ) จำนวน 76 เมืองใน 33 ประเทศ โดยทุกแห่งล้วนเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่ายเส้นทางบินของเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสารแบบประจำของบริษัทฯ อีกทั้งบริษัทฯ ยังให้บริการขนส่งสินค้าด้วยเครื่องบินบรรทุกสินค้าโดยเฉพาะ (Freighter) ไปยังจุดหมายปลายทางสำคัญเป็นประจำ จำนวน 4 เมือง (Dubai, Delhi, Frankfurt, Amsterdam) ทั้งนี้ รายได้จากการขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ในปี 2554 รวมกันคิดเป็นร้อยละ 15 ของรายได้จากการดำเนินการรวมของบริษัทฯ

บริษัทฯ มีการดำเนินกิจกรรมส่งเสริมการตลาดที่เหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายให้เชื่อมต่อกับแผนส่งเสริมการตลาดของธุรกิจอื่นของบริษัทฯ เช่น การขนส่งผู้โดยสาร พร้อมทั้งขยายขอบเขตการให้บริการในการรับบริการขนส่งทางอากาศไปยังเมืองที่บริษัทฯ ไม่ได้ทำการบิน (Off-line) และการจัด Customer Airline Seminar เพื่อกระชับความสัมพันธ์กับสายการบินลูกค้า ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น ทั้งนี้ กิจกรรมดังกล่าวล้วนเป็นไปเพื่อเพิ่มมูลค่าของ



ผลิตภัณฑ์โดยรวมของบริษัทฯ และเป็นการให้บริการแบบไร้รอยต่อ (Seamless Services) เพื่อเพิ่มความร่วมมือ ประสานงานกับสายการบินอื่นๆ อีกทั้งยังสร้างความมั่นใจให้แก่ลูกค้าในการเลือกใช้บริการกับทางบริษัทฯ ในระยะยาว

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีข้อตกลงร่วมกับสายการบินอื่นๆ ซึ่งรวมถึงข้อตกลงการแลกเปลี่ยนการรับขนส่ง ผู้โดยสารระหว่างกันตามข้อตกลงมาตรฐานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Interline Arrangements) ซึ่งบริษัทฯ สามารถซื้อพื้นที่สำหรับขนส่งสินค้าบนเที่ยวบินของสายการบินซึ่งเป็นสมาชิกของ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (หรือขายพื้นที่ระหว่างในเที่ยวบินของบริษัทฯ) ได้อีกด้วย

บริษัทฯ คิดอัตราค่าบริการขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ตามสกุลเงินท้องถิ่น ณ จุดต้นทางของสินค้า ที่จะขนส่ง โดยกลยุทธ์การกำหนดราคาของบริษัทฯ จะคำนึงถึงปัจจัยทางด้านระดับการให้บริการ ความอ่อนไหว ต่อเวลา (Time Sensitivity) สภาพการแข่งขันในแต่ละตลาดและแต่ละช่วงเวลา ตลอดจนความต้องการที่ เปลี่ยนแปลงไปตามฤดูกาล ระยะทางการบิน ราคาน้ำมันเชื้อเพลิง รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ที่สำคัญและเกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ ในการดำเนินกิจการการขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศ บริษัทฯ ต้องแข่งขันกับ สายการบินต่างๆ ที่ทำการบินในเส้นทางที่บริษัทฯ ให้บริการอยู่ โดยมาพร้อมรูปแบบการให้บริการที่เหมือนหรือ คล้ายคลึงกับบริษัทฯ รวมทั้งยังต้องแข่งขันกับผู้ให้บริการขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์แบบเบ็ดเสร็จที่มี สถานีขนส่งภาคพื้นดินเป็นของตนเอง และให้บริการขนส่งทางอากาศในลักษณะที่มีการรับของจากสถานที่ของผู้ส่ง และจัดส่งให้ถึงสถานที่ของผู้รับ (door-to-door) แม้ว่าปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศมีแนวโน้ม สูงขึ้นจากการเปิดเสรีทางอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยมากขึ้น แต่ด้วยข้อจำกัดในสิทธิการบินของประเทศ ไทย ผู้ให้บริการเหล่านั้นจึงยังไม่อาจแข่งขันกับบริษัทฯ ได้ในระดับที่มีนัยสำคัญ โดยบริษัทฯ ได้เผชิญกับภาวะ แข่งขันในตลาดการขนส่งสินค้าทางอากาศภายในประเทศอยู่บ้าง แต่ถือว่าเป็นรายได้ส่วนน้อยจากรายได้ โดยรวมที่บริษัทฯ ได้รับจากการขนส่งทางอากาศ

### **การบริการคลังสินค้า**

บริษัทฯ เป็นผู้ให้บริการจัดการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ใหญ่ที่สุด ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยมีลูกค้า ที่เป็นสายการบินต่างชาติ 58 ราย (ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554) การดำเนินงานจัดการสินค้าของบริษัทฯ ประกอบไปด้วยการจัดการสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ (เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิตอยู่ วัตถุมีค่า ศิลปวัตถุ และวัตถุอันตราย) ทั้งนี้ ในต้นปี 2553 บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์ขนส่งสินค้าสดซึ่งมีห้องเย็น เพื่ออำนวยความสะดวกในการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าว และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ ด้วยตู้คอนเทนเนอร์ที่สามารถเก็บรักษาความเย็นได้ตั้งแต่ต้นทางจนถึงสถานีปลายทาง โดยมีอุณหภูมิเพิ่มขึ้น ไม่เกิน 2 องศาเซลเซียส นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเพิ่มการให้บริการรูปแบบใหม่ อาทิ การจัดการบรรจุภัณฑ์ สำหรับลูกค้าที่ขนส่งด้วยเครื่องบินของการบินไทย การให้บริการจัดส่งถึงบ้าน (to-door) และการให้บริการรับของ จากสถานที่ของผู้ส่งและจัดส่งให้ถึงสถานที่ของผู้รับ (door-to-door) พร้อมขั้นตอนผ่านพิธีศุลกากรสำหรับสินค้าที่ ขนส่งเข้ามายังประเทศไทย บริษัทฯ จัดตั้งศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์ (Cargo Contact Center : CCC) เพื่อให้บริการด้าน ข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้าที่สามารถได้รับคำตอบ ณ จุดเดียว (One stop information service center for customer) ปรับปรุงการให้บริการระบบ Track and Trace ซึ่งลูกค้าสามารถติดตามสถานะการขนส่งสินค้าผ่านทางเว็บไซต์ [www.thaicargo.com](http://www.thaicargo.com) โดยลูกค้าสามารถรับทราบสถานะของสินค้าได้ละเอียดขึ้น นอกจากนี้ ยังได้ทำการปรับปรุง ขั้นตอนการดำเนินงานจนสามารถลดระยะเวลาในการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ามั่นใจในการให้บริการ ของบริษัทฯ และสามารถลดรายจ่ายรวมถึงข้อผิดพลาดในการดำเนินงานได้ ยิ่งไปกว่านั้น เพื่อตอกย้ำถึงความได้ มาตรฐานระดับสากล การจัดการไปรษณีย์ภัณฑ์ หน่วยธุรกิจพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ของบริษัทฯ ยังได้รับการรับรองมาตรฐาน ISO 9001:2008 อีกด้วย ขณะนี้บริษัทฯ กำลังอยู่ในระหว่างการพัฒนากระบวนการ

ขนส่งสินค้าระบบใหม่ที่ทันสมัย (New Cargo IT System) เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ ตลอดจนการบริหารรายได้ให้แก่ฝ่ายบัญชีรายได้ ซึ่งจะสามารถเริ่มใช้ระบบใหม่ดังกล่าวได้ภายในปี 2555

ในปี 2554 กิจการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ของบริษัทฯ จัดการสินค้าจำนวน 567,570 ตัน ให้แก่สินค้าที่ขนส่งโดยเครื่องบินของบริษัทฯ และจำนวน 407,020 ตัน ให้แก่สายการบินลูกค้า โดยส่วนใหญ่สัญญาการจัดการสินค้ามีระยะเวลา 2-3 ปี และกำหนดมูลค่าของสัญญาเป็นสกุลเงินบาทหรือเงินดอลลาร์สหรัฐ

#### ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์

| การบริการพาณิชย์สินค้า พัสดุภัณฑ์ และไปรษณีย์ภัณฑ์                    | ปี 2554  | ปี 2553  | ปี 2552  |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(1)</sup> .....                    | 28,092.0 | 28,230.0 | 19,348.1 |
| ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(2)</sup> .....    | 2,765.9  | 2,894.7  | 2,092.1  |
| ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(2)</sup> ..... | 4,918.8  | 4,708.2  | 4,016.3  |
| อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%) <sup>(2)</sup> .....                  | 56.2     | 61.5     | 52.1     |
| รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup> .....  | 9.89     | 9.50     | 8.9      |

หมายเหตุ: (1) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า

(2) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า

(3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม หาดด้วยปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์

#### การบริการภาคพื้น

ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ให้บริการภาคพื้นซึ่งครอบคลุมทั้งการให้บริการต้อนรับและอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสาร การให้บริการอากาศยาน ตลอดจนการให้บริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้นที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยอิงกับนโยบายสร้างความประทับใจสูงสุดให้กับลูกค้า ด้วยบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ ถูกต้องแม่นยำ ด้วยต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อให้หน่วยงานธุรกิจการบริการภาคพื้นทั้งสถานีภายในประเทศ และสถานีต่างประเทศมีความแข็งแกร่งและยั่งยืน ตอบสนองความต้องการของลูกค้าของการบินไทยและสายการบินลูกค้าให้ได้มากที่สุด บริษัทฯ จึงดำเนินการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารองค์กร โดยควบรวมฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น และฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นเข้าด้วยกันเป็นหน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น เพื่อให้เกิดความเชื่อมโยงในเชิงกลยุทธ์ นโยบาย และมาตรฐานการให้บริการที่สอดคล้องกัน จากสายการบินระดับบัญชีที่อยู่ในทิศทางเดียวกัน อันจะเอื้อประโยชน์ต่อแนวทางการดำเนินธุรกิจมากขึ้น และเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในการอำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้าในทุกขั้นตอนของการเดินทาง

มาตรฐานคุณภาพการบริการและความปลอดภัยด้านการบริการลูกค้าภาคพื้นและการบริการอุปกรณ์ภาคพื้นเป็นสิ่งที่สามารถรับประกันได้เป็นอย่างดีว่าลูกค้าการบินไทยจะได้รับทั้งความสุขและความปลอดภัยจากการใช้บริการ โดยองค์กรระดับสากลต่างๆ ได้ให้การรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านดังกล่าวของบริษัทฯ ไว้ ดังนี้

- มาตรฐานการบริการ (International Organization for Standardization : ISO9001) จาก TUV NORD (Certification Body) ด้วยระบบการจัดการตาม ISO9001 : 2008 โดยมีการตรวจติดตามและรับรองใหม่อย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุก 3 ปี ตั้งแต่ปี 2542 เป็นต้นมา
- มาตรฐานคุณภาพบริการและความปลอดภัย (IATA Operational Safety Audit : IOSA) ซึ่งได้รับการรับรองจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association : IATA) ตั้งแต่ปี 2543 โดยมีการตรวจติดตามอย่างต่อเนื่องทุก 2 ปี
- มาตรฐานความมั่นคงการบิน (Aviation Security) จากหน่วยงาน Transportation Security Administration (TSA) ในสังกัด Department of Homeland Security (DHS) ของสหรัฐอเมริกา สำหรับเที่ยวบินที่บินตรงเข้า/ออก สหรัฐอเมริกา ตั้งแต่ปี 2544 โดยมีการตรวจติดตามใหม่ทุกปี
- มาตรฐานความมั่นคงการบิน (Aviation Security) จากหน่วยงาน Australian Government Office of Transport Security (OTS) สำหรับเที่ยวบินที่บินเข้า/ออกประเทศออสเตรเลีย ตั้งแต่ปี 2549 และดำเนินการตรวจติดตามต่อเนื่องทุกปี

#### **การบริการลูกค้าภาคพื้น**

บริษัทฯ ได้นำเสนอการบริการที่มีคุณภาพคงไว้ซึ่งความมั่งคั่งของเสน่ห์แห่งความเป็นไทย ทั้งผลิตภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ได้มาตรฐานระดับสากลในทุกจุดสัมผัส ซึ่งสอดคล้องเป็นอย่างดีกับนโยบายมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการให้เป็นเลิศ เพื่อการเป็นสายการบินอันดับหนึ่งในด้านบริการลูกค้าภาคพื้น ผลจากความมุ่งมั่นทุ่มเทในการพัฒนาการบริการอย่างไม่หยุดยั้ง ส่งผลให้ในปี 2554 บริษัทฯ ได้รับรางวัล Skytrax Best Airline Ground Services 2011 ในลำดับที่ 2

ในส่วนของการให้บริการของบริษัทฯ นั้น เริ่มตั้งแต่บริการต้อนรับและอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ บริเวณชานชาลาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ บริการตรวจรับบัตรโดยสารในห้องรับรองพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง (Royal First Check-in Lounge) บริการเคาน์เตอร์ตรวจรับบัตรโดยสารสำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ พร้อมบริเวณที่พักรับรอง (Royal Orchid Premium Area) บริการช่องทางพิเศษสำหรับพิธีการตรวจคนเข้าเมืองสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ บริการนำส่งไปยังเครื่องบิน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกเมื่อผู้โดยสารเดินทางมาถึงท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ (Post Flight Services) นอกจากนี้ ยังมีศูนย์บริการเบ็ดเสร็จ ณ จุดเดียว (One Stop Services) ให้บริการสำรองที่นั่ง ให้ข้อมูลเกี่ยวกับการเดินทาง และการบริการพิเศษสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการความช่วยเหลือ อาทิ ภิภษุ สามเณร เด็ก ผู้สูงอายุ และผู้โดยสารที่เดินทางครั้งแรก เป็นต้น อีกทั้งยังมีบริการสำหรับผู้โดยสารที่ต้องการความสะดวกตั้งแต่บริเวณชานชาลาถึงปลายทาง โดยคิดค่าบริการเพิ่มเติม (Meet and Assist Services) และให้บริการแก่สายการบินลูกค้า ทั้งด้านการบริการผู้โดยสาร สัมภาระและระวางบรรทุก ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ห้องรับรองพิเศษ (Royal Orchid Lounge) พร้อมให้บริการและอำนวยความสะดวกสบายแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกแพลททินั่ม (Royal Orchid Plus Platinum Member) และสมาชิกบัตรทอง (Royal Orchid Plus Gold Member) โดยมีบริการอาหารและเครื่องดื่มในลักษณะ A-La-Carte Restaurant Concept

บริการห้องพักผ่อนตัว (Slumber Room) ห้องพักผ่อนสำหรับครอบครัว (Family Room) ห้องสำหรับเด็ก (Kid Room) Wi-fi Internet และคอมพิวเตอร์ ตลอดจนการบริการห้องอบไอน้ำ ห้องชาวนา และบริการสปา (Royal Orchid Spa) การให้บริการต่างๆ ดังกล่าวมีส่วนส่งเสริมให้บริษัทฯ ได้รับรางวัล Skytrax Best Airline First Class Lounge ในลำดับที่ 2

เพื่อเป็นทางเลือกแก่ผู้โดยสารมากขึ้น บริษัทฯ ยังได้นำเสนอนวัตกรรมหลากหลายรูปแบบ อาทิ บัตรที่นั่ง อินเทอร์เน็ตซึ่งอำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารที่ซื้อบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์ โดยมีได้ชำระเงินผ่านบัตรเครดิต ให้สามารถเช็คอินผ่านทางอินเทอร์เน็ต ตลอดจนสามารถยกเลิกการจองบัตรโดยสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตได้ด้วยตนเองภายในระยะเวลาที่กำหนด และสามารถพิมพ์บัตรที่นั่งได้ด้วยตนเอง หรือตรวจสอบบัตรโดยสารผ่านทางโทรศัพท์มือถือ จากรุ่นที่สามารถใช้งานผ่านโปรแกรมบราวเซอร์ ซึ่งสามารถตรวจสอบบัตรโดยสารล่วงหน้าก่อนเวลาเครื่องออก เลือกปรับเปลี่ยนที่นั่งได้จากแผนผังที่นั่งของเครื่องบิน และใส่หมายเลขสมาชิกสะสมไมล์ได้ โดยเมื่อระบบทำการตรวจสอบบัตรโดยสารแล้ว จะปรากฏข้อมูลรายละเอียดของการตรวจสอบบัตรโดยสาร อาทิ ชื่อผู้โดยสาร เที่ยวบิน เส้นทาง และหมายเลขที่นั่ง บนหน้าจอโทรศัพท์มือถือ และการให้บริการ SMS ตรวจสอบบัตรโดยสาร ซึ่งผู้โดยสารสามารถส่ง SMS ขอทำการตรวจสอบบัตรโดยสารผ่านโทรศัพท์มือถือ นอกจากนี้ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการตรวจรับบัตรโดยสารที่สถานีรถไฟฟ้ามักกะสัน (Bangkok City Air Terminal : BCAT) แก่ผู้โดยสารที่ใช้บริการรถไฟฟ้าสายด่วนมักกะสัน-สุวรรณภูมิ แล้วตั้งแต่เดือนมกราคม 2554

เพื่อความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน การหมุนเวียนของเครื่องบินที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ความถูกต้องและรวดเร็วในการเชื่อมต่อเที่ยวบินของผู้โดยสารและกระเป๋าสัมภาระ บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการภาคพื้น (Ground Operation Control Center : GOCC) เพื่อเป็นศูนย์กลางในการสื่อสาร ควบคุมดูแล และตรวจสอบกิจกรรมการบริการภาคพื้นโดยรวม รวมถึงการแก้ไขปัญหากรณีเหตุการณ์ไม่ปกติ และการลดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ กรณีเกิดเหตุสุดวิสัยจากเที่ยวบินล่าช้า หน่วยงานสนับสนุนการบริการ (Service Delivery Support) จะเร่งทำการช่วยเหลือผู้โดยสารทั้งในส่วนของผู้โดยสารที่เดินทางออก และผู้โดยสารต่อเครื่อง ที่ประสบปัญหาจากเหตุการณ์ดังกล่าวให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น พร้อมทั้งได้รับความสะดวกสบาย และความปลอดภัยมากที่สุด

ในส่วนของการบริการลูกค้าภาคพื้นของบริษัทฯ ณ สถานีต่างประเทศประมาณ 60 สถานีนั้น จะดำเนินการโดยผู้ให้บริการท้องถิ่น ยกเว้นท่าอากาศยานกาญจนาภิเษก ประเทศเนปาล และท่าอากาศยานการาจี ประเทศปากีสถาน ซึ่งบริษัทฯ เป็นผู้ให้บริการ เช่นเดียวกับในประเทศไทย

บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าด้วยนโยบายรักษาระดับการให้บริการที่ดีเหนือความคาดหวัง ซึ่งมาพร้อมกับความมุ่งมั่นในการพัฒนาระบบงานและนวัตกรรมบริการลูกค้าภาคพื้น ผ่านทางศักยภาพที่ยอดเยี่ยมนักงานฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น จะนำพาบริษัทฯ สู่อันดับสูงสุดเป้าหมายความเป็นเลิศในการบริการ เพื่อความแข็งแกร่งและเติบโตอย่างยั่งยืนของการบินไทยต่อไปในอนาคต

### **การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น**

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น เป็นหนึ่งในกิจกรรมสนับสนุนให้บริษัทฯ เป็นสายการบินที่มีจุดเด่นในด้านบริการที่ครบวงจรแบบ One-Stop Service อันนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยผ่านทางบริการ

ควบคู่ไปพร้อมกับบริการภาคพื้นต่างๆ ทั้งการบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน และครีวการบิน ครอบคลุมทั้งท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานอู่ตะเภา รวมทั้งท่าอากาศยานภูมิภาคที่มีเที่ยวบินของบริษัทฯ ปัจจุบันบริษัทฯ เป็นผู้นำของธุรกิจการบิน ด้วยจำนวนสายการบินลูกค้ามากกว่า 80 สายการบิน ให้บริการเที่ยวบินต่อปีมากกว่า 180,000 เที่ยวบิน บริษัทฯ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาปรับปรุงกระบวนการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อรองรับการขยายตัวของปริมาณเที่ยวบิน ด้วยความมุ่งมั่นที่จะเป็นผู้ให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ลูกค้าเลือกใช้ เป็นอันดับแรก

บริษัทฯ มีการดำเนินงานตามระบบมาตรฐานคุณภาพ ISO 9001 : 2000 และมุ่งปรับปรุงระบบมาตรฐานความปลอดภัยให้ครอบคลุมในทุกพื้นที่ปฏิบัติงาน เพื่อรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Operational Safety Audit : IOSA) ที่บริษัทฯ ได้การรับรองจาก IATA อย่างต่อเนื่อง อันเป็นรากฐานสำคัญของการคงไว้ซึ่งศักยภาพในการบริหารงานด้านความปลอดภัย ให้พร้อมรองรับการให้บริการทั่วทุกพื้นที่ของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อสร้างความไว้วางใจให้แก่ลูกค้าในการใช้บริการ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

ในด้านการจัดการด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน บริษัทฯ ได้ติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัย ซึ่งครอบคลุมถึงระบบกล้องทีวีวงจรปิด (Close Circuit Television : CCTV) และระบบควบคุมการตรวจสอบการเข้าออกของบุคคล โดยนาระบบตรวจสอบข้อมูลชีวภาพมาควบคุมงานด้านการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่การปฏิบัติงาน เพื่อป้องกันความเสี่ยงต่อกิจกรรมการก่อการร้าย และเป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ และข้อกำหนดของกรมการขนส่งทางอากาศและของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ ความสะอาดถูกหลักอนามัยยังเป็นสิ่งที่สร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในการใช้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นของบริษัทฯ มาโดยตลอด เนื่องจากบริษัทฯ ได้ดำเนินมาตรการในด้านดังกล่าวอย่างเคร่งครัด โดยมีการให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานด้วยมาตรฐาน Secure Clean จากประเทศอังกฤษ และมาตรการทำความสะอาดภายในอากาศยาน 36 จุด ที่ผู้โดยสารจะต้องมีการสัมผัส โดยเน้นการเช็ดฆ่าเชื้อรวมถึงการทำความสะอาดช่องระบายอากาศบนเครื่องบิน

ขณะเดียวกับการดำเนินการปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพของการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นให้มีคุณภาพครบถ้วนตามความต้องการของลูกค้า บริษัทฯ ยังคำนึงถึงการบริหารจัดการต้นทุนในการดำเนินงานไปพร้อมกัน โดยมีโครงการประหยัดการใช้น้ำมันเชื้อเพลิงของอุปกรณ์ภาคพื้น การลดต้นทุนในการเก็บรักษาอะไหล่ซ่อมบำรุง และการปรับปรุงระบบการซ่อมบำรุงอุปกรณ์ เพื่อเพิ่มผลกำไรของบริษัทฯ จากการบริหารจัดการอุปกรณ์ภาคพื้นและการใช้ทรัพย์สินประเภทต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

## ครีวการบิน

ครีวการบินเป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งภายใต้การบินไทย ประกอบด้วยธุรกิจหลัก 2 ประเภท ได้แก่ ธุรกิจผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสายการบิน และธุรกิจผลิตและจำหน่ายอาหารเพื่อให้บริการภาคพื้น เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ สแนคบาร์ ร้านเบเกอรี่ Puff & Pie ร้านอาหารสวัสดิการ การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ เป็นต้น

ครีวการบินมีฐานปฏิบัติการ 2 แห่ง คือ ครีวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 70,000 ตารางเมตร ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารสำหรับเที่ยวบิน

ระหว่างประเทศของบริษัทฯ รวมถึงผู้โดยสารของสายการบินอื่นๆ อีกกว่า 50 สายการบิน และครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง ซึ่งมีพื้นที่ประมาณ 40,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสาร สำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และสำหรับธุรกิจภาคพื้น นอกจากนี้ ครัวการบินยังขยายการให้บริการไปสู่หลายจังหวัดของประเทศไทย อาทิ การให้บริการภัตตาคารที่ท่าอากาศยานเชียงใหม่ เชียงใหม่ กระบี่และภูเก็ต พร้อมกับผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และของสายการบินอื่นๆ ที่ทำการบินไปยังจังหวัดดังกล่าวอีกด้วย

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าลูกค้าของการบินไทยจะได้รับทั้งความพึงพอใจในรสชาติอาหารที่ครัวการบินจัดเตรียมไว้ให้บริการ และความปลอดภัยทุกหลักก่อนมั้ย ครัวการบินจึงทำการผลิตอาหารโดยใช้ระบบวิธีการที่ดีตามหลักการผลิตอาหารของกระทรวงอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ควบคู่กับระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤติที่ต้องควบคุมทั้งด้านความสะอาดและสุขอนามัย ในปี 2554 ครัวการบิน มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ 71% ประกอบด้วยสายการบินลูกค้ารวมทั้งสิ้น 57 สายการบิน โดยให้บริการทั้งหมด 70,243 เที่ยวบิน มีภารกิจในการผลิตและจัดสรรอาหารประมาณ 65,890 ชุดต่อวัน อันประกอบด้วย อาหารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ จำนวน 31,435 ชุด อาหารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ จำนวน 13,684 ชุด และอาหารสำหรับเที่ยวบินของสายการบินอื่นอีกจำนวน 20,771 ชุด จากภารกิจดังกล่าว สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการยืนหยัดอย่างมั่นคงในฐานะผู้นำด้านธุรกิจผลิตอาหารและบริการแก่สายการบินของครัวการบิน

ความมุ่งมั่นพัฒนาเพื่อคงคุณภาพระดับสูงสุดในทุกรายละเอียดของการดำเนินการจัดเตรียมอาหาร เป็นรากฐานสำคัญให้ครัวการบินได้รับการรับรองมาตรฐานระดับสากลที่สำคัญต่างๆ อาทิ ระบบบริหารคุณภาพ สุขลักษณะและความปลอดภัยของอาหารเชิงบูรณาการ (Quality Hygiene and Safety : QHS) ซึ่งเป็นมาตรฐานระดับสากลภายใต้การยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์กรอนามัยโลก โดยเป็นระบบที่ควบรวมระบบคุณภาพ ISO 9001:2008 ระบบ Good Manufacturing Practice (GMP) และ Hazard Analysis and Critical Control Point (HACCP) เข้าไว้ด้วยกัน นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองตามระบบมาตรฐาน ISO 14001:2004 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย OHSAS 18001:2007 และระบบ HAL-Q (Halal-GMP/HACCP)

ด้วยความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ และประสบการณ์อันยาวนานกว่า 4 ทศวรรษ ในการดำเนินธุรกิจด้านอาหารตามมาตรฐานที่เป็นที่ยอมรับระดับสากล ทำให้ครัวการบินได้รับรางวัลสถานประกอบการดีเด่นด้านความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานระดับประเทศประจำปี 2554 ทั้งยังมีส่วนสำคัญผลักดันให้การบินไทยได้รับรางวัลสายการบินยอดเยี่ยมอันดับที่ 1 ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยม (World's Best Economy Class Catering) จากสกายแทร็กซ์ ในปีเดียวกัน

แม้ว่าในปี 2554 ครัวการบินจะได้รับผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว รวมทั้งวิกฤตการณ์ต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางการเมือง ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวสูงขึ้น ประกอบกับภัยพิบัติทางธรรมชาติในต่างประเทศและมหาอุทกภัยในประเทศไทย แต่ด้วยความมุ่งมั่นของฝ่ายบริหารและพนักงานที่ร่วมแรงร่วมใจกันต่อสู้และพลิกฟื้นสถานการณ์ โดยอาศัยการปรับกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ให้เหมาะสม สอดคล้องกับความท้าทายที่รุมล้อมรอบด้าน อาทิ การชะลอการลงทุนที่ไม่มีความจำเป็นเร่งด่วน การปรับลดค่าใช้จ่ายเพื่อลดต้นทุนในการดำเนินงาน การประหยัดพลังงาน และการนำเอาระบบบริหารเพื่อประสิทธิภาพ (Lean Management) มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ ช่วยให้ภาระต้นทุนที่บริษัทฯ ต้องแบกรับอยู่มีระดับลดลง อันเอื้อต่อการปรับโครงสร้างต้นทุนให้เหมาะสมต่อการแข่งขันในธุรกิจการบิน



## หน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์

ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบินที่ทวีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ บริษัทฯ จึงดำเนินการจัดตั้งหน่วยธุรกิจการบิน “THAI Smile-ไทยสมายล์” ซึ่งเป็น Sub-Brand และยังคงเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทฯ เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่ภาพลักษณ์และตำแหน่งทางการตลาดของการบินไทย โดยหน่วยธุรกิจดังกล่าวจะให้บริการรับและส่งต่อผู้โดยสารให้กับการบินไทยด้วยผลิตภัณฑ์และบริการที่มีมาตรฐานอยู่ในระดับใกล้เคียงกัน เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนในตลาดเส้นทางบินระยะใกล้ในภูมิภาคเอเชียของบริษัทฯ รวมทั้งเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สำคัญสำหรับตอบสนองความต้องการเชิงกลยุทธ์ให้แก่การบินไทย

หน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์มีตำแหน่งทางการตลาดอยู่ระหว่างการบินไทย และสายการบินต้นทุนต่ำ โดยภาพลักษณ์ตราสินค้าของหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์ จะเน้นที่ความสดใส ทันสมัย (Trendy) ให้บริการด้วยความเป็นมิตร พร้อมใส่ใจในรายละเอียด (Friendly) และมีความคุ้มค่า (Worthy) ลูกค้ายกย่องเป้าหมายหลักของหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์ ร้อยละ 30 จะเป็นผู้โดยสารที่เดินทางเชื่อมต่อกับเที่ยวบินของการบินไทย ในขณะที่ร้อยละ 70 จะเป็นผู้โดยสารที่เดินทางในเส้นทางบินของการบินไทยสมายล์เพียงอย่างเดียว

ในส่วนของผู้บินหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์ ใช้เครื่องบินลำตัวแคบแบบแอร์บัส A320 -200 พิสัยการบินประมาณ 3,500 กิโลเมตร หรือเทียบเท่ากับประมาณ 2-3 ชั่วโมงบิน ซึ่งสอดคล้องเป็นอย่างดีกับรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่มุ่งเน้นทำการบินในเส้นทางบินระยะใกล้ ครอบคลุมจุดหมายสำคัญต่างๆ จำนวนมากในภูมิภาคเอเชีย อาทิ จีน อินเดีย และอาเซียน เป็นหลัก ควบคู่กับการให้ความสำคัญต่อความถี่ของจำนวนเที่ยวบิน ทั้งนี้ หน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์มีความต้องการเครื่องบินจำนวน 4 ลำในปี 2555 และจะขยายเป็น 11 ลำในปี 2558 โดยจะเริ่มทำการบินตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2555 เป็นต้นไป

### การดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร

ด้วยวิสัยทัศน์แห่งการเป็นสายการบินที่รับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ ได้เร่งผลักดันให้มีการพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมที่ดีในการดำเนินงานทุกภาคส่วน โดยกำหนดยุทธศาสตร์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างเป็นรูปธรรม ครอบคลุมถึงการบริหารจัดการเชื้อเพลิงอากาศยานให้มีประสิทธิภาพสูงสุดทั้งในด้านการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน กรรมวิธี และวิธีการในการดูแลรักษาเครื่องยนต์อากาศยานให้มีความสมบูรณ์อยู่เสมอ รวมทั้งสนับสนุนให้มีการศึกษาการใช้พลังงานทดแทนประเภทเชื้อเพลิงชีวภาพ (Biofuels) กับเครื่องบินของบริษัทฯ เพื่อลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (CO<sub>2</sub>) ออกสู่ชั้นบรรยากาศ ควบคู่ไปกับการกระตุ้นให้สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกได้พิจารณาการใช้เชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพมากขึ้น เพื่อลดการใช้น้ำมันอากาศยานที่ผลิตมาจากฟอสซิลให้ได้ในอนาคต ซึ่งการบินไทยต้องการให้เกิดการผลักต้นอย่างจริงจังในการผลิตเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพสำหรับใช้ในอุตสาหกรรมการบินทั้งภายในประเทศและภูมิภาคนี้ภายใต้ “โครงการพัฒนาเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพในการบินอย่างยั่งยืน” โดยกำหนดเป็นแผนความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ อาทิ บริษัทผู้ผลิตน้ำมัน สถาบันวิจัย สถาบันการศึกษา และหน่วยงานภาครัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องในประเทศไทย รวมทั้งบริษัทผู้ผลิตเครื่องบินในต่างประเทศ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินการเสริมสร้างจิตสำนึกการมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อสังคมของทุกภาคส่วน ทั้งผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัทฯ ลูกค้า พนักงาน คู่ค้า ชุมชนและประชาชนทั่วไป ผ่านทางการสนับสนุนสาธารณประโยชน์และสาธารณกุศล เพื่อประกาศเจตนารมณ์อย่างแรงกล้าของบริษัทฯ ถึงการดำเนินกิจกรรมหลากหลายรูปแบบ แสดงความรับผิดชอบต่อสังคมให้มากที่สุด พร้อมทั้งก้าวเดินต่อไปอย่างมั่นคงในฐานะสายการบินผู้นำด้านการอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อมทั้งในและต่างประเทศ



การบินไทยในฐานะสายการบินแห่งชาติ ตระหนักถึงความสำคัญด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมซึ่งเป็นประเด็นที่ทั่วโลกกำลังให้ความสนใจอย่างมาก และพร้อมเป็นกลไกหนึ่งของสังคมในการช่วยลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ออกสู่ชั้นบรรยากาศ ภายใต้กรอบแนวคิดการเดินทางแบบรักษ์สิ่งแวดล้อม (Travel Green) โดยมีนโยบายที่จะใช้เชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพ (Bio Jet Fuels) ขับเคลื่อนเที่ยวบินพาณิชย์ในอนาคต ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ ได้จัดเที่ยวบินพิเศษที่ ทีจี 8421 ทำการบินด้วยเชื้อเพลิงชีวภาพเป็นเที่ยวบินแรกในประเทศไทย (THAI First Flight With Biofuels) ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 777-200 เพื่อให้สอดคล้องกับโครงการพัฒนาการใช้พลังงานทดแทนอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ โดยได้เชิญสื่อมวลชนและหน่วยงานต่างๆ ที่ให้การสนับสนุนโครงการ ร่วมเดินทางในเที่ยวบินพิเศษดังกล่าวด้วย นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ ยังต่อยอดการเป็นสายการบินนำร่องที่ใช้เชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพเป็นสายการบินแรกในภูมิภาคเอเชีย (The First Passenger Biofuels Flight in Asia) โดยทำการบินในเที่ยวบินพาณิชย์ที่ ทีจี 104 เส้นทางกรุงเทพฯ-เชียงใหม่ ด้วยเครื่องบินแบบโบอิง 777-200 พร้อมจัดโครงการ “พาน้องท่องฟ้า” ซึ่งนำคณะนักเรียนและครูจำนวน 98 คน จากโรงเรียน 3 แห่งที่ตั้งอยู่รอบท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ร่วมเดินทางไปทัศนศึกษาชมงานมหกรรมพืชสวนโลกเฉลิมพระเกียรติฯ ราชพฤกษ์ 2554 ที่จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อให้เยาวชนไทยได้มีส่วนร่วมและตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งผู้โดยสารที่เดินทางในเที่ยวบินดังกล่าว ยังได้เป็นส่วนหนึ่งของประวัติศาสตร์เที่ยวบินแรกในเอเชียที่ทำการบินด้วยเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพ โดยบริษัทฯ นำรายได้จากค่าโดยสารในเที่ยวบินดังกล่าวไปมอบให้แก่องค์กรด้านการพัฒนาพลังงานทดแทนในประเทศไทย เพื่อให้เกิดการพัฒนาเชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพที่ยั่งยืนต่อไป

นอกจากนี้ การบินไทยยังได้ร่วมมือกับ บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด จัดเที่ยวบินสาธิต “THAI ASPIRE Flight” ซึ่งเป็นเที่ยวบินลดโลกร้อนแบบ “Perfect Flight” โดยมีการนำเอาเทคโนโลยี ขั้นตอน และวิถีปฏิบัติการบินแบบใหม่ ที่ลดการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ มาประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับแนวคิดการเดินทางแบบรักษ์สิ่งแวดล้อม (Travel Green) ของการบินไทย อันส่งผลดีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการบินให้มีความทันสมัย สะดวกสบาย มีประสิทธิภาพ ประหยัดพลังงานและเวลา รวมทั้งเป็นการใช้พลังงานเครื่องยนต์ให้เหมาะสมในทุกช่วงการบิน และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมมากที่สุด

บริษัทฯ ยังผลักดันในการเลือกสรรผลิตภัณฑ์ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ให้บริการทุกขั้นตอนการเดินทางของผู้โดยสารตั้งแต่ก่อนการเดินทาง ภายในเที่ยวบิน และหลังการเดินทาง เช่น การทำความสะอาดเครื่องบินด้วย Aircraft Washing Machine โครงการปรับปรุงเครื่องบินแบบโบอิง 777-200 เพื่อลดการใช้เชื้อเพลิง (Performance Improvement Program) โครงการลดโลกร้อนด้วยการลดการปลดปล่อยก๊าซ HALON สู่ชั้นบรรยากาศ โครงการลด/เลิกการใช้สารเคมีทำลายชั้นโอโซน การลดน้ำหนักบรรทุกทุกบนเครื่องบิน โดยเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีน้ำหนักเบาเพื่อลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ รวมทั้งการใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ ในการออกบัตรโดยสาร การสำรองที่นั่ง การ Check-in และการตรวจบัตรโดยสารขึ้นเครื่องด้วยระบบ 2D Mobile Boarding เพื่อลดการใช้กระดาษและการประหยัดพลังงาน นอกจากนี้ ยังจัดทำโครงการคาร์บอนฟุตพริ้นท์ (Carbon Footprint) ในอาหารจานเด่น (Signature Dishes) ที่ให้บริการบนเครื่องบินโดยนำร่องเสนอรายการอาหารที่ได้รับฉลาก Carbon Footprint ในเที่ยวบินไปภูมิภาคยุโรป 2 รายการ ตั้งแต่เดือนมกราคม 2554 เป็นต้นมา คือ ข้าวแกงมีสมันไก่ และข้าวแกงเขียวหวานไก่ โดยแสดงปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่ถูกปล่อยออกมาตลอดทั้งวงจรชีวิตของอาหารดังกล่าวเพื่อเป็นทางเลือกให้ลูกค้าได้มีส่วนร่วมในการช่วยลดภาวะโลกร้อน และอีกหนึ่งผลิตภัณฑ์ที่แสดงถึงความเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมโดยการเสนอโปรแกรมการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติให้กับผู้โดยสารในทัวร์เอื้องหลวงของการบินไทย

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญในการให้ความร่วมมือกับสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ที่ต้องการผลักดันให้อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกมีส่วนร่วมยับยั้งการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ให้ได้ในปี 2563 ไปจนถึงให้มีการชดเชยหรือไม่มีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในปี 2600 แม้ว่าปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศมีการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในอัตราเพียงร้อยละ 2 ของทั้งโลก ซึ่งถือว่าไม่มากเมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมอื่น แต่หากอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 5 ต่อปี ยังไม่เริ่มตระหนักถึงการจำกัดหรือลดปริมาณการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ จะส่งผลให้ปริมาณก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ในชั้นบรรยากาศเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 3 หรือมากกว่า 20 ล้านตันต่อปี อย่างไรก็ตาม หากสายการบินสมาชิกหันมาใช้เชื้อเพลิงอากาศยานชีวภาพทดแทนพลังงานที่ผลิตจากฟอสซิลได้ในปริมาณร้อยละ 6 จะสามารถลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ลงได้ถึงร้อยละ 5

บริษัทฯ เป็นสายการบินแรกในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกที่ลงนามในบันทึกข้อตกลงกับสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) เพื่อสร้างความมีส่วนร่วมกับผู้โดยสารให้ตระหนักรู้ในการรักษาสิ่งแวดล้อม โดยศึกษาแนวทางการมีส่วนร่วมชดเชยการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ รวมทั้งได้ดำเนินการให้ผู้โดยสารมีส่วนร่วมในโปรแกรม Voluntary Carbon Offset โดยมีปริมาณการ Offset คาร์บอนผ่านทางเว็บไซต์ ประมาณ 200 ตัน CO<sub>2</sub> หรือประมาณ 4,000 ดอลลาร์สหรัฐต่อเดือน สำหรับจำนวนเงินที่ได้รับ บริษัทฯ มีการประสานกับ IATA เพื่อนำไปบริจาคให้แก่โครงการกลไกการพัฒนาที่สะอาดที่ได้คาร์บอนเครดิต (Carbon Credit) ประเภท CERs จำนวน 2 โครงการ คือ โครงการ Korat Waste to Energy ของประเทศไทย และโครงการ Braco Norte IV Small Hydro ของประเทศบราซิล

บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการอนุรักษ์พลังงานอย่างต่อเนื่องทั้งในกิจกรรมกระบวนการทำงานต่างๆ และภายในอาคารสำนักงาน โดยเฉพาะที่อาคารศูนย์ปฏิบัติการบินของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เป็นอาคารอนุรักษ์พลังงานและเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ได้รับรางวัลดีเด่นอาคารสร้างสรรค์เพื่อการอนุรักษ์พลังงาน ประเภทอาคารเขียว จากการประกวด Thailand Energy Awards 2011 และประเภทที่มุ่งงานด้านพลังงานอาคารควบคุมอาคารสำนักงานใหญ่ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการ “การบินไทย ลดใช้พลังงาน” (THAI Energy Conservation) เพื่อกระตุ้นให้พนักงานในองค์กรลดการใช้พลังงานอย่างต่อเนื่อง ผลจากการมีส่วนร่วมของพนักงานในการรักษาสิ่งแวดล้อมที่ดี ทำให้บริษัทฯ ได้รับการรับรองตามมาตรฐาน ISO 14001:2004 Environmental Management System ในสถานประกอบการหลายแห่งของบริษัทฯ ลูกค้ำจึงสามารถมั่นใจได้ว่าทุกครั้งที่ใช้บริการของการบินไทย ในทุกกระบวนการและกิจกรรมการบริการทั้งบนเครื่องบินและภาคพื้น ลูกค้ำจะได้รับบริการที่มีคุณภาพ ปลอดภัย และเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อมเสมอ

เพื่อให้พนักงานตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในฐานะพนักงานรัฐวิสาหกิจที่ดีในการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัทฯ จึงมีนโยบายผสมผสานแนวคิดด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้ากับการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยพัฒนาความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์การดำเนินงานด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม และนำมาปรับใช้คิดค้นให้เกิดนวัตกรรมที่สามารถสร้างประโยชน์สูงสุดทั้งต่อองค์กรและสังคมไปพร้อมๆ กัน

บริษัทฯ ร่วมสนับสนุนและเผยแพร่ผลิตภัณฑ์ของโครงการหลวง (Royal Project) รวมถึงกลุ่มเกษตรกรผู้เพาะปลูกพืชด้วยระบบ GAP เนื่องจากวัตถุดิบที่ได้มาจากโครงการหลวง และกลุ่มเกษตรกรดังกล่าว มีความปลอดภัย ปราศจากสารเคมี และคำนึงถึงสุขภาพของผู้ปลูก ผู้บริโภค และสิ่งแวดล้อม ด้วยกระบวนการผลิตที่เป็นระบบ โดยใช้ครุภัณฑ์การบินไทยเป็นสื่อกลางนำผลผลิตทางการเกษตรของโครงการหลวงและกลุ่มเกษตรกรดังกล่าวไป

ปรากฏต่อสายตาชาวโลก ในรูปแบบของการผลิตอาหารบริการแก่ลูกค้า และสายการบินลูกค้าของการบินไทย มาเป็นระยะเวลากว่า 20 ปี ภายใต้สโลแกนที่ว่า “สดจากยอดดอย สู่อุตยอดของการปรุง”

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินโครงการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility : CSR) เพื่อช่วยเหลือ ส่งเสริมและพัฒนาสังคมทั้งในด้านสาธารณสุข การศึกษา การกีฬา ดนตรี ศาสนา และวัฒนธรรม อาทิ โครงการช่วยเหลือผู้ประสบอุทกภัยในประเทศไทย การขนส่งเครื่องอุปโภคบริโภคและยารักษาโรคเพื่อช่วยเหลือผู้ประสบภัยในพื้นที่ต่างๆ การช่วยเหลือผู้ประสบภัยจากเหตุการณ์แผ่นดินไหวและคลื่นยักษ์สึนามิถล่มเมืองเซนต์ปีเตอส์เบิร์ก ประเทศญี่ปุ่น โครงการสมทบทุนสร้างสถานพยาบาลพญาสีนทราธิราช โรงพยาบาลศิริราช โครงการรณรงค์จัดหารถเข็นสำหรับคนพิการ โครงการดูแลสนับสนุนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนการบินไทย อำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว โครงการ “แต้มฝันปั้นน้อง” บริจาคของขวัญให้แก่เด็ก โครงการสนับสนุนการเดินทางของเยาวชนเพื่อการแข่งขันประเภทต่างๆ ในระดับโลก โครงการ “พาน้องท่องฟ้า” โครงการ “จาริกแดนพุทธภูมิ ตามรอยพระศาสดา” ของทัวร์เอื้องหลวง โครงการสนับสนุนนโยบายรัฐบาล เพื่อขนส่งชาวไทยมุสลิม เดินทางไปประกอบพิธีฮัจย์ ณ นครเมกกะ ประเทศซาอุดีอาระเบีย โครงการปลูกป่า ณ อุทยานสิ่งแวดล้อมนานาชาติสิรินธร อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี เป็นต้น

## 4.2 ตลาดและสถานะการแข่งขัน

### 4.2.1 นโยบายและลักษณะการตลาด

ท่ามกลางการแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจการบินในปัจจุบัน กอปรกับการขยายตัวของสายการบินจากกลุ่มประเทศตะวันออกกลางซึ่งมีข้อได้เปรียบด้านเม็ดเงินลงทุนที่แน่นอน และการเกิดใหม่ของสายการบินต้นทุนต่ำ รวมถึงปัจจัยลบต่างๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการท่องเที่ยวปี 2554 ซึ่งเกิดจากความเปราะบางของเศรษฐกิจโลกซึ่งความเสี่ยงหลักอยู่ที่ภูมิภาคยุโรป ราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวสูงมากเนื่องจากปัญหาความไม่สงบทางการเมืองของประเทศในย่านตะวันออกกลาง ราคาอาหารโลกพุ่งสูงขึ้นเรื่อยๆ และภัยธรรมชาติต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น สึนามิในประเทศญี่ปุ่น และผลจากอุทกภัยครั้งใหญ่ในประเทศไทย เป็นต้น ซึ่งปัจจัยข้างต้น ส่งผลให้บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนแผนการตลาดเพื่อปรับตัวและรับมือกับสถานการณ์ดังกล่าว ทั้งนี้เพื่อเป็นการกระตุ้นการท่องเที่ยวและสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้โดยสาร รวมถึงรักษาตลาดและส่วนแบ่งผู้โดยสารไว้ เพื่อให้บรรลุและเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ดังนี้ :

#### 1) กลยุทธ์เน้นการขายเมืองรอง (Secondary Route strategy)

เป็นกลยุทธ์เน้นการขายเมืองรองบนเส้นทางข้ามทวีปเพื่อ เพิ่มความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบินตรงในตลาดหลัก (Primary) และตลาดรอง (Secondary) รวมถึง Catchment areas รอบๆ บริเวณจุดบินนั้นๆ บินตรงมาประเทศไทย และส่งเสริมให้มีการเดินทางต่อไปยังจุดอื่นๆ นอกเหนือจากเข้าประเทศไทย เป็นจุดหมายปลายทางด้วยเครือข่ายการบินของบริษัทฯ โดยศึกษา ติดตาม และประเมินผลตลาดหลักที่มีศักยภาพ เพื่อเพิ่มความถี่การบินอย่างใกล้ชิดศึกษาความเป็นไปได้ในการเปิดเส้นทางใหม่ในตลาดรองอื่นๆ ซึ่งที่ผ่านมาได้เปิดเส้นทางบินกรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ รวมทั้งโซล-ภูเก็ตและโคเปนเฮเกน-ภูเก็ต เป็นต้น

#### 2) การเพิ่มพูนรายได้จากผู้โดยสาร (Passenger Revenue Enhancement)

บริษัทฯ มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพของการบริหารรายได้ เพื่อเพิ่มพูนรายได้สูงสุด โดยการนำระบบบริหารรายได้ระบบใหม่ O&D RMS (Origin and Destination Revenue Management System) ซึ่งใช้โดยสายการบินชั้นนำต่างๆ ทั่วโลก ระบบมีความสามารถในการบริหารจัดการจัดสรรที่นั่ง เพื่อให้ได้มูลค่า

(Value) สูงสุดโดยใช้วิธีประมวลวิเคราะห์แบบวิทยาศาสตร์และการคำนวณทางสถิติ คณิตศาสตร์ และเศรษฐศาสตร์ ประยุกต์ ผสมกับเทคโนโลยีสารสนเทศ ล่าสุด เพื่อจัดการการจอง (Booking) ในระดับเครือข่าย (Network) โดยสามารถควบคุมไปถึง ณ จุดที่เกิดการขาย (Point of Sale) ด้วย

ทั้งนี้ รายได้หลักที่เพิ่มพูนขึ้นจะเกิดจากยุทธศาสตร์การตลาด และการขายเชิงรุกในลักษณะเครือข่าย (Network) ที่มุ่งเน้นความสมดุลย์ของการเพิ่มรายได้ผู้โดยสารต่อหน่วย (Passenger Yield) ในทุกๆ ระดับของความต้องการ (Demand) ในแต่ละช่วงเวลา (Seasonality/ Event Period) ในแต่ละภาคส่วนของผู้โดยสารและตลาด (Passenger/ Market Segment) ตามแต่ละสถานการณ์ตลาด (Market Situation) ซึ่งครอบคลุมและสนับสนุนทุกรูปแบบของการตลาดและการขาย เช่น การเจาะกลุ่มผู้โดยสารระดับบน (Premium Passenger) อาศัยฐานข้อมูลสมาชิกรายการสะสมไมล์ Royal Orchids Plus (ROP) การเพิ่มสัดส่วนรายได้จากลูกค้าองค์กรทั้งในระดับท้องถิ่นและทั่วโลก (Local & Global Corporate Clients) การปรับสัดส่วนการขาย เทียบวินร่วม (Code Share) เทียบวินเชื่อมต่อดังสายการบินในกลุ่มพันธมิตร STAR (Star Alliance Interline Sales) และกับสายการบินนอกกลุ่ม STAR (Non-Star Alliance Interline Sales) การสนับสนุนการขายแพ็คเกจการท่องเที่ยวเอื้องหลวง (Royal Orchids Holiday – ROH) และการขายตรงผ่านอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

โครงการ Corporate Sales เป็นอีกโครงการหนึ่งที่สำคัญดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสามารถทำรายได้เพิ่มให้กับบริษัทฯ โดยตลอดตั้งแต่ปี 2548 โดยทำสัญญาร่วมมือกับกลุ่มลูกค้าองค์กร (Corporate) ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพในการสร้างรายได้สูง สามารถเพิ่มสัดส่วนการขายเพิ่มระดับรายได้ High yield และยกระดับของบริษัทฯ ให้เป็น Business airline เทียบเท่าสายการบินชั้นนำอื่นๆ อีกทั้งยังร่วมสนับสนุนโครงการ Star Alliance Corporate Plus ซึ่งเป็นหนึ่งใน Star Alliance Sales Product นอกจากนี้บริษัทฯ ยังมีการปรับแผนการตลาดตามช่วงฤดูกาล การยืดหยุ่นต่อการปรับเส้นทางบิน ความจุ ความถี่ของเที่ยวบิน ให้สอดคล้องกับความต้องการและการพัฒนากลยุทธ์การตลาดเชื่อมโยงภายในเอเชีย (Intra - Asia Strategy) ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพของการแข่งขันให้ได้รายได้สูงสุดอีกด้วย

### 3) การรักษาลูกค้าประจำโดยโครงการรอยัล ออร์คิด พลัส (Royal Orchid Plus)

รายการสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิด พลัส เป็นหนึ่งในรายการสะสมไมล์ที่ประสบความสำเร็จสูงสุดในภูมิภาคเอเชีย และเป็นกลยุทธ์ในการรักษาลูกค้าประจำของบริษัทฯ สมาชิก รอยัล ออร์คิด พลัส แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ บัตรเบสิค บัตรเงิน บัตรทอง และบัตรแพลทินัม เมื่อสมาชิก รอยัล ออร์คิด พลัส เดินทางและแจ้งหมายเลขสมาชิก จะสามารถสะสมไมล์ได้จากการใช้บริการทุกสายการบินในกลุ่มพันธมิตรสตาร์อัลไลแอนซ์ ตลอดจนเครือโรงแรมต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ บริษัทรถเช่า บัตรเครดิตคู่สัญญา และพันธมิตรธุรกิจต่างๆ ทั้งนี้ ไมล์สะสมดังกล่าว สามารถนำไปแลกบัตรโดยสารรางวัล รางวัลเลื่อนชั้นโดยสารจากบริษัทฯ และกลุ่มสายการบินพันธมิตร หรือห้องพักของโรงแรมคู่สัญญา และรางวัลอื่นๆ เช่น รางวัลการใช้บริการห้องรับรองพิเศษ รางวัลนำหนักระเป๋า รางวัลครีวการบินไทย รางวัล THAI Shop รางวัลนิตยสารรายปี นอกจากนี้ ยังได้รับสิทธิประโยชน์อื่นๆ อาทิ สิทธิพิเศษในการสำรองที่นั่งและการตรวจรับเอกสาร สิทธิการเพิ่ม พิกัดนำหนักระเป๋า สิทธิการเลื่อนชั้นที่นั่งโดยสาร รวมถึงสิทธิการใช้ห้องรับรองพิเศษของสายการบินในกลุ่มพันธมิตรการบิน สตาร์อัลไลแอนซ์ทั่วโลกอีกด้วย

บริษัทฯ ได้รับประโยชน์ทางการตลาดจากความร่วมมือในกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ จากการที่มีสมาชิกเลือกเดินทางกับสายการบินของบริษัทฯ เนื่องจากสามารถทำการสะสมไมล์ได้ หรือสมาชิกอาจจะเลือกใช้ไมล์สะสมในรายการของกลุ่มสายการบินพันธมิตรมาแลกเปลี่ยนเป็นบัตรโดยสารรางวัลของบริษัทฯ ทั้งนี้ สมาชิกรายการสะสมไมล์ นิยมแลกรางวัลเพื่อเดินทางบนสายการบินของบริษัทฯ เพื่อมาท่องเที่ยวยังประเทศไทย ซึ่ง

เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยมแห่งหนึ่งของโลก บริษัทฯ ได้มีการวางแผนการขาย และจัดสรรที่นั่งว่าง เพื่อรองรับการเดินทางของสมาชิกที่ได้ทำการแลกบัตรโดยสารรางวัลอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ ความร่วมมือทางด้านธุรกิจกับบัตรเครดิตคู่สัญญา ต่างๆ ในรูปแบบบัตรเครดิตร่วมระหว่างบริษัทฯ กับสถาบันการเงินชั้นนำ ทำให้สมาชิกสามารถโอนคะแนนสะสม ที่เกิดจากค่าใช้จ่าย หรือข้อเสนอพิเศษของบัตรเครดิตมาเป็นไมล์สะสมของรอยัล ออร์คิต พลัส ได้ ซึ่งเป็นอีกช่องทางหนึ่ง ในการสะสมไมล์ที่เหมาะสมกับไลฟ์สไตล์ในปัจจุบัน และได้รับความนิยมอย่างสูงจากสมาชิก อีกทั้ง ยังเป็นช่องทางที่ทำให้บริษัทฯ เกิดรายได้จากการซื้อไมล์โดยสถาบันการเงินต่างๆ อย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

สมาชิกรายการสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิต พลัส มีจำนวนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากการที่ รอยัล ออร์คิต พลัส เน้นการพัฒนา รูปแบบของสิทธิประโยชน์และของรางวัลที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของสมาชิกในแต่ละกลุ่มที่มีความต้องการแตกต่างกัน อีกทั้ง ได้มีการพัฒนา ปรับปรุงระบบสนับสนุน และการบริการออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์เพื่อความสะดวกสบายของสมาชิก โดยสามารถแลกรางวัลต่างๆ และออกบัตรโดยสารรางวัลแบบอิเล็กทรอนิกส์ รวมถึงการเพิ่มช่องทางบริการข้อมูลข่าวสารผ่านระบบโทรศัพท์มือถือ เพื่อให้สมาชิกสามารถตรวจสอบข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็วด้วยตัวเอง การขยายสิทธิประโยชน์ของสมาชิกในการมอบรางวัลให้แก่ครอบครัว เพื่อน หรือบุคคลใดๆ ตามต้องการ เพื่ออิสระที่มากขึ้นในการแลกรางวัล ด้วยบริการการลงทะเบียนผู้มีสิทธิรับรางวัล ซึ่งทำได้อย่างสะดวกสบายตลอด 24 ชั่วโมงทางอินเทอร์เน็ต เป็นการสร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิก นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังใช้ฐานข้อมูลสมาชิกรอยัล ออร์คิต พลัส ในการทำการตลาดทางตรง ซึ่งเป็นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ

การพัฒนารายการสะสมไมล์รอยัล ออร์คิต พลัส มุ่งเน้นการเพิ่มคุณค่าให้กับสมาชิกในระยะยาว รวมถึงการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิก เพื่อให้สมาชิกเกิดความภักดีและความรู้สึกผูกพัน อันจะนำมาสู่ความภักดีในการใช้บริการกับบริษัทฯ เป็นประจำตลอดไป

รายการสะสมไมล์รอยัล ออร์คิต พลัสมีการดำเนินการตามยุทธศาสตร์ด้านการพาณิชย์ของ บริษัทฯ ที่จะสร้างรายได้เสริมให้แก่บริษัทฯ จากการขายไมล์ให้แก่คู่สัญญาในภาคธุรกิจต่างๆ ให้ได้มากยิ่งขึ้นและขยายจำนวนคู่สัญญาให้เพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับการสร้างความแข็งแกร่งให้แก่รายการด้วยโครงการนำระบบสารสนเทศ New Loyalty System แบบใหม่ที่มีความทันสมัยและคล่องตัวเข้ามาใช้งานในปี 2554 รายการสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิต พลัส ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็นรายการสะสมไมล์ที่ดีที่สุด อันดับ 2 ของภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก จากการจัดอันดับของนิตยสารบิสิเนส แทรเวลเลอร์ อีกด้วย

#### 4) ความร่วมมือกับพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์

ในปี 2554 พันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการประสานความร่วมมือเป็นหนึ่งในเดียวกัน เพื่อเสริมสร้างความแข็งแกร่งและเร่งพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อคงสถานภาพกลุ่มพันธมิตรการบินที่มีขนาดใหญ่และได้รับการยอมรับมากที่สุดในโลก ท่ามกลางข้อจำกัดและความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจการบิน จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำซึ่งมีการพัฒนารูปแบบการให้บริการอย่างรวดเร็ว และจากสายการบินในกลุ่มประเทศตะวันออกกลางที่เข้ามามีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง นับเป็นการเผชิญศึกสองด้านที่มีความรุนแรงไม่แพ้กัน

ความร่วมมือกับพันธมิตรการบินฯ จึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์สำคัญที่บริษัทฯ ใช้เพื่อตอบสนองสภาพการณ์การแข่งขันที่รุนแรงเช่นปัจจุบัน โดยการดำเนินกลยุทธ์เพื่อเพิ่มรายได้จากการขายภาคธุรกิจระหว่างประเทศผ่านเครือข่ายของสตาร์อัลไลแอนซ์ และการทุ่มเทความร่วมมือในการดำเนินโครงการหลักๆ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณค่าสูงสุดให้แก่ลูกค้า และการประสานผลประโยชน์ร่วมกันของ



สมาชิก ได้แก่ การให้บริการลูกค้าร่วมกัน (Common Customer Servicing) การเพิ่มสิทธิประโยชน์เพื่อความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าที่เป็นสมาชิกโปรแกรมสะสมไมล์ (Frequent Flyer Program Benefits & Recognition) การตรวจรับบัตรโดยสารเพียงครั้งเดียวตลอดเส้นทางการบิน (Through Check-in) การให้บริการพิเศษด้านสัมภาระแก่ลูกค้าคนสำคัญ (Priority Baggage Delivery) การลดค่าใช้จ่ายโดยการจัดซื้อร่วมกัน (Joint Purchasing) การพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อการเชื่อมต่อและการให้บริการร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ (Leveraging StarNet) และการบริหารจัดการจุดเชื่อมต่อหลักเพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุด แก่ผู้โดยสาร (Seamless Hub Pilot) ซึ่งทุกโครงการมีผลสำเร็จเป็นที่น่าพอใจ นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาช่องทางให้บริการลูกค้าผ่านอุปกรณ์มือถือด้วย Mobile Application สำหรับการค้นหาข้อมูลเที่ยวบินและสนามบิน รวมทั้งราคาบัตรโดยสาร ซึ่งสามารถดาวน์โหลดได้ฟรี ผ่านโทรศัพท์มือถือทั้งระบบ iOS และระบบ Android ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดขึ้นได้จากการประสานความร่วมมือและผนึกกำลังร่วมกันอย่างเต็มที่และจริงจังของสายการบินสมาชิก

ความร่วมมือที่แข็งแกร่งของกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ตลอดระยะเวลา 14 ปีที่ผ่านมา ทำให้สายการบินจำนวนมากมีความสนใจที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิก โดยในปีนี้ สตาร์อัลไลแอนซ์ได้พิจารณาปรับสายการบินเซินเจิ้นแอร์ไลน์ (Shenzhen Airlines) และสายการบินอีวีเอแอร์ (EVA Airways) เข้าสู่กระบวนการของการเป็นสมาชิก ขณะที่สายการบินอาเวียงกา/ทากา (AviancaTACA Airlines) และสายการบินโคปาแอร์ไลน์ (COPA Airlines) อยู่ในขั้นตอน การพัฒนาสินค้าและบริการให้ได้มาตรฐานของสตาร์อัลไลแอนซ์เพื่อเตรียมตัวเข้าเป็นสมาชิก และวันที่ 13 ธันวาคม 2554 สตาร์อัลไลแอนซ์ได้มีพิธีเฉลิมฉลองความสำเร็จและต้อนรับสายการบินจากทวีปแอฟริกา คือ เอธิโอเปียแอร์ไลน์ (Ethiopian Airlines) เข้าเป็นสมาชิกลำดับที่ 28 อย่างเป็นทางการ ทำให้สตาร์อัลไลแอนซ์มีความโดดเด่นในเรื่องเครือข่ายเส้นทางบินมากยิ่งขึ้น โดยปัจจุบัน กลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์อัลไลแอนซ์ ให้บริการเที่ยวบินคุณภาพแก่ผู้โดยสารมากกว่า 21,000 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,290 สนามบิน ใน 189 ประเทศ ทั่วโลก

##### 5) สร้างคุณค่าในตราผลิตภัณฑ์ (Brand Value)

โดยการกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Brand Positioning) ด้วยการสื่อสารผ่านแคมเปญต่างๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศ มุ่งเน้น Global Airline, premium service บนความคุ้มค่า ด้านราคา เสริมสร้างความเข้มแข็งแบบบูรณาการครบวงจร (IMC) ให้กับ Brand การบินไทย ด้วยการสื่อสารผ่านแกนหลัก 3 ประการ คือ Service, Product, Network เพื่อให้เกิดผลตอบแทนที่สำคัญ 2 ประการ คือ การเกิดความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ และการสร้างรายได้ที่ยั่งยืน

##### 6) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมการขายรวมถึงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพกระบวนการทำงานในสายการพาณิชย์ ได้มีการพัฒนาและนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆมาใช้อย่างนี้

6.1 การบริการเว็บบนโทรศัพท์มือถือ (Web on Mobile) ผ่าน browser โทรศัพท์มือถือทุกแพลตฟอร์ม (Apple / iPhone, Android, BlackBerry, Symbian and Windows Mobile) ซึ่งผู้โดยสารสามารถจองบัตรโดยสาร ตรวจสอบรายละเอียดเที่ยวบิน ตารางการบิน การเช็คอิน ทวีร์เอ็งลวง โปรแกรมสะสมไมล์ เป็นต้น

6.2 การบริการ THAI M Service เป็นแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือ (application on smartphone) ซึ่งเป็นโปรแกรมแสดงตำแหน่งปัจจุบันของโทรศัพท์มือถือและแสดงที่ตั้งสำนักงานบริษัทฯ ในรัศมี 50 เมตร พร้อมระบบแผนที่แนะนำเส้นทางไปยังสำนักงานบริษัทฯ ตามที่ลูกค้าต้องการบนระบบ iPhone/iPad และ BlackBerry และการบริการสอบถามข้อมูลผ่าน SMS .

6.3. การบริการ Internet Check-in บนเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)) ซึ่งผู้โดยสารสามารถสั่งพิมพ์บัตรโดยสารผ่านขึ้นเครื่องได้จากที่บ้าน (Home printing Boarding Pass) และพิเศษสุดสำหรับลูกค้าที่ซื้อบัตรโดยสารชั้นหนึ่งสามารถสั่งอาหารพิเศษได้เอง (special meal order)

6.4 การพัฒนาบัตรโดยสารขึ้นเครื่องอิเล็กทรอนิกส์บนโทรศัพท์มือถือในอนาคตอันใกล้นี้ (Mobile 2D Barcode Boarding Pass)

6.5 การให้บริการชำระค่าบัตรโดยสารผ่านบัตร ATM และตู้ ATM กับธนาคารพาณิชย์ต่างๆ กว่า 5,000 แห่งทั่วประเทศตลอด 24 ชั่วโมง ซึ่งล่าสุดผู้โดยสารสามารถชำระเลือกชำระค่าบัตรโดยสารผ่าน ธ.ทหารไทย ธ.กรุงเทพ ธ.กสิกร ธ.ไทยพาณิชย์ ธ.กรุงไทย และ ธ.กรุงศรีอยุธยา ได้ทุกสาขา นอกจากนั้นยังได้พัฒนาให้การชำระค่าบัตรโดยสารสามารถดำเนินการผ่าน Counter Service ได้ทุกสาขาทั่วประเทศไทยซึ่งถือเป็น Payment Gateway อีกช่องทางหนึ่งด้วย

#### 6.6 สื่อสังคมออนไลน์

อิทธิพลของโลกออนไลน์เป็นคลื่นลูกใหม่มาแรงในปัจจุบัน โดยเฉพาะพฤติกรรมของนักท่องเที่ยวเปลี่ยน โดยใช้กระแสอนไลน์เป็นช่องทางในการค้นหาข้อมูลการเดินทางผ่านสื่อและสังคมออนไลน์ ซึ่งก่อนหน้านี้ผู้โดยสารนิยมใช้บริการผ่านตัวแทนจำหน่ายหรือติดต่อสายการบินโดยตรง แต่ปัจจุบันนี้พฤติกรรมผู้โดยสารเริ่มนิยมค้นหาข้อมูลและจองบัตรโดยสารผ่านออนไลน์ด้วยตนเองมากขึ้น เนื่องจากเป็นช่องทางที่สะดวก รวดเร็วและง่ายต่อการเข้าถึงโดยแสวงหาความคุ้มค่าของราคาในการเดินทางเป็นปัจจัยสำคัญอันดับต้นๆ ก่อนการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือการบริการนั้นๆ

ด้วยเหตุนี้ จากพฤติกรรมดังกล่าวของนักท่องเที่ยว ทำให้ทิศทางการตลาดของบริษัทฯ หันมามุ่งเน้นการตลาดเชิงรุกโดยใช้ช่องทางในโลกออนไลน์ทำการตลาดมากยิ่งขึ้น นอกเหนือจากการให้บริการข้อมูลของบริษัทฯ ผ่านทางเว็บไซต์ ([www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com)) แล้วยังมีรูปแบบของการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร การประชาสัมพันธ์ของบริษัทฯ เริ่มต้นผ่านสื่อสังคมออนไลน์ (social media) เพื่อสร้างการรับรู้ (brand awareness) การมีส่วนร่วมของลูกค้า (customer engagement) ในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และการให้บริการของบริษัทฯ เพื่อการเชื่อมโยงเครือข่าย (network relationship) ระหว่างเพื่อนและคนรู้จักเพื่อก่อให้เกิดการบอกเล่าปากต่อปาก (word viral) ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ รวมถึงยังเป็นการเปิดรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของลูกค้ามากยิ่งขึ้น ล่าสุดบริษัทฯ กำลังอยู่ในระหว่างการเริ่มต้นดำเนินการพัฒนาสื่อสังคมออนไลน์ในทุกมิติ ได้แก่ Facebook, Twitter, Youtube เป็นต้น เพื่อเป็นช่องทางในการเข้าถึงพฤติกรรมและไลฟ์สไตล์ของผู้โดยสารยุคใหม่ เพื่อสร้างความมั่นใจในการให้บริการที่ทันสมัยและทัดเทียมกับคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในโลกยุคดิจิทัล

6.7 การจัดหาระบบ Data Warehouse ซึ่งเป็นฐานข้อมูลเชิงบริหารขนาดใหญ่ขององค์กร ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลสำคัญๆ จากฐานข้อมูลลูกค้าตามหน่วยงานต่างๆ โดยองค์กรสามารถออกแบบรูปแบบการเก็บข้อมูลให้เหมาะสมกับการเรียกใช้งานมากยิ่งขึ้นซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์และตัดสินใจจากผู้บริหารได้อย่างรวดเร็วและเกิดประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

6.8 แผนพัฒนาการให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (New Passenger Service System) เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันในการเพิ่มคุณภาพการบริการให้ทัดเทียมสามารถแข่งขันได้กับสายการบินคู่แข่งในภูมิภาคนี้

6.9 แผนการพัฒนาระบบใหม่ของรายการสะสมไมล์ Royal Orchid Plus (New Loyalty System) ซึ่งเป็นการพัฒนาระบบให้มีความทันสมัยและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น



6.10 แผนการพัฒนาระบบการท่องเที่ยวทั่วโลก (Global Tour Management System) เพื่อเป็นการสร้างและขยายฐานเครือข่ายการซื้อขายโปรแกรมการท่องเที่ยวทั่วโลกให้เป็นระบบการขายตรงผ่านอินเทอร์เน็ตไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมายมากขึ้น

#### 4.2.2 การจำหน่าย และช่องทางการจำหน่าย

บริษัทฯ ได้ใช้ระบบสำรองที่นั่งแบบเบ็ดเสร็จ (Global Distribution System) เพื่อขยายเครือข่ายช่องทางจัดจำหน่ายทั้งภายในสำนักงานขายของบริษัทฯ การจำหน่ายผ่านระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ และตัวแทนจำหน่ายทั่วโลก เพื่ออำนวยความสะดวกในการสำรองที่นั่งและการออกบัตรโดยสารให้แก่ลูกค้า โดยบริษัทฯ เป็นสมาชิกระบบสำรองที่นั่งชั้นนำทุกระบบ คือ ระบบ AMADEUS ABACUS APOLLO AXESS GALILEO INFINI SABRE TOPAS TRAVELSKY และ WORLDSPAN

บริษัทฯ จำหน่ายบัตรโดยสารและระวางบรรทุกสินค้าผ่านช่องทางการจำหน่ายดังต่อไปนี้

1. สำนักงานขายของบริษัทฯ ซึ่งมีที่ตั้งอยู่ตามเมืองสำคัญในทุกภูมิภาคทั่วโลกทำหน้าที่ขายบัตรโดยสารและระวางบรรทุกสินค้า สำรองที่นั่ง และให้บริการความสะดวกแก่ผู้โดยสาร ลูกค้าขนส่งสินค้า ตัวแทนการจำหน่ายบัตรโดยสาร ตัวแทนการจำหน่ายระวางบรรทุกสินค้า และผู้ที่ต้องการติดต่อกับบริษัทฯ ในเรื่องต่างๆ

2. ระบบพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ของบริษัทฯ เรียกว่า “บริการ Royal e-Service”

บริษัทฯ ได้ดำเนินการระบบสำรองที่นั่งผ่านทางอินเทอร์เน็ต (Royal e-Booking) ซึ่งทำให้ผู้โดยสารสามารถทำการสำรองที่นั่ง ตรวจสอบราคาค่าโดยสาร และซื้อบัตรโดยสารอิเล็กทรอนิกส์และ check-in ด้วยตนเอง ผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ติดตั้งเครื่องบริการ check-in อัตโนมัติ (Self-Service System – Kiosk) ภายใต้บริการ Royal e-Service เพื่อให้ผู้โดยสารที่เดินทางภายในประเทศพบกับการเดินทางที่สะดวกสบายยิ่งขึ้น เพราะสามารถเลือกที่นั่งและ check-in ได้ด้วยตนเอง ซึ่งระบบจะออก Boarding Pass ให้โดยอัตโนมัติ โดยระบบ check-in อัตโนมัติดังกล่าวมีให้บริการที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น ภูเก็ต และหาดใหญ่ เพื่อบริการผู้โดยสารที่เดินทางภายในประเทศ

3. ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารและระวางบรรทุกสินค้า (ตัวแทนจำหน่ายฯ)

3.1 ตัวแทนจำหน่ายฯ จะเป็นผู้หาผู้โดยสาร ทำการสำรองที่นั่ง และออกบัตรโดยสารตามราคาบัตรโดยสารที่บริษัทฯ กำหนด

เพื่อให้เป็นไปตามธุรกิจการบิน ในปัจจุบันบริษัทฯ มีแผนปรับลดค่าตอบแทนให้กับตัวแทนจำหน่ายในตลาดที่มีความพร้อม ซึ่งตัวแทนจำหน่ายฯ จะเป็นผู้กำหนดค่าบริการต่างๆ รวมราคาบัตรโดยสารเป็นราคาขายให้แก่ผู้โดยสารตามสถานะของตลาดนั้นๆ

สำหรับการแต่งตั้งตัวแทนจำหน่ายฯ แยกเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารต่างประเทศและในประเทศ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณา ดังนี้

3.1.1 ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารต่างประเทศ

ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารต่างประเทศดังกล่าว ต้องเป็นสมาชิกของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association : IATA) และต้องผ่านเกณฑ์ที่ IATA กำหนด โดยสายการบินพาณิชย์เป็นผู้พิจารณาเพื่อแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารต่างประเทศต่อไป

3.1.2 ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารในประเทศ

สายการบินพาณิชย์จะพิจารณาขีดความสามารถในการทำธุรกิจของตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารในประเทศ สถานที่ตั้ง ความพร้อมของบุคลากร ฐานะการเงิน และแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายฯ

3.2 ตัวแทนจำหน่ายระวางบรรทุกสินค้า จะทำหน้าที่ขายระวางบรรทุกให้แก่ผู้ที่ต้องการส่งสินค้าในอัตราค่าบรรทุกที่บริษัทฯ กำหนด โดยผลตอบแทนของตัวแทนจำหน่ายฯ จะได้รับในรูปแบบ Commission ฝ่ายขายระวางบรรทุกสินค้าตลอดจนความมั่นคงทางด้านการเงินและแต่งตั้งเป็นตัวแทนจำหน่ายระวางบรรทุกสินค้า

### สภาวะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

ในปี 2554 แม้ว่าอุตสาหกรรมการบินจะได้รับผลดีจากการฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกในช่วงไตรมาสแรก ซึ่งเป็นผลสืบเนื่องจากมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจของรัฐบาลประเทศต่างๆ แต่ขณะเดียวกันเหตุการณ์ความรุนแรงทางการเมืองในภูมิภาคตะวันออกกลางและแอฟริกาเหนือได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินทั้งในด้านการชะลอหรือยกเลิกการเดินทางของผู้โดยสารและราคาน้ำมันในตลาดโลกที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างรวดเร็วและต่อเนื่อง ทำให้สายการบินต้องแบกรับต้นทุนการดำเนินงานที่สูงขึ้นมาก ยิ่งไปกว่านั้นเหตุการณ์ธรณีพิบัติและสึนามิในประเทศญี่ปุ่น รวมทั้งภาวะเศรษฐกิจสหรัฐอเมริกาชะลอตัว และวิกฤตการเงินในภูมิภาคยุโรป เป็นปัจจัยจูงใจการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกโดยรวม อันนำไปสู่อัตราการขยายตัวของปริมาณการขนส่งผู้โดยสารและการขนส่งสินค้าที่ลดลง ท่ามกลางวิกฤตการณ์ที่รายล้อม สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินได้ทวีความรุนแรงขึ้นเช่นเดียวกัน ทั้งในด้านการแข่งขันด้านราคาและการขยายเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน โดยเฉพาะอย่างยิ่งจากสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลางและสายการบินต้นทุนต่ำ ดังนั้นการปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบและสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเพื่อรักษาความมั่นคงของสายการบิน

เพื่อรับมือกับความท้าทายดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ ได้มีการทบทวนและปรับกลยุทธ์ เพื่อเตรียมพร้อมรองรับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นหรือมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น ให้ครอบคลุมครบถ้วนในทุกด้าน ทั้งในแง่การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้นทุน การบริหารจัดการการใช้น้ำมันอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการประกันราคาน้ำมันล่วงหน้าเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันในตลาดโลก การเพิ่มศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน การพัฒนาเส้นทางบิน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนตารางบินและแบบเครื่องบินให้สอดคล้องกับปริมาณความต้องการเดินทางของผู้โดยสาร ควบคู่กับการดำเนินกิจกรรมทางการตลาดและการขาย เพื่อกระตุ้นความต้องการเดินทางอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังติดตามการดำเนินมาตรการต่างๆ ตามแผนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอในทุกส่วนที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการนำระบบอิเล็กทรอนิกส์ต่างๆ มาใช้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในทางบริการและการปฏิบัติงาน รวมทั้งยังมีการวางแผนรองรับเหตุการณ์ความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อให้สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้รวดเร็วทันที่

#### สภาวะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transportation Association : IATA) คาดการณ์ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมของโลกในปี 2555 จะขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.9 ในขณะที่ปี 2554 ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.9 โดยภูมิภาคเอเชียมีการขยายตัวในอัตรากว่าที่ร้อยละ 4.1 ในขณะที่ภูมิภาคที่เติบโตมากที่สุด คือ ภูมิภาคลาตินอเมริกา ซึ่งมีอัตราการขยายตัวถึงร้อยละ 10.2 เนื่องจากเศรษฐกิจภูมิภาคดังกล่าวยังขยายตัวต่อเนื่อง โดยได้รับแรงหนุนจากปริมาณการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศและเงินทุนสำรองระหว่างประเทศที่เพิ่มขึ้น

สำหรับประเทศไทย แม้ว่าเศรษฐกิจขยายตัวดีตั้งแต่ต้นปี 2554 แต่เนื่องจากเหตุการณ์ภัยพิบัติธรรมชาติในหลายประเทศ โดยเฉพาะการเกิดเหตุแผ่นดินไหวและสึนามิในประเทศญี่ปุ่นเมื่อเดือนมีนาคม 2554 ส่งผลให้

จำนวนนักท่องเที่ยวจากญี่ปุ่นในเขตที่ได้รับผลกระทบ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่สร้างรายได้ให้แก่บริษัทฯ ตลอดระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา เดินทางเข้ามายังประเทศไทยลดลง นอกจากนี้ ในช่วงเดือนกันยายน-พฤศจิกายน 2554 ประเทศไทยต้องเผชิญกับมหาอุทกภัยซึ่งเกิดขึ้นในภาคกลางรวมทั้งในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล ทำให้นักท่องเที่ยวต่างชาติจำนวนมากระงับการเดินทางมายังประเทศไทย ปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวเป็นผลให้การเดินทางทั้งในประเทศและระหว่างประเทศของไทยมีปริมาณลดลงอีกในไตรมาส 4 ปี 2554 อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้มีการพิจารณาปรับรูปแบบการดำเนินการในส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ทั้งการปรับลดจำนวนความถี่ของเที่ยวบิน รวมทั้งการใช้เครื่องบินที่มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ในทุกๆ อย่างต่อเนื่อง

ในปี 2554 มีสายการบินที่ทำการบินประจำระหว่างประเทศของไทยรวม 93 สายการบิน ทำการขนส่งผู้โดยสารรวม 37.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 12.4 เมื่อเทียบกับปี 2553 ซึ่งเป็นผู้โดยสารของบริษัทฯ จำนวน 12.4 ล้านคน เพิ่มขึ้นร้อยละ 11.9 ซึ่งต่ำกว่าอัตราการเพิ่มขึ้นของผู้โดยสารระหว่างประเทศโดยรวม ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังคงครองความเป็นผู้นำตลาด โดยมีส่วนแบ่งการตลาดผู้โดยสารระหว่างประเทศร้อยละ 32.9 รองลงมา คือ สายการบินไทยแอร์เอเชีย คาเธ่ย์แปซิฟิก เอมิเรตส์ ไซนาแอร์ไลน์ และโคเรียนแอร์ ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดร้อยละ 6.2 3.7 3.0 2.4 และ 2.0 ตามลำดับ

#### **สภาวะการขนส่งสินค้าทางอากาศ**

ปี 2555 สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมจะขยายตัวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.9 โดยในปี 2554 ปริมาณการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศทางอากาศโดยรวมหดตัวลดลงร้อยละ 0.6 โดยภูมิภาคเอเชียมีอัตราการหดตัวลดลงมากกว่าที่ร้อยละ 4.8 ในขณะที่ภูมิภาคที่มีการขยายตัวมากที่สุด คือ ภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งมีอัตราการขยายตัวร้อยละ 8.2

ในส่วนของขนส่งสินค้าระหว่างประเทศของไทยมีอัตราการขยายตัวลดลง โดยในปี 2554 ประเทศไทยมีปริมาณการขนส่งสินค้าขาออก 747,965 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 4.6 ส่วนสินค้าขาเข้ามีปริมาณการขนส่ง 554,986 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 7.3 สำหรับบริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งสินค้าขาออก 330,123 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 3 และมีปริมาณขนส่งสินค้าขาเข้า 271,570 ตัน ลดลงจากปี 2553 ร้อยละ 0.6 ตลาดโดยรวมสินค้าขาออกมีปริมาณสูงกว่าสินค้าขาเข้า สำหรับตลาดภูมิภาคที่มีการขนส่งสินค้าทางอากาศมาก ได้แก่ ฮองกง สิงคโปร์ โตเกียว ไทเป และโซล สำหรับตลาดข้ามทวีป ได้แก่ แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส ซิดนีย์ เมลเบิร์น และซูริก ตามลำดับ

#### **การแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินในประเทศ**

ตลาดผู้โดยสารภายในประเทศในปี 2554 ยังคงมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปัจจุบันธุรกิจสายการบินภายในประเทศ มีการแข่งขันทางด้านราคาที่ยังรุนแรงยิ่งขึ้น พร้อมทั้งยังเสนอทางเลือกในรูปแบบที่หลากหลายเพื่อดึงดูดผู้โดยสาร ปัจจุบันสายการบินที่ให้บริการภายในประเทศมีจำนวนทั้งสิ้น 7 สายการบิน ได้แก่ การบินไทย บางกอกแอร์เวย์ เอสจีเอแอร์ไลน์ แอปบีแอร์ และเป็นสายการบินต้นทุนต่ำ 3 สายการบิน ได้แก่ ไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ และโอเรียนไทยแอร์ไลน์ ซึ่งในปี 2554 มีผู้โดยสารเดินทางภายในประเทศรวม 15 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 13.6 โดยบริษัทฯ ยังคงเป็นสายการบินที่มีการขนส่งผู้โดยสารมากที่สุดอยู่ที่ 5.2 ล้านคน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 34.5 ส่วนสายการบินอื่น คือ ไทยแอร์เอเชีย นกแอร์ บางกอกแอร์เวย์ โอเรียนไทยแอร์ไลน์ เอสจีเอแอร์ไลน์ และแอปบีแอร์ มีส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 24.6 19.6 14 7.1 0.1 และ 0.1 ตามลำดับ

#### **การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ**

ในปี 2554 จากการที่จำนวนผู้โดยสารเข้า-ออกประเทศไทยมีการขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทั้งในส่วนที่มาจากเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ส่งผลให้หลายสายการบินได้เปิดเที่ยวบินใหม่และขยายเส้นทาง

เข้าสู่ประเทศไทยเพิ่มขึ้นในหลายเส้นทาง ซึ่งมีทั้งสายการบินหลักที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินต้นทุนต่ำ โดยเฉพาะสายการบินจากภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งมีความพยายามอย่างยิ่งในการใช้เมืองต่างๆ ในตะวันออกกลาง ในฐานะศูนย์กลางการเชื่อมต่อการเดินทางระหว่างภูมิภาค ควบคู่กับการขยายเครือข่ายเส้นทางบิน โดยอาศัยฝูงบินขนาดใหญ่ที่พร้อมขยายการบินไปทั่วทุกภูมิภาคของโลก ทำให้การแข่งขันทางธุรกิจการบินทวีความรุนแรงมากขึ้น อย่างเห็นได้ชัด นอกจากนี้ การคาดการณ์เศรษฐกิจเอเชียโดยเฉพาะจีนและอินเดีย ซึ่งยังคงมีแนวโน้มเติบโต ได้เสริมสร้างความมั่นใจให้แก่สายการบินต่างๆ ว่าการเดินทางในภูมิภาคเอเชียจะยังคงมีการขยายตัวต่อไป ทำให้แม้แต่สายการบินต้นทุนต่ำก็มีแนวโน้มที่จะขยายการให้บริการเพิ่มขึ้นในภูมิภาคดังกล่าว ยิ่งเป็นปัจจัยผลักดันให้สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงขยายตัวกว้างขวางมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันด้านราคา

### 4.3 การจัดหาผลิตภัณฑ์หรือบริการ

#### 4.3.1 กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

|   |                                                                     | ปี 2554                  | ปี 2553 | ปี 2552 | ปี 2551 |
|---|---------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------|---------|---------|
| - | จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ <sup>2)</sup><br>(Number of Aircraft)   | (ลำ) 89                  | 84      | 87      | 84      |
| - | จุดหมายปลายทาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ)<br>(Number of Destinations)         | (จุดบิน) 72              | 72      | 73      | 73      |
| - | ระยะทางบิน<br>(Kilometres Flown)                                    | (พันกม.) 250,147         | 243,147 | 230,650 | 241,938 |
|   | จำนวนการลงของเครื่องบิน<br>(Number of Landings)                     | (ครั้ง) 88,734           | 87,645  | 89,682  | 91,365  |
| - | จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน<br>(Flight Hours)                         | (ชั่วโมง/ปี) 355,815     | 341,165 | 326,008 | 342,175 |
| - | ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย<br>(Aircraft Utilization)          | (ชั่วโมง/วัน) 11.7       | 11.4    | 11.2    | 11.7    |
|   | การขนส่งผู้โดยสาร                                                   |                          |         |         |         |
| - | ปริมาณที่นั่ง<br>(Available Seats Kilometer)                        | (ล้านที่นั่ง-กม.) 78,533 | 75,600  | 72,031  | 75,391  |
| - | ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร<br>(Revenue Passenger Kilometer)            | (ล้านคน-กม.) 55,267      | 55,676  | 52,593  | 56,377  |
| - | อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร<br>(Cabin Factor)                        | (ร้อยละ) 70.4            | 73.6    | 73.0    | 74.8    |
| - | จำนวนผู้โดยสาร<br>(Number of Passengers)                            | (พันคน) 18,398           | 18,165  | 18,477  | 18,710  |
| - | รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย <sup>3)</sup><br>(Passenger Yield) | (บาท/คน-กม.) 2.75        | 2.57    | 2.50    | 2.88    |

|                                                                        |               | ปี 2554 | ปี 2553 | ปี 2552 | ปี 2551 |
|------------------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------|---------|---------|
| <b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>                                   |               |         |         |         |         |
| - ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์<br>(Available Dead Load Ton-Kilometer)       | (ล้านตัน-กม.) | 4,919   | 4,708   | 4,016   | 4,152   |
| - ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์<br>(Revenue Freight Ton- Kilometer)         | (ล้านตัน-กม.) | 2,766   | 2,895   | 2,092   | 2,292   |
| - อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์<br>(Freight Load Factor)                     | (ร้อยละ)      | 56.2    | 61.5    | 52.1    | 55.2    |
| - น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง<br>(Cargo Carried)                            | (พันกก.)      | 689,640 | 713,931 | 545,681 | 590,231 |
| - รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย <sup>3)</sup><br>(Freight Yield)   | (บาท/ตัน-กม.) | 9.89    | 9.50    | 8.90    | 11.33   |
| <b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>                                             |               |         |         |         |         |
| - ปริมาณการผลิต<br>(Available Ton-Kilometer)                           | (ล้านตัน-กม.) | 11,987  | 11,516  | 10,499  | 10,937  |
| - ปริมาณการขนส่ง<br>(Revenue Ton-Kilometer)                            | (ล้านตัน-กม.) | 7,836   | 7,997   | 6,908   | 7,458   |
| - อัตราส่วนการบรรทุก<br>(Load Factor)                                  | (ร้อยละ)      | 65.4    | 69.4    | 65.8    | 68.2    |
| - รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย <sup>3)</sup><br>(System-wide Yield) | (บาท/ตัน-กม.) | 23.06   | 21.49   | 21.92   | 25.48   |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> เนื่องจากการเปลี่ยนรอบบัญชี บริษัทฯ ได้ปรับปรุงข้อมูลของปี 2550 ให้เปรียบเทียบได้กับรอบระยะเวลาที่เปลี่ยนแปลงใหม่ ซึ่งเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม – 31 ธันวาคม

<sup>(2)</sup> ไม่รวมเครื่องบินที่บริษัทฯ ให้บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เช่า และเครื่องบินปลดประจำการ

<sup>(3)</sup> รายได้รวมเงินประกันภัย และค่าธรรมเนียมน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร/ผู้ขนส่งสินค้า

### 4.3.2 โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของบริษัทฯ ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายที่สำคัญ คือ ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเครื่องบินเพื่อนำมาใช้บริการ ค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงใช้ในการบิน ค่าใช้จ่ายด้านพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการ และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินอื่นๆ

|                                       | ปี 2554        |              | ปี 2553        |              | ปี 2552        |              | ปี 2551        |              |
|---------------------------------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|----------------|--------------|
|                                       | ล้านบาท        | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       | ล้านบาท        | ร้อยละ       |
| - ค่าน้ำมันเครื่องบิน                 | 76,389         | 39.4         | 56,519         | 32.7         | 47,015         | 30.9         | 89,460         | 43.3         |
| - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน         | 31,009         | 16.0         | 34,525         | 20.0         | 26,252         | 17.2         | 30,628         | 14.8         |
| - ค่าบริการการบิน                     | 20,428         | 10.6         | 19,064         | 11.0         | 17,692         | 11.6         | 19,939         | 9.6          |
| - ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ | 5,485          | 2.8          | 5,092          | 2.9          | 5,244          | 3.4          | 6,542          | 3.2          |
| - ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน      | 11,698         | 6.0          | 9,675          | 5.6          | 10,321         | 6.8          | 10,848         | 5.2          |
| - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย       | 19,989         | 10.3         | 20,236         | 11.7         | 21,023         | 13.8         | 20,281         | 9.8          |
| - ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่          | 5,430          | 2.8          | 4,331          | 2.5          | 1,532          | 1.0          | 3,651          | 1.8          |
| - ค่าสินค้าและพัสดุทั่วไป             | 9,042          | 4.7          | 9,046          | 5.2          | 8,496          | 5.6          | 8,827          | 4.3          |
| - ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา   | 5,885          | 3.0          | 6,103          | 3.6          | 6,221          | 4.1          | 6,932          | 3.3          |
| - ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย          | 733            | 0.4          | 675            | 0.4          | 760            | 0.5          | 751            | 0.4          |
| - ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น             | 7,692          | 4.0          | 7,491          | 4.4          | 7,686          | 5.1          | 8,922          | 4.3          |
| <b>รวม</b>                            | <b>193,780</b> | <b>100.0</b> | <b>172,757</b> | <b>100.0</b> | <b>152,242</b> | <b>100.0</b> | <b>206,781</b> | <b>100.0</b> |

### การจัดการน้ำมันเครื่องบิน

ราคาน้ำมันเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดซื้อ จะแปรผันไปตามราคาน้ำมันเครื่องบินระหว่างประเทศ (International spot price) ซึ่งจะแปรผันตามราคาน้ำมันดิบระหว่างประเทศอีกทีหนึ่ง โดยทั่วไปแล้ว ราคาน้ำมันเครื่องบินในตลาดระหว่างประเทศ (International spot markets) จะมีความผันผวนสูงและไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ในอดีตที่ผ่านมา ปัจจัยสำคัญที่เป็นตัวกำหนดความผันผวนได้แก่ อุปสงค์และอุปทาน สภาพอากาศ และสถานการณ์การเมืองในประเทศต่างๆ และการเคลื่อนย้ายของเงินทุนเข้าสู่หรือออกจากสินค้าโภคภัณฑ์ บริษัทจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2553 คิดเป็นร้อยละ 33.7 ของค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทฯ และในปี 2554 คิดเป็นร้อยละ 37.8 ของค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในตลาดทุกแห่งที่บริษัทฯ ให้บริการการบิน โดยบริษัทฯ เข้าทำสัญญาซื้อน้ำมันซึ่งมีอายุสัญญาตามที่ตกลงกัน (โดยทั่วไปคือ 1 ปี แต่มีบางกรณีที่เป็น 6 เดือนหรือ 2 ปี) ภายหลังจากที่ได้ทำคำเสนอซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันเป็นการทั่วไป (Open tender) บริษัทฯ และสายการบินที่เป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์ อัลไลแอนซ์ ได้ร่วมกันซื้อน้ำมันในบางตลาดเป็นครั้งคราว ซึ่งบริษัทฯ เชื่อว่าการร่วมจัดซื้อดังกล่าวทำให้บริษัทฯ ซื้อน้ำมันได้ในราคาที่ต่ำลง

สำหรับปี 2554 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันรายต่างๆ ในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับการส่งมอบภายในประเทศ และส่วนที่เหลือเป็นการซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันภายนอกประเทศไทยเพื่อการส่งมอบภายนอกประเทศ ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความปลอดภัยในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย



ในบางประเทศ เช่น ประเทศจีน ลาว เวียดนาม และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่ได้รับการแต่งตั้งจากรัฐบาลของประเทศนั้น ๆ

ผู้จำหน่ายน้ำมันรายใหญ่ของบริษัทฯ ในประเทศไทยได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ChevronTexaco บริษัท ExxonMobil Aviation บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท เชลล์ ประเทศไทย จำกัด บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันจากผู้จำหน่ายรายย่อยในตลาดด้วย เช่น บริษัท สิงคโปร์ ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) จำกัด บริษัทฯ เชื่อว่าในกรณีที่ผู้จำหน่ายรายใดประสบกับปัญหาไม่สามารถจำหน่ายน้ำมันให้แก่บริษัทฯ ได้ ผู้จำหน่ายน้ำมันดังกล่าวข้างต้น หรือผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่น จะสามารถจำหน่ายน้ำมันตามความต้องการของบริษัทฯ ได้

ในกรุงเทพมหานคร บริษัทฯ ใช้บริการจัดส่งและเติมน้ำมันของบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีบริษัทฯ และบริษัท ผู้จำหน่ายน้ำมันอีก 8 รายเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ บริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจบริการคลังเก็บรักษาน้ำมันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเป็น 1 ใน 2 ผู้ประกอบการ ซึ่งให้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินแก่เครื่องบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็นสายการบินเพียงรายเดียวในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเดียวที่ได้รับการจัดส่งน้ำมันที่ซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่น ๆ ที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) โดยใช้อุปกรณ์ของบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ บริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทร่วมของบริษัทฯ

ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 39.5 ของปริมาณความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) นอกจากนี้ เนื่องจากบริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) ไม่ได้ได้รับอนุญาตให้จัดส่งน้ำมันเครื่องบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ยกเว้นในกรณีที่เป็นการใช้อุปกรณ์ของบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในการจัดส่งน้ำมันเครื่องบินแก่บริษัทฯ ดังนั้น บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงสามารถขายน้ำมันเครื่องบินให้แก่บริษัทฯ ได้เพียงรายเดียว และไม่ได้ขายให้แก่สายการบินอื่น ถึงแม้ว่าจะสามารถขายให้แก่ผู้ขายน้ำมันรายอื่น ๆ ได้ จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ ซึ่งทำให้บริษัทฯ สามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้

บริษัทฯ กำลังปรับปรุงการบริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิงโดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในจำนวนที่มากขึ้น

บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานเพื่อให้สามารถทำการป้องกันความเสี่ยงได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 แต่ไม่เกินร้อยละ 80 ของความต้องการน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ โดยมีระยะเวลาครั้งละไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ สำหรับการป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าเพดานที่กำหนดไว้นี้ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการของบริษัทฯ แม้ว่าบริษัทฯ จะไม่มีการกำหนดเกี่ยวกับการเลือกใช้เครื่องมือทางการเงินในการป้องกันความเสี่ยง โดยปกติบริษัทฯ จะทำการป้องกันความเสี่ยงโดยใช้สัญญา Option และ Collar โดยสัญญาดังกล่าวมีอายุสัญญา 6 เดือนถึง 1 ปี

ความสามารถในการเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน บางส่วนขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันเครื่องบิน และความพร้อมในการตอบสนองของระบบสำหรับการกำหนดราคา และการประมาณการของบริษัทฯ ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่ายด้านค่าน้ำมัน ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มได้เกือบทั้งหมดผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันในปี 2552 ซึ่งเป็นช่วงที่ราคาน้ำมันทั่วไปมีแนวโน้มลดลง แต่โดยปกติแล้วในอดีตค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันที่เก็บได้ ไม่สามารถที่จะชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ได้อย่างเพียงพอ

ตารางดังต่อไปนี้แสดงอัตราส่วนครอบคลุมค่าน้ำมัน (Fuel Coverage Ratio) สำหรับรอบระยะเวลาที่ระบุไว้

| ระยะเวลา  | อัตราส่วนครอบคลุมค่าน้ำมัน (ร้อยละ) <sup>(1)</sup> |
|-----------|----------------------------------------------------|
| 2550..... | 69.7                                               |
| 2551..... | 61.9                                               |
| 2552..... | 116.2                                              |
| 2553..... | 102.3                                              |
| 2554..... | 92.3                                               |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> แสดงถึงอัตราร้อยละที่ค่าน้ำมันเครื่องบินในส่วนที่เกินจากราคาน้ำมันเครื่องบินฐาน ณ เดือนเมษายน 2547 ครอบคลุมโดยรายได้จากค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน

การขนส่งน้ำมันเครื่องบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้นมีหลายระบบ ซึ่งรวมถึงการขนส่งน้ำมันทางท่อส่งน้ำมันซึ่ง บริษัทฯ มีส่วนได้เสียข้างน้อยอยู่โดยทางอ้อมผ่านบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)

### การจัดหาประกันภัย

บริษัทฯ มีการประกันภัยผู้โดยสารและประกันความรับผิดชอบใช้ตามกฎหมายอันเนื่องจากการรับขนส่งทางอากาศ และได้ทำการประกันอากาศยานสำหรับการสูญเสียและเสียหายซึ่งรวมถึงภัยสงคราม ภายใต้กฎหมายไทย บริษัทฯ ต้องทำกรมธรรม์ประกันภัยผ่านบริษัทประกันของไทยที่ทำประกันภัยต่อสำหรับความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องทั้งหมดภายนอกประเทศไทย เบี้ยประกันของบริษัทฯ และวงเงินคุ้มครองอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

บริษัทฯ ตกลงชำระเบี้ยประกันภัย จำนวน 20.3 ล้านดอลลาร์สหรัฐ สำหรับปี 2554 โดยอ้างอิงจากมูลค่าฝูงบิน ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2553 จำนวน 9,592.8 ล้านดอลลาร์สหรัฐ

จำนวนเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ได้รับผลกระทบไม่เพียงแต่จากเหตุการณ์และอุบัติเหตุที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ เท่านั้น แต่ยังได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์และอุบัติเหตุที่เกิดกับสายการบินอื่นๆ ทั่วโลก ซึ่งด้วยเหตุการณ์หลายเหตุการณ์เกี่ยวกับสายการบินที่เกิดขึ้นทั่วโลกในปีก่อนหน้านี้นี้ ทำให้บริษัทฯ คาดว่าโดยรวมแล้วเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบินรวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ มีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้น

## 5. สินทรัพย์ที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

### 5.1 สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

หน่วย: ล้านบาท

| ประเภท                              | มูลค่าตามบัญชี<br>ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 |
|-------------------------------------|--------------------------------------------|
| เครื่องบิน                          | 68,578.60                                  |
| เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน | 112,139.12                                 |
| อุปกรณ์การบินหมุนเวียน              | 11,689.71                                  |
| เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์        | 5,123.79                                   |
| ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง          | 7,463.45                                   |
| <b>รวม</b>                          | <b>204,994.67</b>                          |

### 5.2 ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

#### 5.2.1 เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีเครื่องบินจำนวน 99 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 55 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 32 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 12 ลำ

จำนวนเครื่องบินที่บริษัทฯ มี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

| ประเภทเครื่องบิน | จำนวน<br>(ลำ) | อายุ<br>เฉลี่ย<br>(ปี) | เครื่องบิน<br>ที่เป็นกรรมสิทธิ์<br>ของบริษัทฯ | เครื่องบิน<br>ภายใต้สัญญาเช่าทาง<br>การเงิน (Financial Lease) | เครื่องบินภายใต้สัญญา<br>เช่าดำเนินงาน<br>(Operating Lease) |
|------------------|---------------|------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| โบอิง 747-400    | 18            | 15.6                   | 14                                            | 4                                                             | -                                                           |
| โบอิง 777-300    | 6             | 12.1                   | 3                                             | 3***                                                          | -                                                           |
| โบอิง 777-200ER  | 6             | 4.8                    | -                                             | 6                                                             | -                                                           |
| โบอิง 777-200    | 8             | 14.8                   | 6                                             | -                                                             | 2                                                           |
| โบอิง 737-400    | 9             | 18.0                   | 6*                                            | -                                                             | 3                                                           |
| โบอิง 777-300ER  | 5             | 4.4                    | -                                             | -                                                             | 5**                                                         |
| แอร์บัส A340-600 | 6             | 5.8                    | -                                             | 6                                                             | -                                                           |
| แอร์บัส A340-500 | 4             | 6.1                    | 1                                             | 3                                                             | -                                                           |
| แอร์บัส A330-300 | 22            | 8.9                    | 10                                            | 10                                                            | 2                                                           |

| ประเภทเครื่องบิน  | จำนวน (ลำ) | อายุเฉลี่ย (ปี) | เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ | เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) | เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) |
|-------------------|------------|-----------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| แอร์บัส A300-600R | 13         | 17.3            | 13                                    | -                                                     | -                                                    |
| เอทีอาร์ 72       | 2          | 21.8            | 2*                                    | -                                                     | -                                                    |
| <b>รวม</b>        | <b>99</b>  | <b>12.2</b>     | <b>55</b>                             | <b>32</b>                                             | <b>12</b>                                            |

หมายเหตุ :

- \* บริษัทฯ ให้บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เช่าดำเนินงานเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 4 ลำและเครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72 จำนวน 2 ลำ
- \*\* บริษัทฯ เช่าดำเนินงานระยะสั้น (2-3 ปี) เครื่องบินแบบโบอิง B777-300ER จำนวน 5 ลำ จาก Jet Airways (India) Ltd.
- \*\*\* เครื่องบิน B777-300 จำนวน 1 ลำอยู่ระหว่างรอการโอนกรรมสิทธิ์

### เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

| ประเภทเครื่องบิน  | จำนวน (ลำ) | ลักษณะสำคัญ                                             |
|-------------------|------------|---------------------------------------------------------|
| โบอิง 747-400     | 14         | เครื่องบินพิสัยไกล สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป             |
| โบอิง 777-200     | 6          | เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค           |
| โบอิง 777-300     | 3          | เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค           |
| โบอิง 737-400     | 6          | เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศและภูมิภาค |
| แอร์บัส A340-500  | 1          | เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป        |
| แอร์บัส A330-300  | 10         | เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค           |
| แอร์บัส A300-600R | 13         | เครื่องบินพิสัยกลาง สำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค           |
| เอทีอาร์ 72       | 2          | ใช้สำหรับเส้นทางบินภายในประเทศ                          |
| <b>รวม</b>        | <b>55</b>  |                                                         |

**เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554**

| ประเภท<br>เครื่องบิน | จำนวน<br>(ลำ) | ลักษณะสำคัญ                                        | รายละเอียด<br>เครื่องบิน<br>(ลำที่) | วันสิ้นสุด<br>สัญญาเช่า | ระยะเวลา                         |                                  | ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน*         |                                  |
|----------------------|---------------|----------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                      |               |                                                    |                                     |                         | คงเหลือตามสัญญา (ปี)             |                                  | (ล้านบาท)                        |                                  |
|                      |               |                                                    |                                     |                         | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 |
| โบอิง 747-400        | 4             | เครื่องบินพิสัยไกล<br>สำหรับเส้นทางบิน<br>ข้ามทวีป | โบอิง 747-400#15                    | 5 มิ.ย. 2556            | 1.4                              | 2.4                              | 884.4                            | 1,334.1                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 747-400#16                    | 5 มิ.ย. 2556            | 1.4                              | 2.4                              | 890.1                            | 1,342.6                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 747-400#17                    | 19 ต.ค. 2558            | 3.8                              | 4.8                              | 2,012.5                          | 2,265.8                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 747-400#18                    | 19 ต.ค. 2558            | 3.8                              | 4.8                              | 2,012.5                          | 2,265.8                          |
| โบอิง 777-200ER      | 6             | เครื่องบินพิสัยไกล<br>สำหรับเส้นทางบิน<br>ข้ามทวีป | โบอิง 777-200ER#1                   | 2 พ.ย. 2561             | 6.8                              | 7.8                              | 2,401.6                          | 2,621.9                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 777-200ER#2                   | 8 พ.ย. 2561             | 6.9                              | 7.9                              | 2,405.6                          | 2,626.4                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 777-200ER#3                   | 8 พ.ย. 2561             | 6.9                              | 7.9                              | 2,405.6                          | 2,626.4                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 777-200ER#4                   | 15 พ.ย. 2561            | 6.9                              | 7.9                              | 2,424.3                          | 2,646.7                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 777-200ER#5                   | 24 ก.ย. 2562            | 6.0                              | 8.7                              | 1,685.4                          | 2,425.1                          |
|                      |               |                                                    | โบอิง 777-200ER#6                   | 29 ต.ค. 2562            | 6.3                              | 8.8                              | 1,758.9                          | 2,453.5                          |

| ประเภท<br>เครื่องบิน | จำนวน<br>(ลำ) | ลักษณะสำคัญ                                          | รายละเอียด<br>เครื่องบิน<br>(ลำที่) | วันสิ้นสุด<br>สัญญาเช่า | ระยะเวลา                         |                                  | ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน*         |                                  |
|----------------------|---------------|------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                      |               |                                                      |                                     |                         | คงเหลือตามสัญญา (ปี)             |                                  | (ล้านบาท)                        |                                  |
|                      |               |                                                      |                                     |                         | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 |
| โบอิง 777-300        | 3             | เครื่องบินพิสัยกลาง<br>สำหรับเส้นทางบินใน<br>ภูมิภาค | โบอิง 777-300#3                     | 20 ต.ค. 2554            | -                                | 0.8                              | -                                | 374.5                            |
|                      |               |                                                      | โบอิง 777-300#5                     | 10 พ.ย. 2555            | 0.9                              | 1.9                              | 536.7                            | 973.3                            |
|                      |               |                                                      | โบอิง 777-300#6                     | 10 พ.ย. 2555            | 0.9                              | 1.9                              | 540.7                            | 980.5                            |
| แอร์บัส A330-300     | 10            | เครื่องบินพิสัยกลาง<br>สำหรับเส้นทางบินใน<br>ภูมิภาค | แอร์บัส 330-300#13(J)               | 1 เม.ย. 2555            | 0.3                              | 1.3                              | 132.8                            | 361.5                            |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#13(S)               | 1 เม.ย. 2564            | 9.3                              | 10.3                             | 2,116.4                          | 2,092.1                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#14                  | 7 พ.ค. 2564             | 9.4                              | 10.4                             | 2,175.1                          | 2,150.2                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#15                  | 29 ก.ค. 2564            | 9.6                              | 10.6                             | 2,199.9                          | 2,312.8                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#16                  | 23 ธ.ค. 2564            | 8.5                              | 11.0                             | 1,683.3                          | 2,207.6                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#17                  | 23 ธ.ค. 2564            | 8.5                              | 11.0                             | 1,668.9                          | 2,188.7                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#18                  | 23 ธ.ค. 2564            | 8.5                              | 11.0                             | 1,666.2                          | 2,185.1                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#19                  | 29 มี.ค. 2565           | 8.8                              | 11.2                             | 1,851.6                          | 2,424.9                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#20                  | 29 มี.ค. 2565           | 8.8                              | 11.2                             | 1,861.8                          | 2,438.4                          |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#21                  | 16 พ.ย. 2566            | 11.9                             | -                                | 2,605.7                          | -                                |
|                      |               |                                                      | แอร์บัส 330-300#22                  | 6 ธ.ค. 2566             | 11.9                             | -                                | 2,677.4                          | -                                |



| ประเภท<br>เครื่องบิน | จำนวน<br>(ลำ) | ลักษณะสำคัญ                                              | รายละเอียด<br>เครื่องบิน<br>(ลำที่) | วันสิ้นสุด<br>สัญญาเช่า | ระยะเวลา                         |                                  | ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน*         |                                  |
|----------------------|---------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
|                      |               |                                                          |                                     |                         | คงเหลือตามสัญญา (ปี)             |                                  | (ล้านบาท)                        |                                  |
|                      |               |                                                          |                                     |                         | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 |
| แอร์บัส A340-600     | 6             | เครื่องบินพิสัยไกล<br>สำหรับเส้นทางบิน<br>ข้ามทวีป       | แอร์บัส 340-600#1                   | 29 มิ.ย. 2560           | 5.5                              | 6.5                              | 1,838.0                          | 2,092.8                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-600#2                   | 26 ก.ค. 2560            | 5.6                              | 6.6                              | 1,920.4                          | 2,171.8                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-600#3                   | 5 ต.ค. 2560             | 5.8                              | 6.8                              | 2,052.6                          | 2,306.4                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-600#4                   | 28 พ.ย. 2560            | 5.9                              | 6.9                              | 2,099.4                          | 2,356.0                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-600#5                   | 9 ธ.ค. 2560             | 5.9                              | 6.9                              | 2,114.2                          | 2,372.6                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-600#6                   | 29 ต.ค. 2563            | 8.8                              | 9.8                              | 1,950.5                          | 3,308.0                          |
| แอร์บัส A340-500     | 3             | เครื่องบินพิสัยไกล<br>พิเศษ สำหรับเส้นทาง<br>บินข้ามทวีป | แอร์บัส 340-500#1                   | 6 เม.ย. 2560            | 5.3                              | 6.3                              | 1,674.1                          | 1,905.8                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-500#2                   | 29 เม.ย. 2560           | 5.3                              | 6.3                              | 1,673.2                          | 1,905.0                          |
|                      |               |                                                          | แอร์บัส 340-500#3                   | 25 ต.ค. 2560            | 5.8                              | 6.8                              | 1,976.0                          | 2,220.3                          |
| <b>รวม</b>           | <b>32</b>     |                                                          |                                     |                         | <b>6.29</b>                      | <b>6.86</b>                      | <b>57,896.0</b>                  | <b>64,327.1</b>                  |

หมายเหตุ :

- \* ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ คำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน 31.83190 บาทต่อเหรียญสหรัฐ 41.33970 บาทต่อยูโร และ 41.2406 บาทต่อ 100 เยนญี่ปุ่น และคำนวณเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน 30.2963 บาทต่อเหรียญสหรัฐ 40.2464 บาทต่อยูโร และ 37.4218 บาทต่อ 100 เยนญี่ปุ่น (อัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย)

## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

| ประเภท<br>เครื่องบิน | จำนวน<br>(ลำ) | ลักษณะสำคัญ                                                         | รายละเอียด<br>เครื่องบิน<br>(ลำที่) | วันสิ้นสุด<br>สัญญาเช่า | ระยะเวลาเช่าที่เหลือ (ปี) |                 | ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน*<br>(ล้านบาท) |                 | สิทธิการซื้อ<br>เครื่องบินเมื่อ<br>สิ้นสุดสัญญาเช่า<br>ดำเนินงาน |
|----------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|------------------------------------------------------------------|
|                      |               |                                                                     |                                     |                         | สิ้นสุดวันที่             | สิ้นสุดวันที่   | สิ้นสุดวันที่                         | สิ้นสุดวันที่   |                                                                  |
|                      |               |                                                                     |                                     |                         | 31 ธันวาคม 2554           | 31 ธันวาคม 2553 | 31 ธันวาคม 2554                       | 31 ธันวาคม 2553 |                                                                  |
| โบอิง 777-200        | 2             | เครื่องบินพิสัย<br>กลาง สำหรับ<br>เส้นทางบินใน<br>ภูมิภาค           | โบอิง 777-200#5                     | 15 ส.ค. 2559            | 4.6                       | 5.6             | 682.6                                 | 755.6           | มี <sup>(1)</sup>                                                |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 777-200#6                     | 29 ก.ย. 2559            | 4.8                       | 5.8             | 678.5                                 | 752.2           | มี <sup>(1)</sup>                                                |
| โบอิง 737-400        | 3             | เครื่องบินพิสัยไกล<br>สำหรับเส้นทางบิน<br>ภายในประเทศและ<br>ภูมิภาค | โบอิง 737-400#8                     | 9 ธ.ค. 2557             | 2.9                       | 3.9             | 200.5                                 | 254.5           | มี <sup>(2)</sup>                                                |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 737-400#9                     | 16 ธ.ค. 2557            | 3.0                       | 4.0             | 200.5                                 | 254.5           | มี <sup>(2)</sup>                                                |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 737-400#10                    | 6 ม.ค. 2558             | 3.0                       | 4.0             | 206.1                                 | 259.8           | มี <sup>(2)</sup>                                                |
| โบอิง 777-300ER      | 5             | เครื่องบินพิสัยไกล<br>สำหรับเส้นทางบิน<br>ข้ามทวีป                  | โบอิง 777-300ER#1                   | 26 พ.ค. 2556            | 1.4                       | 2.4             | 560.2                                 | 933.1           | ไม่มี                                                            |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 777-300ER#2                   | 26 พ.ค. 2556            | 1.4                       | 2.4             | 560.2                                 | 933.1           | ไม่มี                                                            |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 777-300ER#3                   | 31 พ.ค. 2556            | 1.4                       | 2.4             | 560.2                                 | 933.1           | ไม่มี                                                            |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 777-300ER#4                   | 29 ก.ค. 2556            | 1.6                       | -               | 670.4                                 | -               | ไม่มี                                                            |
|                      |               |                                                                     | โบอิง 777-300ER#5                   | 10 พ.ย. 2556            | 1.9                       | -               | 819.3                                 | -               | ไม่มี                                                            |

| ประเภท<br>เครื่องบิน | จำนวน<br>(ลำ) | ลักษณะสำคัญ                                               | รายละเอียด<br>เครื่องบิน<br>(ลำที่) | วันสิ้นสุด<br>สัญญาเช่า | ระยะเวลาเช่าที่เหลือ (ปี)        |                                  | ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน*<br>(ล้านบาท) |                                  | สิทธิการซื้อ<br>เครื่องบินเมื่อ<br>สิ้นสุดสัญญาเช่า<br>ดำเนินงาน |
|----------------------|---------------|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|----------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                      |               |                                                           |                                     |                         | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2554      | สิ้นสุดวันที่<br>31 ธันวาคม 2553 |                                                                  |
| แอร์บัส A330-300     | 2             | เครื่องบินพิสัย<br>กลาง สำหรับ<br>เส้นทางบินใน<br>ภูมิภาค | แอร์บัส 330-300#9                   | 26 ส.ค. 2561            | 6.7                              | 6.9                              | 1,044.1                               | 1,065.4                          | มี <sup>(3)</sup>                                                |
|                      |               |                                                           | แอร์บัส 330-300#11                  | 23 ก.ย. 2561            | 6.7                              | 7.0                              | 1,057.1                               | 1,078.2                          | มี <sup>(3)</sup>                                                |
| <b>รวม</b>           | <b>12</b>     |                                                           |                                     |                         | <b>3.28</b>                      | <b>4.59</b>                      | <b>7,240.0</b>                        | <b>7,343.0</b>                   |                                                                  |

หมายเหตุ :

\* ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ ค่าตอบแทนเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน 31.83190 บาทต่อเหรียญสหรัฐ 41.33970 บาทต่อยูโร และ 41.2406 บาทต่อ 100 เยนญี่ปุ่น และค่าตอบแทนเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน 30.2963 บาทต่อเหรียญสหรัฐ 40.2464 บาทต่อยูโร และ 37.4218 บาทต่อ 100 เยนญี่ปุ่น (อัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย)

<sup>(3)</sup> บริษัทฯ มีสิทธิขอยกเลิกสัญญาเช่าดำเนินงานก่อนสิ้นสุดสัญญาได้ในปี 2560 และมีสิทธิขอเจรจาเพื่อต่อสัญญาหรือซื้อเครื่องบิน เมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงาน

**แผนฝูงบิน**

บริษัท มีแผนการลงทุนหลักในระยะเวลา 7 ปี (ปี 2554 – 2560) คือการจัดหาเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน ซึ่งจะครอบคลุมการจัดหาเครื่องบินใหม่ที่ได้รับการอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วตามแผนวิสาหกิจปี 2554 – 2561 จำนวน 65 ลำ รวมถึงการจัดหาเครื่องบินใหม่ทดแทนการปลดระวางเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานนาน จำนวน 46 ลำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพฝูงบิน และรักษาขีดความสามารถในการแข่งขัน รายละเอียดแผนฝูงบินเป็นดังนี้

|                              | ปี 2554 | ปี 2555 | ปี 2556 | ปี 2557 | ปี 2558 | ปี 2559 | ปี 2560 | รวม 7 ปี<br>(2554 -2560) |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------------|
| <b>เครื่องบินที่จัดหา</b>    |         |         |         |         |         |         |         |                          |
| - A330-300                   | 7       | 3       | 2       |         |         |         |         | 12                       |
| - A380-800                   |         | 3       | 3       |         |         |         |         | 6                        |
| - B777-300ER (Jet Airways)   | 2       |         |         |         |         |         |         | 2                        |
| - B777-300ER                 |         | 2       | 6       | 3       | 3       |         |         | 14                       |
| - A350-900                   |         |         |         |         |         | 4       | 8       | 12                       |
| - B787-9                     |         |         |         |         |         |         | 2       | 2                        |
| - B787-8                     |         |         |         | 4       | 2       |         |         | 6                        |
| - A320                       |         | 4       | 2       | 2       | 3       |         |         | 11                       |
| <b>รวม</b>                   |         |         |         |         |         |         |         | <b>65</b>                |
| <b>เครื่องบินที่ปลดระวาง</b> |         |         |         |         |         |         |         |                          |
| - B747-400                   | 2       | 2       | 2       |         |         | 2       | 2       | 10                       |
| - B777-300ER (Jet Airways)   |         |         | 5       |         |         |         |         | 5                        |
| - B777-200                   |         |         |         |         |         |         | 4       | 4                        |
| - A340-500                   |         | 4       |         |         |         |         |         | 4                        |
| - A330-300                   |         |         |         |         |         | 2       | 3       | 5                        |
| - A300-600                   | 2       | 2       | 4       | 3       | 2       |         |         | 13                       |
| - B737-400                   |         |         |         | 2       | 3       |         |         | 5                        |
| <b>รวม</b>                   |         |         |         |         |         |         |         | <b>46</b>                |

## 5.2.2 อุปกรณ์การบินหมุนเวียน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

| อุปกรณ์การบินหมุนเวียน   | จำนวน (เครื่อง) | ลักษณะสำคัญ                                                       |
|--------------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------|
| เครื่องยนต์ CF6-80 C2BIF | 7               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 747-400                       |
| เครื่องยนต์ TRENT 875    | 5               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 777-200                       |
| เครื่องยนต์ TRENT 892    | 4               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 777-300 และแบบโบอิง 777-200ER |
| เครื่องยนต์ CF6-80 C2A   | 8               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส 300-600                     |
| เครื่องยนต์ PW4164, 4168 | 4               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส 330-300                     |
| เครื่องยนต์ CFM-56-3C1   | 5               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 737-400                       |
| เครื่องยนต์ PW124        | 2               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบเอทีอาร์ 72                         |
| เครื่องยนต์ PW4158       | 5               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส 300-600                     |
| เครื่องยนต์ TRENT 553    | 3               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส 340-500                     |
| เครื่องยนต์ TRENT 556    | 4               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส 340-600                     |
| เครื่องยนต์ TRENT 772B   | 3               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบแอร์บัส 330-300                     |
| เครื่องยนต์ GE90-115B    | 1               | เครื่องยนต์สำหรับเครื่องบินแบบโบอิง 777-300ER                     |

## 5.2.3 ศูนย์ซ่อมอากาศยาน โรงเก็บอุปกรณ์ภาคพื้นและเครื่องมือ และศูนย์ฝึกอบรม

### 1) ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ทำอากาศยานดอนเมือง

บริษัทฯ ได้ก่อสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานนี้บนที่ดินที่เช่าจากบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทฯ ชำระค่าเช่าที่ดินเป็นรายเดือน

**ลักษณะสำคัญ** - เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงชั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) ประกอบด้วยโรงซ่อมใหญ่ อากาศยานในระดับซ่อมใหญ่เครื่องบิน (D-Check) จำนวน 3 โรง และโรงซ่อมอากาศยานในระดับตรวจสอบบำรุงรักษา (C-Check) จำนวน 2 โรง (ในการตรวจสอบบำรุงรักษาเครื่องบิน บริษัทฯ จะดำเนินการทุกๆ 15 - 24 เดือน หรือตามกำหนด ชั่วโมงบินจริง (FH) ตามที่บริษัทผู้ผลิตกำหนด) โดยโรงซ่อมทุกโรงดังกล่าวมีขีดความสามารถในการรองรับการซ่อมใหญ่ เครื่องบินแบบโบอิง 747 แบบโบอิง 777 แบบแอร์บัส A330 และแบบแอร์บัส A300-600

ศูนย์ซ่อมอากาศยานนี้ยังมีโรงซ่อมเครื่องยนต์อากาศยาน และโรงซ่อมใหญ่อุปกรณ์อากาศยาน ซึ่งมีขีดความสามารถในการรองรับการซ่อมในระดับใหญ่เครื่องยนต์แบบ General Electric รุ่น CF6-50CS Series และ CF6-80C2 Series และรองรับการซ่อมในระดับ Module Exchange กับเครื่องยนต์แบบ Rolls-Royce รุ่น Trent 800 Series ซึ่งเป็นเครื่องยนต์ที่ใช้กับเครื่องบินแบบโบอิง 777

ปัจจุบัน บริษัทฯ ร่วมกับบริษัท Rolls-Royce อยู่ระหว่างการพัฒนาโรงซ่อมเครื่องยนต์อากาศยาน และโรงซ่อมใหญ่อุปกรณ์อากาศยานในระดับ Module Exchange เพื่อรองรับการซ่อมเครื่องยนต์ Rolls-Royce แบบ Trent 700

ซึ่งเป็นเครื่องยนต์ที่ใช้กับเครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 โดยบริษัทฯ ได้จัดให้มีห้องทดสอบสมรรถนะเครื่องยนต์อากาศยานที่สามารถรองรับแรงขับของเครื่องยนต์ได้ถึง 150,000 ปอนด์ ทานแรงสั่นสะเทือนที่เกิดขึ้นระหว่างการใช้งานได้ และมีเสียงเกิดขึ้นต่ำกว่า 75 เดซิเบล จึงไม่ทำให้เกิดมลภาวะด้านเสียง

ทั้งนี้ การมีโรงซ่อมอากาศยาน โรงซ่อมเครื่องยนต์อากาศยาน และโรงซ่อมใหญ่อุปกรณ์อากาศยาน ทำให้บริษัทฯ สามารถซ่อมบำรุงเครื่องบินในฝูงบินของบริษัทฯ เอง อันเป็นการลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาให้กับบริษัทฯ อีกทั้งยังทำให้บริษัทฯ สามารถให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้กับสายการบินอื่น อันเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ

## 2) ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ท่าอากาศยานอุตะเภาะ จังหวัดระยอง

บริษัทฯ ได้ก่อสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานนี้บนที่ดินที่เช่าจากกระทรวงการคลัง โดยบริษัทฯ ชำระค่าเช่าเป็นรายปี

**ลักษณะสำคัญ** - เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงขั้นโรงงาน (Heavy Maintenance) ใช้งบประมาณก่อสร้างเป็นเงินทั้งสิ้น 3,004 ล้านบาท เปิดดำเนินการในเดือนพฤษภาคม 2542 ศูนย์ซ่อมอากาศยานแห่งนี้ มีขีดความสามารถในการรองรับการซ่อมใหญ่ (Overhaul) เครื่องบินโดยสารพร้อมกัน 3 ลำ และสามารถรองรับงานซ่อมอุปกรณ์และชิ้นส่วนประกอบที่ใช้ในห้องโดยสาร

## 3) ศูนย์ซ่อมอากาศยาน ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

ศูนย์ซ่อมอากาศยานนี้เกิดจากการย้ายฐานปฏิบัติการการบินจากท่าอากาศยานดอนเมืองมายังท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยบริษัทฯ ได้ก่อสร้างศูนย์ซ่อมอากาศยานบนที่ดินที่เช่าจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งมีการชำระค่าเช่าเป็นรายเดือน

**ลักษณะสำคัญ** - เป็นศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานขั้นลานจอด (Line & Light Maintenance) ใช้งบประมาณก่อสร้างเป็นเงินทั้งสิ้น 2,547 ล้านบาท เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2549 (วันเปิดใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ) ศูนย์ซ่อมแห่งนี้ถูกออกแบบให้สามารถรองรับการซ่อมบำรุงเครื่องบินในระดับตั้งแต่ A-Check ลงมา โดยโรงซ่อมเครื่องบินได้ถูกออกแบบเพื่อรองรับการซ่อมบำรุงเครื่องบินที่มีขนาดใหญ่ที่สุด คือ เครื่องบินแบบแอร์บัส A380 ได้พร้อมกันถึง 3 ลำ และยังได้รับการออกแบบให้มีขีดความสามารถในการซ่อมอุปกรณ์อากาศยาน

ศูนย์ซ่อมอากาศยานทั้ง 3 แห่งข้างต้นได้รับใบรับรองมาตรฐานการซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งรวมถึงใบรับรองมาตรฐานการซ่อมเครื่องยนต์และเครื่องบริภัณฑ์ (Peripheral Equipment) จากองค์กรภาครัฐที่ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารจัดการมาตรฐานที่เกี่ยวข้องกับการบินและความปลอดภัยของประเทศต่างๆ ตัวอย่างใบรับรองที่บริษัทฯ ได้รับ เช่น ใบรับรองจากองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency : EASA) และใบรับรองจากองค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration : FAA) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ได้รับการยอมรับจากวงการอุตสาหกรรมการบินทั่วโลก โดยองค์การดังกล่าวได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดมาตรฐานคุณภาพการบิน และมาตรฐานการซ่อมบำรุงเครื่องบิน นอกจากนี้ใบรับรองจากองค์กรภาครัฐดังกล่าวแล้ว ศูนย์ซ่อมอากาศยานของบริษัทฯ ยังได้รับใบรับรองมาตรฐานคุณภาพด้านการบริหารงาน ISO 9001 : 2008 และมาตรฐานคุณภาพด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001 : 2004 อีกด้วย



#### 4) โรงเก็บอุปกรณ์ภาคพื้นและเครื่องมือ ทำอากาศยานภูมิภาค

บริษัทฯ ได้ก่อสร้างโรงเก็บอุปกรณ์ภาคพื้นและเครื่องมือในจังหวัดขอนแก่น สุราษฎร์ธานี และอุดรธานี บนที่ดินที่เช่าจากกระทรวงการคลัง และก่อสร้างโรงเก็บอุปกรณ์ภาคพื้นและเครื่องมือในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต และอำเภอหาดใหญ่ สงขลา บนที่ดินที่เช่าจากบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### 5) ศูนย์ฝึกอบรมลูกเรือหลักสี่ ดอนเมือง

บริษัทฯ ได้ก่อสร้างศูนย์ฝึกอบรมลูกเรือนี้บนที่ดินของบริษัทฯ

**ลักษณะสำคัญ** - เปิดดำเนินการในเดือนสิงหาคม 2542 สำหรับใช้ในการอบรมด้านความปลอดภัยบนเครื่องบิน การฝึกปฏิบัติในกรณีฉุกเฉินและช่วยชีวิตในสถานการณ์ต่าง ๆ และการฝึกทางด้านการบริการผู้โดยสารบนเครื่องบินทั้งในด้านทฤษฎีและปฏิบัติ เพื่อเพิ่มศักยภาพในการฝึกอบรมให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งในด้านการบริการและด้านความปลอดภัยการบิน

ภายในศูนย์ประกอบด้วยห้องสำนักงาน ห้องฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ระบายน้ำสำหรับการฝึกช่วยชีวิตในทะเล และห้องฝึกจำลองงานบริการบนเครื่องบิน (Cabin Service Trainer) และยังมีอุปกรณ์การฝึกด้านความปลอดภัยการบิน อาทิ เครื่องฝึกปฏิบัติการภาวะฉุกเฉิน (Cabin Emergency Evacuation Trainer : CEET) ซึ่งสามารถจำลองสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ในห้องโดยสารบนเครื่องบิน เพื่อให้ลูกเรือได้รับการฝึกอบรมการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้องในสถานการณ์ฉุกเฉิน อุปกรณ์ฝึกเปิดปิดประตูเครื่องบินแบบต่างๆ (Aircraft Door Trainer) ซึ่งสามารถจำลองการทำงานของประตูเครื่องบินทั้งในกรณีปกติและผิดปกติที่อาจเกิดขึ้น และอุปกรณ์การฝึกอบรมการผจญเพลิง (Fire Fighting Trainer) เพื่อใช้ในการฝึกอบรมนักบินและลูกเรือให้สามารถทำการดับเพลิงที่อาจเกิดขึ้นในเครื่องบินได้อย่างถูกต้อง เป็นต้น

ทั้งนี้ ตั้งแต่ปี 2549 เป็นต้นมา บริษัทฯ ได้ใช้ศูนย์ฝึกอบรมนี้ในการฝึกอบรมด้านภาษาและนวัตกรรมการสอน (Language & Training Innovations) รวมถึงการจัดให้มีห้องสมุดและห้องสมุดอิเล็กทรอนิกส์ (e-Library) การฝึกอบรมด้านธุรกิจการบิน (Airline Business Training) และการฝึกอบรมด้านการบริหาร (General Management Training) ซึ่งแต่เดิม การฝึกอบรมดังกล่าวได้จัดดำเนินการที่อาคารสำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ

#### 6) ศูนย์ฝึกอบรมการบิน

ศูนย์ฝึกอบรมการบินของบริษัทฯ ตั้งอยู่ที่อาคารสำนักงานใหญ่

**ลักษณะสำคัญ** - ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 ศูนย์ฝึกอบรมการบินมีเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) จำนวน 6 เครื่อง ประกอบด้วยเครื่องฝึกแบบโบอิง 737-400 แบบโบอิง 747-400 แบบโบอิง 777-200/300 แบบแอร์บัส A300-600R แบบแอร์บัส A330-300 และแบบแอร์บัส A340-600 แบบละ 1 เครื่อง และยังมีเครื่องช่วยฝึกบิน (Flight Training Device : FTD) จำนวน 3 เครื่อง ได้แก่ แบบ FTD-242T แบบแอร์บัส จำนวน 1 เครื่อง แบบแอร์บัส A330-200 จำนวน 1 เครื่อง และแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 1 เครื่อง เพื่อใช้ฝึกนักบินของบริษัทฯ และให้บริการเช่าเพื่อใช้ฝึกนักบินของสายการบินอื่น

**5.2.4 ที่ดิน อาคาร**

ที่ดินที่บริษัทฯ มีกรรมสิทธิ์และถือครองส่วนใหญ่อยู่ในประเทศไทย สำหรับใช้ในวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ที่ดินในประเทศของบริษัทฯ ประกอบด้วย

| ที่ตั้ง              | การใช้ประโยชน์                         |
|----------------------|----------------------------------------|
| <b>กรุงเทพมหานคร</b> |                                        |
| ถนนวิภาวดีรังสิต     | สำนักงานใหญ่                           |
| สีลม                 | สำนักงาน                               |
| หลานหลวง             | สำนักงาน                               |
| หลักสี่              | ศูนย์ฝึกอบรม                           |
| ดอนเมือง             | ครัวการบิน                             |
| บางเขน               | ครัวการบินในประเทศ                     |
| ดอนเมือง             | สำนักงาน (บริการลานจอด)                |
| <b>เชียงใหม่</b>     |                                        |
| ตำบลสุเทพ            | ที่ดินเปล่า *                          |
| ตำบลช้างคลาน         | สำนักงาน                               |
| <b>เชียงราย</b>      | สำนักงาน                               |
| ลำปาง                | สำนักงานและบ้านพัก*                    |
| แม่ฮ่องสอน           | สำนักงาน*                              |
| น่าน                 | สำนักงานและบ้านพัก (ให้เช่า)           |
| พิษณุโลก             | สำนักงาน*                              |
| แพร่                 | สำนักงาน*                              |
| ขอนแก่น              | สำนักงาน                               |
| นครพนม               | บ้านพัก*                               |
| อุบลราชธานี          | สำนักงาน*                              |
| อุดรธานี             | สำนักงาน<br>บ้านพัก*                   |
| <b>หาดใหญ่ สงขลา</b> |                                        |
| นิพัทธ์อุทิศ 2       | สำนักงาน (ให้เช่า)                     |
| นิพัทธ์อุทิศ 2       | สำนักงาน (อยู่ระหว่างปรับปรุงสำนักงาน) |
| <b>ปัตตานี</b>       | สำนักงาน*                              |
| <b>ภูเก็ต</b>        |                                        |
| ถนนมนตรี             | สำนักงาน (ให้เช่า)                     |
| ถนนระนอง             | สำนักงานและสำนักงานให้เช่า             |
| ถนนกระบี่            | ที่ดินเปล่า*                           |
| <b>สุราษฎร์ธานี</b>  | สำนักงาน                               |
| ตรัง                 | สำนักงาน (ให้เช่า)                     |
| <b>หนองคาย</b>       | สำนักงาน*                              |

หมายเหตุ : \* บริษัทฯ อยู่ระหว่างการพิจารณาบริหารจัดการทรัพย์สินที่ระบุ เพื่อให้การใช้งานเกิดประโยชน์สูงสุด


นอกเหนือจากที่ดินในประเทศแล้ว บริษัทฯ ยังมีกรรมสิทธิ์ในที่ดินในต่างประเทศหลายแห่ง สำหรับใช้ในวัตถุประสงค์เพื่อการดำเนินกิจการของบริษัทฯ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีที่ดินในต่างประเทศดังต่อไปนี้




| ที่ตั้ง                         | การใช้ประโยชน์     |
|---------------------------------|--------------------|
| เมืองโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก  | บ้านพัก            |
| เมืองซิดนีย์ ประเทศออสเตรเลีย   | สำนักงาน           |
| เมืองจาร์กาดา ประเทศอินโดนีเซีย | บ้านพัก            |
| เมืองมาดริด ประเทศสเปน          | สำนักงาน           |
| เมืองโรม ประเทศอิตาลี           | สำนักงาน           |
| เมืองมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์    | สำนักงาน           |
| ประเทศสิงคโปร์                  | ห้องพัก            |
| ประเทศฮ่องกง                    | สำนักงาน           |
| เมืองลอนดอน ประเทศอังกฤษ        | บ้านพักและสำนักงาน |
| เมืองปิ่นัง ประเทศมาเลเซีย      | สำนักงาน (ให้เช่า) |

### 5.3 ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้า

บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อทางการค้า "การบินไทย" "Thai Airways" "Thai Airways International" หรือ "THAI"

นับตั้งแต่บริษัทฯ เริ่มดำเนินงาน บริษัทฯ ได้เข้ายื่นจดทะเบียนเครื่องหมายการค้ากับกรมทรัพย์สินทางปัญญา กระทรวงพาณิชย์หลายครั้ง โดยอาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติเครื่องหมายการค้า พ.ศ. 2534 การจดทะเบียนเครื่องหมายการค้ามีอายุ 10 ปี และอาจต่ออายุได้ทุก 10 ปี ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีเครื่องหมายการค้าที่จดทะเบียน จำนวน 23 เครื่องหมาย ดังต่อไปนี้




| เครื่องหมายการค้า                                                                                                   | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                                                                                                                         | วันที่จดทะเบียน                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระดาดจดหมาย นิตยสาร</li> <li>ม่วงการบินไทย PMS 269 C/U (C 85 M 100 Y0 K30)</li> <li>ชมพูการบินไทย PMS 233 C/U (C 20 M 100 Y0 K0)</li> <li>เหลืองการบินไทย PMS 7406 C/U (C0 M 20 Y100 K0)</li> </ul> | 17 มี.ค. 2524 ต่ออายุในปี 2554 สิ้นสุด 16 มี.ค. 2564 |

| เครื่องหมายการค้า                                                                                                                                | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                                                                                                                                                                                          | วันที่จดทะเบียน                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัท<br>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทน จำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> </ul>                                                                                                                                 | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุในปี 2546 (สำหรับบริการบำรุงรักษาซ่อมแซมเครื่องบินสิ้นสุด 19 ต.ค. 2556) |
| 3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ภาษาอังกฤษ (ใหม่)<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                      | 6 มิ.ย. 2550<br>สิ้นสุด 5 มิ.ย. 2560                                                        |
| 4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ภาษาไทย (ใหม่)<br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>ให้บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทน จำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul> | 6 มิ.ย. 2550<br>สิ้นสุด 5 มิ.ย. 2560                                                        |
| 5. Slogan ภาษาอังกฤษใช้ประกอบตราสัญลักษณ์<br>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทน จำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและการบริการ</li> </ul>      | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุในปี 2546 สิ้นสุด 19 ต.ค. 2556                                          |
| 6. Slogan ภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์<br>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทน จำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและการบริการ</li> </ul>      | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุในปี 2546 สิ้นสุด 19 ต.ค. 2556                                          |


| เครื่องหมายการค้า                                                                                                                            | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                   | วันที่จดทะเบียน                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 7. ตราสัญลักษณ์<br>THAI Shop<br>                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริการนำเข้าสินค้าหลายชนิดมารวมจำหน่ายในแห่งเดียว เพื่อความสะดวกของผู้ใช้จ่ายสินค้า</li> </ul> | 27 ม.ค. 2553<br>สิ้นสุด 26 ม.ค. 2563                 |
| 8. ตราสัญลักษณ์ร้าน<br>Puff & Pie<br>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff &amp; Pie</li> </ul>                                                     | 20ต.ค .2539 ต่ออายุในปี<br>2549 สิ้นสุด 19 ต.ค .2559 |
| 9. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff & Pie Supreme bakery delight<br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>                                                     | 13 ก.พ. 2550<br>สิ้นสุด 12 ก.พ. 2560                 |
| 10. ตราสัญลักษณ์<br>Eurng Luang<br>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>อาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>                                                                 | 6 ม.ค. 2553<br>สิ้นสุด 5 ม.ค. 2563                   |

| เครื่องหมายการค้า                                                                                                                                     | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                                                                                                                                                                                               | วันที่จดทะเบียน                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
| 11. ตราสัญลักษณ์โครงการ<br>ไมล์สร้างบุญ<br><br>                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางโบนัสไมล์สะสม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                             | 6 มิ.ย. 2550<br><br>สิ้นสุด 5 มิ.ย. 2560           |
| 12. รูปลักษณ์ตัวอักษร<br>ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์<br>ภาษาอังกฤษ<br><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul> | 01 มิ.ย. 2547<br><br>สิ้นสุด 31 พ.ค. 2557          |
| 13. รูปลักษณ์ตัวอักษร<br>ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์<br>ภาษาไทย<br><br>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ให้บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul> | 01 มิ.ย. 2547<br><br>สิ้นสุด 31 พ.ค. 2557          |
| 14. ตราสัญลักษณ์ร้าน<br>Thai Shop<br><br>                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดการขายสินค้า 1 มี.ค. 2543 ต่ออายุ ในปี 2553 สิ้นสุด 29 ก.พ. 2563</li> </ul>                                                                                                                                                                                           | 1 มิ.ย. 2543 ต่ออายุในปี 2553 สิ้นสุด 29 ก.พ. 2563 |



| เครื่องหมายการค้า                                                                                                                                  | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                                                                       | วันที่จดทะเบียน                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 15. ตราสัญลักษณ์<br><br>Royal Orchid Holiday                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• จัดทัวร์ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>                                                       | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุในปี 2546 สิ้นสุด 19 ต.ค. 2556  |
| 16. รูปลักษณะตัวอักษร<br>ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์<br>ภาษาไทย<br><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>• จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> </ul>                           | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุ ในปี 2546 สิ้นสุด 19 ต.ค. 2556 |
| 17.เอื้องหลวง พาท่องทั่วไทย<br><br>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>• จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> </ul>                           | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุ ในปี 2546 สิ้นสุด 19 ต.ค. 2556 |
| 18. ตราสัญลักษณ์<br>Royal Orchid Plus<br><br>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> <li>• จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการสะสมไมล์</li> </ul> | 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุในปี 2546 สิ้นสุด 19 ต.ค. 2556  |
| 19. Slogan ภาษาไทยใช้<br>ประกอบตราสัญลักษณ์<br><br>การบินไทยใจจักรวาล                                                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>                                                                                                                    | 15 ส.ค. 2545<br>สิ้นสุด 14 ส.ค. 2555                |

| เครื่องหมายการค้า                                                                                                                                       | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | วันที่จดทะเบียน                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|
| 20. Slogan ภาษาไทยใช้<br>ประกอบตราสัญลักษณ์<br><br>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>การจัดการท่องเที่ยวที่ไม่รวมถึงการจองห้องพักโรงแรม<br/>ตัวแทนจัดการท่องเที่ยวไม่รวมถึงการจองห้องพักโรงแรม<br/>บริการจัดการท่องเที่ยวแบบเหมารวมการให้ข้อมูลเกี่ยวกับ<br/>การท่องเที่ยว การขนส่งผู้โดยสาร การส่งพัสดุภัณฑ์<br/>การให้เช่ายานพาหนะ บริการให้ส่วนลด หรือให้เปล่าแก่<br/>ลูกค้าในการจัดการเดินทาง การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการ<br/>เดินทาง การให้ข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ<br/>การจัดการนำเที่ยว บริการสำรองที่นั่งเพื่อการเดินทาง<br/>การให้การดูแลนักท่องเที่ยวชมรมเพื่อการเดินทาง<br/>ท่องเที่ยว การขนส่งทางอากาศ</li> <li>บริการจองห้องพัก โรงแรม บริการจัดหาห้องพักโรงแรม</li> </ul>       | 23.ก.ย. 2545<br>สิ้นสุด 22 ก.ย. 2555                    |
| 21. ตราสัญลักษณ์<br>Yellow Orchid<br><br>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>อาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 27 ต.ค. 2549<br>สิ้นสุด 26 ต.ค. 2559                    |
| 22. รูปลักษณะตัวอักษรใช้<br>ประกอบตราสัญลักษณ์<br>ภาษาอังกฤษ<br><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ จัดการ<br/>ดิ่งกลับมาใช้ใหม่ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับ<br/>การขนส่งทางอากาศ</li> <li>บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสาย<br/>การบิน โบว์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบินจดหมายข่าว<br/>ที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์<br/>ทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการ<br/>สำรองและจองที่เพื่อการเดินเรือ บริการจัดการเพื่อการ<br/>เดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจองรถ บริการดิ่งมาใช้<br/>และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการ<br/>ขนส่ง</li> <li>บริการจองโรงแรม</li> </ul> | 20 มี.ค. 2546 ต่ออายุในปี<br>2550 สิ้นสุด 19 มี.ค. 2560 |

| เครื่องหมายการค้า                                                                                         | สำหรับสินค้า/บริการ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | วันที่จดทะเบียน                                      |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| 23. ตราสัญลักษณ์<br><br> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ใหม่ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>• บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ไม้ปิวใช้กับการบริการสายการบิน โบว์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบินจดหมายข่าวที่เกี่ยวกับการเดินทาง</li> <li>• บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจอดรถ บริการดึงมาใช้ และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวกับการขนส่ง</li> <li>• บริการจองโรงแรม</li> </ul> | 20 มี.ค. 2540 ต่ออายุในปี 2550 สิ้นสุด 19 มี.ค. 2560 |

## 6. ข้อพิพาททางกฎหมาย

### 6.1 ข้อพิพาททางกฎหมายทั่วไปที่มีได้เกี่ยวเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

บริษัทฯ และบริษัทย่อยไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่อาจมีผลกระทบต่อสินทรัพย์ของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยที่มีจำนวนสูงกว่าร้อยละ 5 ของส่วนของผู้ถือหุ้น และไม่มีข้อพิพาททางกฎหมายที่มีผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ อย่างมีนัยสำคัญ ใดๆ ก็ตาม วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีข้อพิพาททางกฎหมายซึ่งบริษัทฯ เป็นจำเลยในคดีต่างๆ สรุปได้ดังนี้

| ประเภทคดี              | จำนวนคดี (คดี)    | ทุนทรัพย์รวม (ล้านบาท) | สถานะปัจจุบัน                 |
|------------------------|-------------------|------------------------|-------------------------------|
| คดีพิพาทแรงงาน         | 23 <sup>(1)</sup> | 1,343.33               | อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล |
| คดีเรียกร้องค่าเสียหาย | 28 <sup>(2)</sup> | 2,597.98               | อยู่ในระหว่างพิจารณาคดีของศาล |

หมายเหตุ :

- (1) คดีพิพาทแรงงานดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นคดีที่มีทุนทรัพย์น้อยกว่า 100 ล้านบาทต่อคดี โดยมีเพียง 2 คดีเท่านั้นที่มีทุนทรัพย์เกินกว่า 100 ล้านบาทต่อคดี ทั้งนี้ จำนวนทุนทรัพย์ที่มีการเรียกร้องต่อคดีที่สูงที่สุดสำหรับคดีพิพาทแรงงานคือประมาณ 550 ล้านบาท
- (2) คดีเรียกร้องค่าเสียหายดังกล่าวส่วนใหญ่เป็นคดีที่มีทุนทรัพย์น้อยกว่า 100 ล้านบาทต่อคดี โดยมีเพียง 3 คดีเท่านั้นที่มีทุนทรัพย์เกินกว่า 100 ล้านบาทต่อคดี ทั้งนี้ จำนวนทุนทรัพย์ที่มีการเรียกร้องต่อคดีที่สูงที่สุดสำหรับคดีเรียกร้องค่าเสียหายคือประมาณ 1,160 ล้านบาท

### 6.2 ข้อพิพาทที่เกี่ยวข้องเนื่องกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust)

#### ความเป็นมา

บริษัทฯ ถูกกล่าวหาว่าได้ร่วมกับสายการบินอื่นๆ ในการกำหนดค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมพิเศษอื่นๆ ค่าระวางขนส่งผู้โดยสาร และค่าระวางขนส่งสินค้าที่เรียกเก็บจากผู้ให้บริการ อันเป็นการขัดต่อกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า ทั้งนี้ การกล่าวหาและ/หรือการฟ้องร้อง ประกอบด้วย การฟ้องร้องโดยผู้ให้บริการ และ/หรือการกล่าวหา/การสอบสวนโดยหน่วยงานของรัฐในประเทศต่างๆ โดยมีลักษณะที่ต้องรับผิดชอบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งรวมถึงการจ่ายเงินชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้นกับผู้ให้บริการ การจ่ายค่าปรับแก่หน่วยงานของรัฐและอื่นๆ ทั้งนี้ การกล่าวหาและการฟ้องร้องดังกล่าวมิได้กระทำต่อบริษัทฯ เพียงรายเดียวเท่านั้น แต่ยังมีกรกล่าวหาและฟ้องร้องสายการบินอื่นๆ หลายสายการบินที่ได้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมอื่นๆ ดังกล่าวด้วยเช่นกัน อาทิ สายการบินลุฟท์ฮันซา สายการบินบริติชแอร์เวย์ สายการบินแควนตัส สายการบินโคเรียนแอร์ไลน์ สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ส สายการบินแอร์ฟรานซ์ เป็นต้น

## สรุปข้อมูลข้อพิพาท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ ถูกดำเนินการสอบสวน และ/หรือฟ้องร้องในกรณีเกี่ยวกับกฎหมายว่าด้วยการป้องกันการผูกขาดและการกีดกันทางการค้า (Antitrust) ใน 4 ประเทศ ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ และสาธารณรัฐเกาหลี โดยลักษณะข้อกล่าวหาที่ถูกฟ้องในแต่ละประเทศนั้นจะคล้ายคลึงกัน คือกล่าวหาว่า บริษัทฯ ร่วมกับ สายการบินอื่นๆ กำหนดอัตราค่าระวางขนส่งสินค้า หรืออัตราค่าระวางขนส่งผู้โดยสาร หรือทั้ง 2 อย่าง รวมทั้งอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ โดยมีระยะเวลาที่ถูกกล่าวหาว่ากระทำผิดโดยรวมในช่วงระหว่างปี 2542-2550 (1999-2007) ทั้งนี้ เกี่ยวกับการดำเนินการสอบสวนในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรปนั้น เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน 2553 คณะกรรมาธิการประชาคมยุโรปได้มีคำตัดสินยกเลิกข้อกล่าวหาบริษัทฯแล้ว บริษัทฯ จึงไม่ถูกกำหนดโทษปรับแต่อย่างใด สำหรับรายละเอียดข้อพิพาทในแต่ละประเทศ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. ข้อพิพาทในนครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัทฯ ถูกกลุ่มผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศรวม 35 ราย ร่วมกันฟ้องร้องต่อศาลแพ่งแห่งนครนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกา โดยกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นรวมทั้งสิ้น 38 สายการบิน กำหนดค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) ค่าธรรมเนียมการเสี่ยงภัย (War Risk Surcharge) และค่าธรรมเนียมอื่นๆ อันเป็นการละเมิดต่อกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา (คือ Sherman Antitrust Act of 1890 และ Clayton Antitrust Act of 1914) และกฎหมายประชาคมยุโรป (EU Law) ทำให้กลุ่มผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับความเสียหาย จึงขอให้ศาลมีคำพิพากษาให้บริษัทฯ และสายการบินอื่นชดเชยค่าเสียหายที่เกิดขึ้น โดยขณียื่นฟ้องนั้น โจทก์แต่ละรายยังไม่ได้ระบุยอดค่าเสียหายที่เรียกร้อง

ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ทำสัญญาประนีประนอมยอมความกับโจทก์ เป็นเงิน 3,500,000 เหรียญสหรัฐ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และศาลได้มีคำพิพากษาตามสัญญาประนีประนอมยอมความแล้ว อย่างไรก็ตาม มีโจทก์บางส่วนไม่เข้าร่วมในการประนีประนอมยอมความ ซึ่งโจทก์ส่วนนี้ยังมีสิทธิตามกฎหมายที่จะฟ้องร้องบริษัทฯเองได้โดยตรง

### 2. ข้อพิพาทในนครลอสแอนเจลิสและนครซานฟรานซิสโก ประเทศสหรัฐอเมริกา

บริษัทฯ ถูกกลุ่มผู้โดยสารร่วมกันฟ้องร้องต่อศาลนครลอสแอนเจลิสจำนวน 2 คดี และศาลนครซานฟรานซิสโกจำนวน 17 คดี รวมเป็น 19 คดี กล่าวหาว่า บริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นรวม 12 สายการบิน กำหนดอัตราค่าโดยสารและค่าธรรมเนียมพิเศษต่างๆ สำหรับเส้นทางข้ามมหาสมุทรแปซิฟิก (Trans-Pacific) อันเป็นการละเมิดกฎหมายป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา ทำให้กลุ่มผู้โดยสารได้รับความเสียหาย

ปัจจุบันได้มีการรวมทั้ง 19 คดี ให้ศาลที่นครซานฟรานซิสโกพิจารณาเป็นคดีเดียวโดยยังไม่มีการระบุยอดค่าเสียหาย ในขณะที่บริษัทฯ เองได้เข้าร่วม Joint Defense Group กับอีก 9 สายการบินในการต่อสู้คดี ปัจจุบัน ศาลได้มีคำสั่งให้เริ่มกระบวนการนำสืบข้อเท็จจริง (Discovery) แล้ว

เกี่ยวกับยอดค่าเสียหายของข้อพิพาททั้งตาม 1. และ 2. ในขณะยื่นฟ้อง โจทก์แต่ละรายยังไม่ได้ระบุยอดค่าเสียหายที่เรียกร้องมา และจะเสนอให้ศาลทราบในภายหลัง ตลอดจนไม่มีการระบุจำนวนเงินทุนทรัพย์ที่ฟ้องร้องจนกว่าศาลจะชี้ขาดว่าบริษัทฯ เป็นฝ่ายผิด ทั้งนี้ ในกรณีที่มีการพิพากษาหรือชี้ขาดว่าบริษัทฯ เป็นฝ่ายผิด ศาลจะได้กำหนดค่าเสียหายต่อไป ซึ่งกฎหมายกำหนดไว้เป็นจำนวน 3 เท่าของความเสียหายทางเศรษฐกิจที่โจทก์สามารถพิสูจน์ได้

### 3. ข้อพิพาทในประเทศนิวซีแลนด์

New Zealand Commerce Commission (NZCC) ได้ยื่นฟ้องบริษัทฯ และสายการบินอื่นอีก 13 สายการบิน ณ ศาลเมืองไอด์แลนด์ กล่าวหาว่า บริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นกำหนดค่าธรรมเนียมซัดเซยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมการรักษาความปลอดภัย (Security Surcharge) อันเป็นการละเมิดต่อกฎหมายพาณิชย์ (Commerce Act) ของประเทศนิวซีแลนด์ โดยขอให้ศาลมีคำพิพากษาให้บริษัทฯ ชำระค่าปรับและค่าใช้จ่ายตามกฎหมาย แต่เนื่องจากขณะนี้ยื่นฟ้องทาง NZCC ยังไม่ได้ระบุยอดค่าปรับและค่าใช้จ่ายที่เรียกร้องมา จึงเป็นกรณีที่ศาลจะได้พิจารณาพิพากษาต่อไป

คดีนี้บริษัทฯ ได้เข้าร่วม Airline Defense Group (ADG) กับสายการบินอื่นอีก 7 สายการบิน ในการต่อสู้คดี โดยปัจจุบัน คดียังคงอยู่ระหว่างการพิจารณาโดยศาล

สำหรับคดีนี้ หากจะมีการพิพากษาหรือชี้ขาดว่าบริษัทฯ เป็นฝ่ายผิด ศาลจะได้กำหนดค่าเสียหายต่อไป ซึ่งกฎหมายได้กำหนดค่าปรับไว้เป็นจำนวน NZ\$ 10,000,000 หรือ 3 เท่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำความผิด หรือร้อยละ 10 ของ Group Turnover ที่เกิดจากการค้าในประเทศนิวซีแลนด์ (แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า)

### 4. การดำเนินการกับบริษัทฯ โดยกระทรวงยุติธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา

กระทรวงยุติธรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา (Department of Justice : DOJ) ได้ดำเนินการตรวจสอบเอกสารหลักฐานและข้อมูลต่างๆ เกี่ยวกับธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ และธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ ของบริษัทฯ เพื่อให้คณะลูกขุน (Grand Jury) พิจารณาว่าจะฟ้องร้องบริษัทฯ หรือไม่ ปัจจุบันยังอยู่ระหว่างการสอบสวนและการหาข้อมูลเพิ่มเติม และยังมีคำถามไม่แน่นอนว่า จะมีการแจ้งข้อกล่าวหาต่อบริษัทฯ หรือไม่ และเมื่อใด

ในกรณีที่มีการตัดสินหรือชี้ขาดว่า บริษัทฯ เป็นฝ่ายผิดในคดีนี้ ศาลจะได้กำหนดจำนวนเงินค่าปรับต่อไป ซึ่งกฎหมายได้มีการกำหนดโทษที่เกี่ยวข้องไว้ ดังต่อไปนี้

- ค่าปรับเป็นจำนวน 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ 2 เท่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำความผิด (แล้วแต่จำนวนใดจะสูงกว่า)
- ศาลอาจมีคำสั่งคุมประพฤติ (Probation Order) ต่างๆ ได้ อย่างน้อย 1 ปี แต่ไม่เกิน 5 ปี เช่น สั่งให้บริษัทฯ กำหนดมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดการละเมิดกฎหมาย Antitrust อีก ในอนาคต เป็นต้น
- ศาลอาจมีคำสั่งให้ชดเชยความเสียหายในกรณีที่มีผู้เสียหายจากการกระทำความผิด
- ศาลอาจมีคำสั่งจำคุกสำหรับบุคคลธรรมดา หากปรากฏว่าได้มีการกระทำความผิดในนามส่วนตัว (จำคุกไม่เกิน 10 ปี และ/หรือปรับไม่เกิน 1,000,000 เหรียญสหรัฐ)

ทั้งนี้ สายการบินจำนวนหนึ่งได้ถูกดำเนินคดีและถูกปรับ เนื่องจากผลของการสอบสวนในลักษณะเดียวกันนี้ รวมทั้งพนักงานของสายการบินบางแห่งก็ได้ถูกดำเนินคดี ถูกปรับ และ/หรือถูกตัดสินจำคุก ด้วยเช่นเดียวกัน

### 5. ข้อพิพาทในประเทศออสเตรเลีย

Australian Competition and Consumer Commission (ACCC) ได้ยื่นฟ้องบริษัทฯ โดยกล่าวหาว่าบริษัทฯ ร่วมกับสายการบินอื่นกำหนดค่าธรรมเนียมซัดเซยค่าน้ำมัน (Fuel Surcharge) และค่าธรรมเนียมการรักษาความปลอดภัย (Security Surcharge) ในลักษณะที่ขัดกับกฎหมาย Trade Practices Act 1974 ทั้งนี้ ในขณะนี้ยื่นฟ้องทาง ACCC ยังไม่ได้ระบุยอดค่าปรับและค่าใช้จ่ายที่เรียกร้อง ปัจจุบัน คดีนี้อยู่ระหว่างขั้นตอนการนำสืบข้อเท็จจริง (Discovery)

ในกรณีที่มีการพิพากษาหรือชี้ขาดว่า บริษัทฯ เป็นฝ่ายผิด ศาลจะได้กำหนดค่าเสียหายต่อไปซึ่งกฎหมายกำหนดค่าปรับไว้เป็นจำนวน AUSS\$ 10,000,000 หรือ 3 เท่าของผลประโยชน์ที่ได้รับจากการกระทำความผิด (แล้วแต่จำนวนใดจะ

สูงกว่า) หรือหากศาลไม่สามารถกำหนดมูลค่าผลประโยชน์ดังกล่าวได้ จะคิดเหมาในอัตราร้อยละ 10 ของ Annual Global Turnover ในระยะเวลา 12 เดือน สิ้นสุด ณ เดือนที่มีการกระทำความผิด

## 6. ข้อพิพาทในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี

บริษัทฯ ถูกตรวจสอบโดย Korea Fair Trade Commission (KFTC) โดยเมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2552 บริษัทฯ ได้รับรายงานการตรวจสอบโดยพนักงานสอบสวน กล่าวหาว่า บริษัทฯ และผู้จัดการกองสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ประเทศเกาหลี (Cargo Sales and Operational Manager for Republic of Korea) ได้กระทำความผิดกฎหมายว่าด้วย การป้องกันการผูกขาด และการกีดกันทางการค้า (Antitrust) โดยในรายงานดังกล่าวพนักงานสอบสวนได้เสนอความเห็นต่อคณะกรรมการ KFTC (KFTC Commissioners) ให้พิจารณาลงโทษปรับและดำเนินคดีอาญาต่อบริษัทฯ และพนักงานที่เกี่ยวข้องฐานมีส่วนร่วมในการกำหนดอัตราค่าธรรมเนียมพิเศษสำหรับการขนส่งสินค้าทางอากาศในลักษณะที่เป็นความผิดตามกฎหมายแข่งขันทางการค้าใน 2 กลุ่มเส้นทางบิน ได้แก่ (1) เส้นทางจากประเทศสาธารณรัฐเกาหลีไปยังประเทศต่างๆ และ (2) เส้นทางจากเขตปกครองพิเศษฮ่องกงไปยังประเทศสาธารณรัฐเกาหลี โดยบริษัทฯ ได้ว่าจ้างทนายความผู้เชี่ยวชาญในประเทศสาธารณรัฐเกาหลีเป็นผู้แก้ต่างในกรณีดังกล่าว ตลอดจนได้ทำคำชี้แจงและเข้าร่วม การไต่สวนของคณะกรรมการ KFTC

เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2553 บริษัทฯได้รับคำตัดสินฉบับทางการจาก KFTC โดย KFTC มีคำสั่งปรับบริษัทฯ เป็นเงินจำนวนทั้งสิ้น KRW 2,877,000,000 แต่ไม่ดำเนินคดีอาญากับบริษัทฯและพนักงานที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริษัทฯ ได้ยื่นอุทธรณ์คำตัดสินของ KFTC ต่อศาลแล้ว ขณะนี้อยู่ระหว่างการพิจารณาของศาล

### การตั้งสำรองความเสียหาย

ณ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ ได้อนุมัติให้เปลี่ยนสกุลเงินที่ใช้ในการบันทึกบัญชีจากสกุลเงินบาทเป็นสกุลเงินต่างประเทศตามภาระสัญญาที่จะต้องชำระในอนาคต โดยใช้อัตราแลกเปลี่ยนปัจจุบันจากธนาคารแห่งประเทศไทย ณ วันสิ้นงวดบัญชี

โดยในการประเมินค่าเสียหายดังกล่าว บริษัทฯ มีหลักเกณฑ์ในการประมาณการ ดังนี้

1. การปรับปรุงประมาณการความเสียหายและค่าปรับข้างต้น เป็นการประเมินจากความคืบหน้าและแนวทางของคดีต่างๆ ซึ่งมีความชัดเจนขึ้น ตลอดจนพิจารณาจากโอกาสที่บริษัทฯ อาจถูกกล่าวหาจากทางการของแต่ละประเทศที่มีการสอบสวนประกอบกับอัตราค่าปรับขั้นต่ำที่อาจเกิดขึ้น ในกรณีที่มีการชี้ขาดหรือพิพากษาว่าบริษัทฯ ได้กระทำความผิดตามที่ถูกกล่าวหา หรือตามที่ถูกฟ้องร้องจริง และปรับปรุงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศให้สอดคล้องกับปัจจุบันมากขึ้น

2. จำนวนประมาณการความเสียหายและค่าปรับที่ประมาณการข้างต้น เป็นการประมาณจากฐานค่าปรับของทางการแต่ละประเทศที่มีการสอบสวนและฟ้องร้องรวมตลอดถึงประมาณการเบื้องต้นของค่าเสียหายคดีแพ่ง กรณี Civil Class Action ในประเทศสหรัฐอเมริกา ถึงแม้คดีแพ่งดังกล่าว ยังไม่ปรากฏทฤษฎีของคดีในคำฟ้อง ซึ่งโจทก์มีหน้าที่จะต้องพิสูจน์ความเสียหายก็ตาม

3. การชี้ขาดหรือการตัดสินในคดีต่างๆ จะเกิดขึ้นในบึงบประมาณต่อจากนี้ซึ่งอาจเกิดขึ้นไม่พร้อมกัน

4. การประมาณการดังกล่าวอาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงในสาระสำคัญ เนื่องจาก

4.1 ในประเทศที่มีการสอบสวนโดยที่ยังไม่มีการกล่าวหาว่าบริษัทฯ ได้กระทำความผิดกฎหมายนั้น ยังไม่ปรากฏข้อเท็จจริงที่แน่ชัดว่าจะมีการกล่าวหาหรือไม่ ถ้ามีการกล่าวหาจะระบุว่า ท้องที่ใดบ้างที่บริษัทฯ กระทำความผิด ดังนั้น จึงยังไม่สามารถทราบจำนวนรายรับของบริษัทฯ ในท้องที่ดังกล่าวในอันที่จะถูกนำไปเป็นฐานในการคำนวณค่าปรับหรือค่าเสียหายได้



- 4.2 การกำหนดค่าปรับและค่าเสียหายเป็นดุลยพินิจของผู้ชี้ขาดหรือผู้ตัดสิน โดยอาจจะพิจารณาข้อเท็จจริงอื่นๆ ในคดีประกอบด้วย
- 4.3 ก่อนมีการชี้ขาดหรือตัดสิน อาจมีการตกลงหรือประนีประนอมในเรื่องค่าปรับหรือค่าเสียหายได้ ทั้งนี้ จะขึ้นอยู่กับนโยบายของแต่ละประเทศและรูปคดีที่เกิดขึ้น

เมื่อวันที่ 16 กรกฎาคม 2552 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีการมอบหมายให้คณะกรรมการดำเนินการสอบสวน การกล่าวหา และการฟ้องร้องคดีเกี่ยวกับการกระทำผิดต่อกฎหมายแข่งขันทางการค้า ซึ่งมีกรรมการประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องของบริษัทฯ ผู้แทนกระทรวงคมนาคม ผู้แทน กระทรวงการต่างประเทศ ผู้แทนกระทรวงพาณิชย์ ผู้แทนสำนักงานอัยการสูงสุด เป็นต้น ทำหน้าที่พิจารณาหลักเกณฑ์การตั้งสำรองค่าเสียหายและค่าปรับ รวมทั้งวิธีการตั้งสำรองทางบัญชี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การประมาณการหนี้สินที่เกิดขึ้นใกล้เคียงกับความเป็นจริงและเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ของบริษัทฯ มากที่สุด โดยให้เริ่มตั้งแต่ปี 2553 เป็นต้นไป ทั้งนี้ บริษัทฯ จะทำการพิจารณาปรับปรุงการตั้งสำรองค่าปรับและค่าเสียหายกรณี Antitrust ให้สอดคล้องกับค่าตัดสินในแต่ละกรณี เพื่อให้เกิดความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ ว่า บริษัทฯ ได้ตั้งสำรองค่าปรับและค่าเสียหาย กรณี Antitrust ไว้เพียงพอเพียงตามสมควร และสถานะทางการเงินของบริษัทฯ จะไม่ถูกกระทบกระเทือนอย่างมีนัยสำคัญในกรณีที่มีค่าตัดสินในภูมิภาคอื่นๆ เกิดขึ้น

#### **ค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างทนายความเพื่อแก้ต่างคดี Antitrust/Competition Law**

สำหรับในการดำเนินการเพื่อแก้ต่างคดี Antitrust/Competition Law ในแต่ละภูมิกาคนั้น บริษัทฯ ได้ทำการว่าจ้างสำนักงานทนายความชั้นนำที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในภูมิกาคนั้นๆ เป็นผู้รับผิดชอบในการแก้ต่างคดี โดยค่าทนายความของแต่ละสำนักงานเรียกเก็บจากบริษัทฯ นั้น จะคิดคำนวณตามชั่วโมงที่ทำงานจริงของทนายความแต่ละคนตามอัตราค่าทนายความที่ตกลงกัน

## 7. โครงสร้างเงินทุน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 โครงสร้างเงินทุนตามงบการเงินรวมประกอบด้วยหนี้สินจำนวน 211,009 ล้านบาท และส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวน 63,435 ล้านบาท ซึ่งคิดเป็นอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ 3.33 เท่า โดยองค์ประกอบของโครงสร้างเงินทุนที่สำคัญมีดังต่อไปนี้

### 7.1 หลักทรัพย์ของบริษัทฯ

#### หุ้นสามัญ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้  
 ทุนจดทะเบียน 2,698,900,950 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 26,989,009,500 บาท  
 ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

#### หุ้นกู้ของบริษัทฯ

ตั้งแต่เดือนตุลาคม 2546 บริษัทฯ ได้ออกและเสนอขายหุ้นกู้ให้กับนักลงทุนทั่วไปและนักลงทุนสถาบัน โดยออกหุ้นกู้ประเภทต่างๆ ดังนี้

- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้จำนวน 5 ครั้ง ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2546, 1/2547, 1/2548, 1/2550, 1/2551, 1/2554
- หุ้นกู้แบบเฉพาะเจาะจง (ผู้ลงทุนไม่เกิน 10 ราย) ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีหลักประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ ได้แก่ หุ้นกู้ครั้งที่ 1/2552
- หุ้นกู้ชนิดระบุชื่อผู้ถือ ไม่ด้อยสิทธิ ไม่มีประกัน และไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ เสนอขายให้แก่ผู้ลงทุนสถาบันและผู้ลงทุนรายใหญ่ ได้แก่ หุ้นกู้ 2/2554

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีหุ้นกู้ที่ยังไม่ครบกำหนดไถ่ถอนจำนวนทั้งสิ้น 27,846.79 ล้านบาท โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ชนิดของหุ้นกู้                                                                | จำนวน                                                                                             | อัตราดอกเบี้ยต่อปี                     | อายุ/<br>กำหนดการไถ่ถอน                                | ข้อมูล<br>TRIS RATING <sup>(1)</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| หุ้นกู้เงินบาท<br>ไม่มีหลักประกัน<br>ไม่ด้อยสิทธิ<br>และมีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ | ชุดที่ 3 ออกวันที่ 20 ตุลาคม 2547<br>วงเงิน 3,000 ล้านบาท<br>(3.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)    | ร้อยละ 5.80<br>จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน | อายุ 10 ปี<br>ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่<br>20 ตุลาคม 2557   | อันดับเครดิตหุ้นกู้ A+               |
| หุ้นกู้เงินบาท<br>ไม่มีหลักประกัน<br>ไม่ด้อยสิทธิ<br>มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้    | ชุดที่ 3 ออกวันที่ 12 พฤษภาคม 2548<br>วงเงิน 3,000 ล้านบาท<br>(3.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท)   | ร้อยละ 5.19<br>จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน | อายุ 10 ปี<br>ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่<br>12 พฤษภาคม 2558  | อันดับเครดิตหุ้นกู้ A+               |
| หุ้นกู้เงินบาท<br>ไม่มีหลักประกัน<br>ไม่ด้อยสิทธิ<br>มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้    | ชุดที่ 2 ออกวันที่ 22 พฤศจิกายน 2550<br>วงเงิน 4,500 ล้านบาท<br>(4.5 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท) | ร้อยละ 5.04<br>จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน | อายุ 5 ปี<br>ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่<br>22 พฤศจิกายน 2555 | อันดับเครดิตหุ้นกู้ A+               |



| ชนิดของหุ้นกู้                                                                | จำนวน                                                                                            | อัตราดอกเบี้ยต่อปี                     | อายุ/<br>กำหนดการไถ่ถอน                              | ข้อมูล<br>TRIS RATING <sup>(1)</sup> |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------|
| หุ้นกู้เงินบาท<br>ไม่มีหลักประกัน<br>ไม่ด้อยสิทธิ<br>ไม่มีผู้แทนผู้ถือหุ้นกู้ | ชุดที่ 1 ออกวันที่ 28 ธันวาคม 2554<br>วงเงิน 2,000 ล้านบาท<br>( 2.0 ล้านหน่วย หน่วยละ 1,000 บาท) | ร้อยละ 4.30<br>จ่ายดอกเบี้ยทุก 6 เดือน | อายุ 5 ปี<br>ครบกำหนดไถ่ถอนวันที่<br>28 ธันวาคม 2559 | อันดับเครดิตผู้ออกหุ้นกู้ A+         |

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> อ้างอิงจากข้อมูลการจัดอันดับเครดิตที่จัดทำโดยบริษัท ทริสเรตติ้ง จำกัด เมื่อวันที่ 17 ธันวาคม 2553

## 7.2 ผู้ถือหุ้น

รายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก พร้อมทั้งจำนวนหุ้นที่ถือ และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันที่ 16 มีนาคม 2554 มีรายละเอียดดังนี้

| ลำดับที่ | ชื่อผู้ถือหุ้น                                           | จำนวนหุ้น<br>สามัญ   | สัดส่วนการถือหุ้น<br>(ร้อยละ) |
|----------|----------------------------------------------------------|----------------------|-------------------------------|
| 1        | กระทรวงการคลัง                                           | 1,113,931,061        | 51.03                         |
| 2        | กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่งใน บลจ. เอ็มเอฟซี จำกัด (มหาชน) | 165,037,582          | 7.56                          |
| 3        | กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่งใน บลจ. กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)   | 165,037,582          | 7.56                          |
| 4        | บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด                             | 99,706,482           | 4.57                          |
| 5        | กองทุนรวม ออมสิน                                         | 52,114,826           | 2.39                          |
| 6        | THE BANK OF NEW YORK MELLON                              | 29,056,370           | 1.33                          |
| 7        | NORBAX INC., 13                                          | 22,956,412           | 1.05                          |
| 8        | HSBC (SINGAPORE) NOMINEES PTE LTD                        | 19,046,402           | 0.87                          |
| 9        | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY                      | 15,664,907           | 0.72                          |
| 10       | STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR AUSTRALIA        | 14,646,158           | 0.67                          |
| 11       | ผู้ถือหุ้นอื่น                                           | 485,574,135          | 22.25                         |
|          | ยอดรวมหุ้นชำระแล้ว                                       | <b>2,182,771,917</b> | <b>100.00</b>                 |
|          | ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย                                     | 1,862,225,903        | 85.31                         |
|          | ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างด้าว                                | 320,546,014          | 14.69                         |

ภาครัฐถือหุ้นในบริษัทฯ คิดเป็น สัดส่วนร้อยละ 53.42 ของหุ้นทั้งหมดของบริษัทฯ โดยการถือหุ้นผ่านกระทรวงการคลังและกองทุนรวมออมสิน ทำให้บริษัทฯ มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ อันจะมีผลต่อบริษัทฯ ในการทำธุรกรรมบางประเภท ได้แก่

- 1.บริษัทฯ ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการรัฐมนตรีในการดำเนินการลงทุนขนาดใหญ่
- 2.สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินจะต้องเป็นผู้ตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ

### นโยบายการจ่ายเงินปันผล

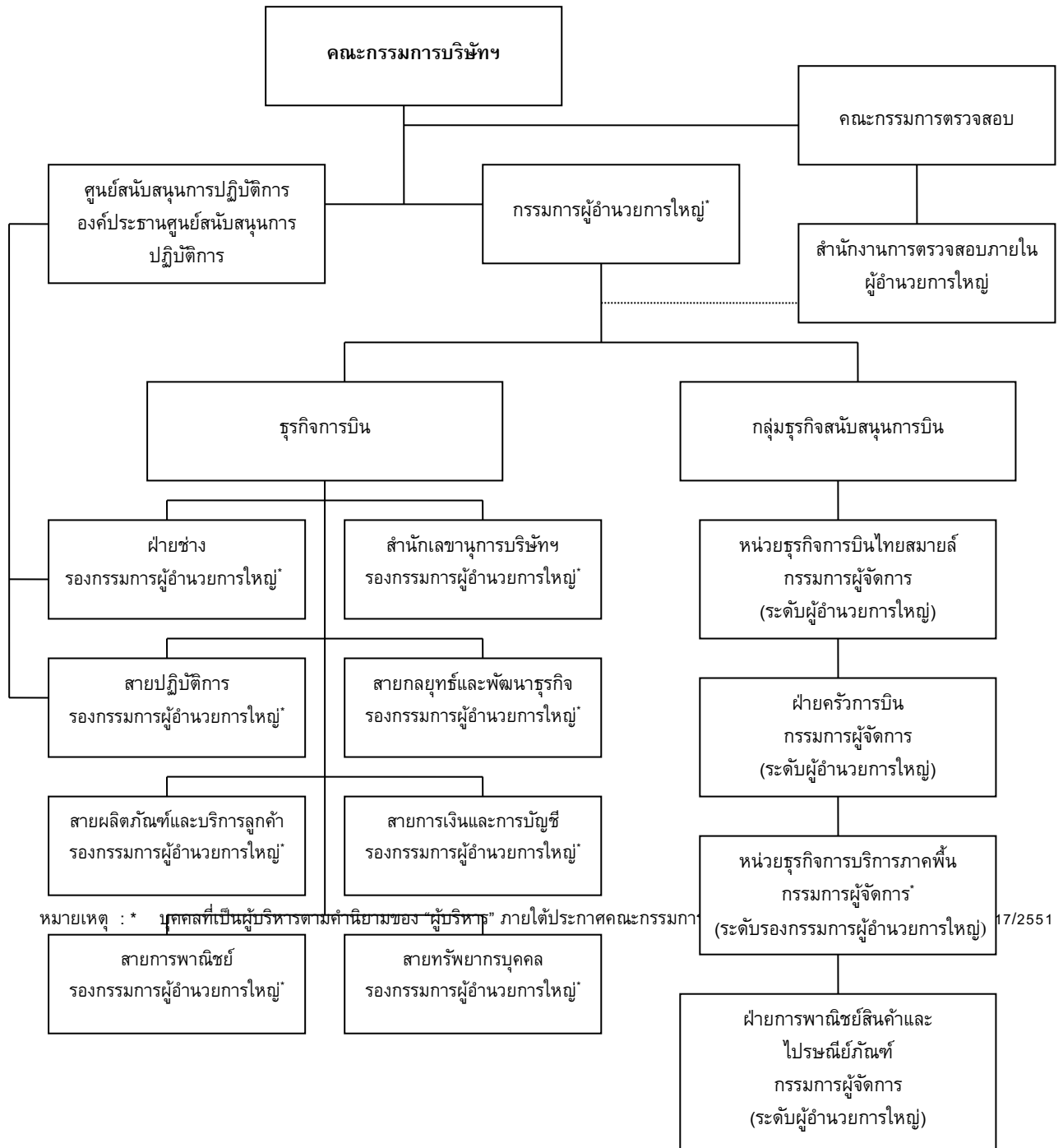
คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอให้บริษัทฯ จ่ายเงินปันผลประจำปี โดยการจ่ายเงินปันผลต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ปัจจุบัน คณะกรรมการบริษัทฯ มีนโยบายที่จะเสนอให้ผู้ถือหุ้นพิจารณาจ่ายเงินปันผลประจำปีในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิก่อนผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากงบการเงินรวมทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็นและความเหมาะสมอื่น ๆ ในอนาคต

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ห้ามมิให้บริษัทมหาชนจ่ายเงินปันผล หากยังมียอดขาดทุนสะสมอยู่ แม้ว่าบริษัทนั้นจะมีกำไรในปีนั้นก็ตาม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดไว้ว่า บริษัทฯ ต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปีหักด้วยยอดเงินขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าทุนสำรองนี้จะมีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ

## 8. การจัดการ

### 8.1 โครงสร้างการจัดการ

โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการชดเชย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



หมายเหตุ : \* บุคคลที่เป็นผู้บริหารตามคำนิยามของ "ผู้บริหาร" ภายใต้ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กจ.17/2551

หมายเหตุ : \* บุคคลที่เป็นผู้บริหารตามคำนิยามของ "ผู้บริหาร" ภายใต้ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ กจ.17/2551 เรื่องการกำหนดบทนิยามในประกาศเกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์

## คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท มีหน้าที่รับผิดชอบสูงสุดในการบริหารจัดการกิจการของบริษัทฯ อยู่ภายใต้เงื่อนไขข้อบังคับของบริษัทฯ ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่ผู้ถือหุ้นจะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง กรรมการจำนวน 1 ใน 3 จะต้องออกจากตำแหน่ง และจะมีการเลือกตั้งกรรมการแทนกรรมการที่ออกตามวาระ กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการ ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

|                         |               |                                                       |
|-------------------------|---------------|-------------------------------------------------------|
| 1. นายอำพน              | กิตติอำพน     | ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ                         |
| 2. นายจุลสิงห์          | วสันตสิงห์    | รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ |
| 3. นายอารีพงศ์          | ภู่อุ่ม       | รองประธานกรรมการ                                      |
| 4. นายคณิศ              | แสงสุพรรณ     | กรรมการอิสระ                                          |
| 5. นายประดิษฐ์          | สินธวณรงค์    | กรรมการ                                               |
| 6. พล.ต.อ. เปรี้ยวพันธ์ | ดามาพงศ์      | กรรมการ                                               |
| 7. นายวีระวงศ์          | จิตต์มิตรภาพ  | กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ                        |
| 8. พล.อ.อ. สกิตพงษ์     | สุขวิมล       | กรรมการอิสระ                                          |
| 9. พล.อ.อ.ม.ล. สุปรীชา  | กมลาศน์       | กรรมการ                                               |
| 10. นายอภิพร            | ภาษาวัธน      | กรรมการอิสระ                                          |
| 11. นายธีรศักดิ์        | สุวรรณยศ      | กรรมการ                                               |
| 12. นายวรเดช            | หาญประเสริฐ   | กรรมการ                                               |
| 13. นายจตุตินันท์       | ภิรมย์ภักดี   | กรรมการตรวจสอบ                                        |
| 14. นายศิลาปชัย         | จารุเกษมรัตน์ | กรรมการ                                               |
| 15. นายปิยสวัสดิ์       | อัมระนันท์    | กรรมการ                                               |

นายนิรุจน์ มณีพันธ์ (รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท) เป็นเลขานุการ

\* นายศิลาปชัย จารุเกษมรัตน์ ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 20 มกราคม 2555

### กรรมการผู้มีอำนาจลงลายมือชื่อแทนบริษัท

นายอำพน กิตติอำพน ประธานกรรมการ ลงลายมือชื่อร่วมกับนายคณิศ แสงสุพรรณ หรือ นายอภิพร ภาษาวัธน หรือ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์ อีกหนึ่งคน และประทับตราสำคัญของบริษัท หรือ นายคณิศ แสงสุพรรณ นายอภิพร ภาษาวัธน นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์ สามคนลงลายมือชื่อร่วมกันและประทับตราสำคัญของบริษัท

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัท มีอำนาจแต่งตั้งบุคคลอื่นใดให้ดำเนินกิจการของบริษัทฯ ภายใต้การควบคุมของคณะกรรมการบริษัท หรืออาจมอบอำนาจเพื่อให้บุคคลดังกล่าว มีอำนาจตามที่คณะกรรมการบริษัท เห็นสมควร และภายในเวลาที่กรรมการเห็นสมควร และคณะกรรมการบริษัท อาจยกเลิก เพิกถอน เปลี่ยนแปลง หรือแก้ไขอำนาจนั้นๆ ได้ คณะกรรมการบริษัท มีอำนาจกำหนดชื่อกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท ตลอดจนจัดตั้งคณะกรรมการชุดย่อย



ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 15 ครั้ง  
นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่างๆ เพื่อช่วยศึกษารายละเอียดและกลั่นกรองงานเฉพาะเรื่อง ดังนี้

### คณะกรรมการตรวจสอบ

เพื่อให้บริษัท มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของกระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ถือหุ้นและผู้ลงทุนทั่วไปเกิดความมั่นใจในการบริหารงานของบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการบริษัท ที่มีคุณสมบัติเป็นกรรมการอิสระและไม่ได้เป็นผู้บริหาร ของบริษัท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังนี้

- |                 |              |                                                                                         |
|-----------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายจูลสิงห์  | วสันตสิงห์   | ประธานกรรมการ                                                                           |
| 2. นายจตุรินทร์ | ภิรมย์ภักดี  | กรรมการตรวจสอบ (เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน) |
| 3. นายวีระวงศ์  | จิตต์มิตรภาพ | กรรมการตรวจสอบ                                                                          |
| นางเกษรี        | ณรงค์เดช     | ที่ปรึกษาคณะกรรมการตรวจสอบ                                                              |
| นางรวิพร        | คูหิรัญ      | ที่ปรึกษาคณะกรรมการตรวจสอบ                                                              |
| นางสุวคนธ์      |              | นางวงศ์ (ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน) เป็น                                  |

#### เลขานุการ

กรรมการตรวจสอบจะต้องมีคุณสมบัติเป็นไปตามข้อกำหนดที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด ซึ่งรวมถึงคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. เป็นกรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติครบตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนกำหนด
2. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท
3. ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกัน
4. มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในฐานะกรรมการตรวจสอบ

#### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัท มีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัท มีระบบการควบคุมภายในและการตรวจสอบภายในที่เหมาะสมและมีประสิทธิผล และพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้ง โยกย้าย เลิกจ้าง หัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัท ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระ เพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าว รวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ให้เป็นไปตามกฎหมาย และข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท

6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัทฯ ซึ่งรายงานดังกล่าวต้องลงนามโดยประธานคณะกรรมการตรวจสอบโดยประกอบด้วยข้อมูลตามที่ตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด

7. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมายด้วยความเห็นชอบจากคณะกรรมการตรวจสอบ

8. ในการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ หากพบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำดังต่อไปนี้ ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อฐานะการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้คณะกรรมการตรวจสอบรายงานต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแก้ไขภายในเวลาที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นสมควร

(1) รายการที่เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

(2) การทุจริต หรือมีสิ่งผิดปกติ หรือมีความบกพร่องที่สำคัญในระบบควบคุมภายใน

(3) การฝ่าฝืนกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ

ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 11 ครั้ง และมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

### คณะกรรมการธรรมาภิบาล

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาล โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

|                         |              |                        |
|-------------------------|--------------|------------------------|
| 1. พล.ต.อ. เปรี้ยวพันธ์ | ดามาพงศ์     | ประธานกรรมการ          |
| 2. พล.อ.อ. สติത്യพงษ์   | สุขวิมล      | กรรมการและกรรมการอิสระ |
| 3. นายวีระวงศ์          | จิตต์มิตรภาพ | กรรมการและกรรมการอิสระ |
| 4. นายธีรศักดิ์         | สุวรรณยศ     | กรรมการ                |
| 5. นายปิยสวัสดิ์        | อัมระนันท์   | กรรมการ                |
| 6. นายนิรุจน์           | มณีพันธ์     | กรรมการและเลขานุการ    |
| 7. นายบำเพ็ญ            | สรรพศรี      | ผู้ช่วยเลขานุการ       |

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการธรรมาภิบาล

1. เสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามหลักการที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด และเป็นที่ยอมรับในระดับสากล

2. พิจารณาตรวจสอบเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

3. ประสานงาน และปฏิบัติงานร่วมกับคณะกรรมการอื่นๆ และคณะทำงานอื่นๆ ของบริษัทฯ ได้ตามที่เหมาะสม

4. มีอำนาจในการเรียกพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ และบุคคลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องมาให้ถ้อยคำหรือความเห็น รวมทั้งให้มีอำนาจในการเรียกเอกสารหรือสิ่งอื่นใดมาเพื่อประกอบการพิจารณาได้ด้วย

5. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 1 ครั้ง และมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

## กรรมการอิสระ

เพื่อเป็นไปตามข้อกำหนดของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (สำนักงาน ก.ล.ต.) ตลาดหลักทรัพย์ฯ และแนวทางปฏิบัติที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

|                       |              |         |
|-----------------------|--------------|---------|
| 1. นายอำพน            | กิตติอำพน    | กรรมการ |
| 2. นายจุลสิงห์        | วสันตสิงห์   | กรรมการ |
| 3. นายคณิต            | แสงสุพรรณ    | กรรมการ |
| 4. นายวีระวงศ์        | จิตต์มิตรภาพ | กรรมการ |
| 5. พล.อ.อ. สถิตย์พงษ์ | สุขวิมล      | กรรมการ |
| 6. นายอภิพร           | ภาษวรินทร์   | กรรมการ |

ทั้งนี้ คุณสมบัติของกรรมการอิสระตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน มีดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย

2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้รับเงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการ หรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ สังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมาย หรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปี จากบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของ ผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปี

7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัทฯ ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่

8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทฯ หรือบริษัทย่อย

9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดคุณสมบัติของกรรมการอิสระไว้เข้มกว่าคุณสมบัติตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ โดยกำหนดเรื่องการถือหุ้นของกรรมการอิสระตามข้อ 1 ไว้เข้มกว่า คือ กำหนดการถือหุ้น ไม่เกินร้อยละ 0.5

กรรมการอิสระที่มีคุณสมบัติตามข้อ 1 ถึงข้อ 9 อาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัทฯ บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ โดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (Collective Decision) ได้

ในกรณีที่บุคคลที่บริษัทฯ แต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามข้อ 4. หรือมีการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 6 คณะกรรมการบริษัทฯ อาจพิจารณาผ่อนผันให้ไม่ได้ หากเห็นว่าการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลต่อไปนี้เป็นหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระดังกล่าวแล้ว

- (1) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพ ที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- (2) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- (3) ความเห็นของคณะกรรมการของบริษัทฯ ในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการอิสระ

1. แสดงความคิดเห็น และ/หรือรายงานผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ ได้อย่างเสรี ตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานประจำปีของบริษัทฯ รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล

2. มีอำนาจในการเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาดำเนินการ

3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2554 กรรมการอิสระของบริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และได้แสดงความคิดเห็นตามหน้าที่อย่างอิสระ โดยยึดถือการดูแลผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นทุกรายให้เท่าเทียมกัน

### คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายอาร์ฟงศ์ ภู่อุ่ม ประธานกรรมการ

- |    |                            |                  |
|----|----------------------------|------------------|
| 2. | พล.อ.อ. สถิตย์พงษ์ สุขวิมล | รองประธานกรรมการ |
| 3. | นายคณิศ แสงสุพรรณ          | กรรมการ          |
| 4. | นายอภิพร ภาษวิธาน          | กรรมการ          |
| 5. | นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์  | กรรมการ          |

นายสาธิต วรตะริน (รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล) เป็นเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร

1. กำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการสรรหาและแต่งตั้งกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูง และพัฒนาบุคลากรของบริษัทฯ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดี เป็นที่ยอมรับในระดับสากล เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล โดยมีการนำแนวความคิดของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลสมัยใหม่มาใช้เพื่อให้ได้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีคุณภาพมาดำรงตำแหน่งและปฏิบัติงานในตำแหน่งกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ รวมทั้งเป็นการดำเนินการสรรหาที่ใช้หลักความเสมอภาค ความยุติธรรม ความโปร่งใส และการตรวจสอบได้

2. กำหนดค่าตอบแทนแก่กรรมการ อนุกรรมการต่างๆ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งบุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ เพื่อเป็นการจูงใจและรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามที่บริษัทฯ ต้องการ และอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบกับได้กับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นควรได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสม ส่วนกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายบริหารควรได้รับค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลการปฏิบัติงานของกรรมการหรือผู้บริหารแต่ละคน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล

3. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา

4. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

5. ให้คณะกรรมการดังกล่าว มีอำนาจหน้าที่ครอบคลุมถึงการพิจารณาทบทวนความเหมาะสมของตำแหน่งหน้าที่การงานต่างๆ ในความรับผิดชอบของพนักงานบริษัทฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง

6. ดำเนินการสรรหาคัดเลือกเพื่อให้ได้บุคคลที่เหมาะสมเป็นกรรมการบริษัท และผู้บริหารระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ขึ้นไป เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง หรือโยกย้ายตามที่เห็นสมควร

ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 7 ครั้ง และมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้บริษัทฯ มีการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการกำกับดูแลที่ดีของตลาดหลักทรัพย์ฯ และหลักเกณฑ์การประเมินการกำกับดูแลที่ดี ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ประจำปีบัญชี รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีที่ยอมรับในระดับสากล และเพื่อให้การดำเนินงานด้านบริหารความเสี่ยงสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารได้

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |    |                     |             |               |
|----|---------------------|-------------|---------------|
| 1. | นายคณิศ             | แสงสุพรรณ   | ประธานกรรมการ |
| 2. | นายธีรศักดิ์        | สุวรรณยศ    | กรรมการ       |
| 3. | พล.อ.อ.ม.ล. สุปรীชา | กมลาศน์     | กรรมการ       |
| 4. | นายปิยสวัสดิ์       | อัมระนันทน์ | กรรมการ       |
| 5. | นายโชคชัย           | ปัญญาสงค์   | เลขานุการ     |

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. ให้คำปรึกษาและคำแนะนำในการดำเนินการบริหารความเสี่ยงทั้งมวลของบริษัท
2. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
3. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 2 ครั้ง และมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัท

### คณะกรรมการบริหาร

เพื่อให้การจัดการของบริษัท เป็นไปตามเป้าหมายของแผนวิสาหกิจบริษัท อย่างมีประสิทธิภาพ เกิดประโยชน์สูงสุดกับบริษัท

คณะกรรมการบริษัท ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารบริษัท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

|   |               |             |               |
|---|---------------|-------------|---------------|
| 1 | นายคณิต       | แสงสุพรรณ   | ประธานกรรมการ |
| 2 | นายอภิพร      | ภาษวัธน์    | กรรมการ       |
| 3 | นายประดิษฐ์   | สินธวรงค์   | กรรมการ       |
| 4 | นายวรเดช      | หาญประเสริฐ | กรรมการ       |
| 5 | นายปิยสวัสดิ์ | อัมระนันท์  | กรรมการ       |

นายนิรุจน์ มณีพันธ์ (รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท) เป็นเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหาร

1. ติดตามความคืบหน้าการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย
2. พิจารณากลับกรองเรื่องที่จะนำเข้าสู่การพิจารณาของคณะกรรมการบริษัท ตามที่ประธานกรรมการบริษัท

หรือคณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

3. เสนอแนะแนวทางและมาตรการในการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพของการดำเนินกิจการของบริษัท
4. มีอำนาจอนุมัติการจัดหาตามระเบียบบริษัท ว่าด้วยการพัสดุ ภายในวงเงินที่อยู่ในอำนาจอนุมัติไม่เกิน 500 ล้านบาท
5. อนุมัติการใช้เงินนอกเหนือวงเงินที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรตามงบประมาณประจำปีไม่เกิน 50 ล้านบาท

ในวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท และให้รายงานคณะกรรมการบริษัท ทราบ

6. มีอำนาจเรียกเอกสารและบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องมาชี้แจง เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณา
7. แต่งตั้งคณะอนุกรรมการและคณะทำงานได้ตามความเหมาะสม
8. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัท มอบหมาย

9. ในการประชุมคณะกรรมการบริหาร ต้องมีกรรมการมาประชุมเกินกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด จึงจะเป็นองค์ประชุม ให้ประธานกรรมการเป็นประธานในที่ประชุม ในกรณีที่ประธานกรรมการไม่อยู่ในที่ประชุม หรือไม่ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทน ในกรณีที่ประธานกรรมการมอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งคนใดเป็นประธานในที่ประชุมแทนไม่ได้ ให้กรรมการซึ่งมาประชุมเลือก กรรมการคนหนึ่งเป็นประธานในที่ประชุม การวินิจฉัยชี้ขาดของที่ประชุมคณะกรรมการบริหาร ให้ถือเสียงข้างมาก โดยกรรมการคนหนึ่งมีเสียงหนึ่งในการลงคะแนนในเรื่องนั้น กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใด ให้ออกจากที่ประชุม ในวาระนั้น และไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น ถ้าคะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานในที่ประชุมออกเสียงเพิ่มขึ้น อีกหนึ่งเสียงเป็นเสียงชี้ขาด

ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 13 ครั้ง และมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัท



## คณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ในการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคมมีความต่อเนื่องชัดเจนเพิ่มคุณค่าให้แก่ธุรกิจ และมีการสื่อสารประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายชื่อดังต่อไปนี้

- |                  |              |               |
|------------------|--------------|---------------|
| 1. นายอภิพร      | ภาษาวิทย์    | ประธานกรรมการ |
| 2. นายจตุรินทร์  | ภิรมย์ภักดี  | กรรมการ       |
| 3. นายวีระวงศ์   | จิตต์มิตรภาพ | กรรมการ       |
| 4. นายปิยสวัสดิ์ | อัมระนันท์   | กรรมการ       |
| 5. นางนารีลักษณ์ | วิมุกตานนท์  | กรรมการ       |

โดยมี นายอำพน กิตติอำพน เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม และ นางสุนันท์ อิศวพรชัย (ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์) เป็นเลขานุการ

### อำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม

1. กำหนดนโยบายและแนวทางที่ชัดเจนของบริษัทฯ ต่อการมีส่วนร่วมรับผิดชอบต่อสังคม เพื่อแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นและทุ่มเทของบริษัทฯ ในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ผสมผสานแนวคิดและนวัตกรรมในรูปแบบสีเขียว (Green Innovation)

2. จัดทำโครงการเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่สอดคล้องกับแนวคิด "การเดินทางแบบรักษ์สิ่งแวดล้อม" (Travel Green) โดยชักนำผู้มีส่วนร่วม ทั้งผู้ถือหุ้น ผู้โดยสาร คู่ค้า และพนักงานทุกคน เข้าร่วมในทุกกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง

3. จัดกิจกรรมเพื่อสร้างความตระหนักและปลูกฝังจิตสำนึกให้กับพนักงานในทุกระดับชั้นในการคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและสังคม และให้ความเห็นชอบในกิจกรรมและการดำเนินการที่เกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของบริษัทฯ ในเรื่องเกี่ยวกับการสนับสนุนสาธารณชนประโยชน์และสาธารณกุศล

4. สื่อสารและประชาสัมพันธ์กิจกรรมเพื่อสังคมและสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ และจัดทำรายงานด้านอนุรักษสิ่งแวดล้อม (CSR Report) ต่อสาธารณชนอย่างสม่ำเสมอ

5. ดำเนินการอื่นๆ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ มอบหมาย

ในปี 2554 มีการประชุมทั้งสิ้น 2 ครั้ง และมีการรายงานผลต่อคณะกรรมการบริษัทฯ

นอกจากนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ยังได้แต่งตั้งคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ อีก อาทิ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน คณะอนุกรรมการกำกับนโยบายการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบิน คณะอนุกรรมการด้านกฎหมาย เป็นต้น

### เจ้าหน้าที่บริหาร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่ระดับบริหารจำนวนทั้งสิ้น 13 ตำแหน่ง ประกอบด้วย กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 1 ตำแหน่ง ระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ 9 ตำแหน่ง และผู้อำนวยการใหญ่สายการบัญชีหรือการเงิน 3 ตำแหน่ง ประกอบด้วย

- |                  |            |                                                   |
|------------------|------------|---------------------------------------------------|
| 1. นายปิยสวัสดิ์ | อัมระนันท์ | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                            |
| 2. นายปานทิต     | ชนะภัย     | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์            |
| 3. ร.อ. มนตรี    | จำเรียง    | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง                 |
| 4. นายโชคชัย     | ปัญญาสงค์  | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ |



|                  |              |                                                                            |
|------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 5. น.ต. อัมภวรุช | วัฒนางกูร    | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายปฏิบัติการ                                     |
| 6. นายธีรพล      | โชติชนาภิบาล | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า                       |
| 7. นายดนุช       | บุญนาค       | กรรมการผู้จัดการหน่วยธุรกิจบริการภาคพื้นระดับรอง<br>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ |
| 8. นายนิรุจน์    | มณีพันธ์     | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัท                              |
| 9. นายสาธก       | วรสระริน     | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายทรัพยากรบุคคล                                  |
| 10. นางวสุกานต์  | วิศาลสวัสดิ์ | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการเงินและการบัญชี                             |
| 11. นายรัช       | ตันตนั้นตา   | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร                                           |
| 12. นายธงชัย     | สิงห์กุล     | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีการเงิน                                            |
| 13. นางชาริตา    | ลีลายุทธ     | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและงบประมาณ                                  |

หมายเหตุ : \*เจ้าหน้าที่บริหาร ตามคำนิยาม “ผู้บริหาร” ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### อำนาจหน้าที่ของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบภายใต้ขอบเขตที่ระบุไว้ในระเบียบภายในของบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

1. อำนาจหน้าที่ภายใต้ “ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการบริหารกิจการทั่วไป พ.ศ. 2550”

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารงานของบริษัทฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ นโยบายของบริษัทฯ หรือตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานของบริษัทฯ ทั้งนี้ ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด

2. อำนาจหน้าที่ภายใต้ “ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการพัสดุ พ.ศ. 2546” (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 5 พ.ศ. 2554)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นผู้รักษาการตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ และมีอำนาจในการอนุมัติการจัดหาและการเข้าทำธุรกรรมใดๆ เกี่ยวกับการได้มาหรือการจำหน่ายพัสดุ ซึ่งรวมถึงการจัดซื้อพัสดุ การจ้าง การเช่าหรือให้เช่า ฯลฯ การออกคำสั่งที่จำเป็นต่างๆ ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการพัสดุ โดยระเบียบบริษัทฯ ดังกล่าว ได้กำหนดถึงอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในการอนุมัติการจัดหาและการเข้าทำธุรกรรมแต่ละประเภทภายในวงเงินชั้นสูงสุดที่ระบุไว้ตามรายละเอียดและขอบเขตที่กำหนดไว้ในระเบียบบริษัทฯ ดังต่อไปนี้

- การจัดหาบริการและอุปกรณ์อื่นๆ ซึ่งต้องส่งมอบพร้อมกับการส่งมอบเครื่องบิน ตามข้อ 8 วรรค 2 ที่มีวงเงินไม่เกิน 300 ล้านบาท
- การจ้างที่ปรึกษา ที่มีวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท
- การจัดหาโดยวิธีประมูล หรือประกวดราคา ที่มีวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท
- การจัดหาพัสดุโดยวิธีพิเศษ ที่มีวงเงินไม่เกิน 100 ล้านบาท
- การจัดหาอุปกรณ์และผลิตภัณฑ์เพื่อการโฆษณาและการส่งเสริมการขาย ที่มีวงเงินไม่เกิน 300 ล้านบาท
- การจัดหาเชื้อเพลิงอากาศยาน ที่มีวงเงินไม่เกิน 500 ล้านบาท
- การจัดหาประกันภัยที่มีเบี้ยประกันภัยวงเงินไม่เกิน 500 ล้านบาท
- การจัดหาสินค้า พัสดุบริการ เครื่องดื่มและอาหารสำเร็จรูป เพื่อจำหน่ายและบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ที่มีวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท
- การจัดหาอาหาร เครื่องดื่ม ที่ประกอบสำเร็จรูป การจัดหาบริการ และพัสดุบริการ เพื่อนำขึ้นบริการผู้โดยสารบนเครื่องบิน ณ สถานีการบินต่างจังหวัดหรือต่างประเทศเป็นการประจำ ที่มีวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท

- การเช่าสำนักงาน การเช่าที่พักให้กับผู้จัดการทั่วไปประจำสำนักงานสาขาและพนักงานประจำสาขา (ตามระเบียบข้อ 99.1 ข้อ 99.2 และ ข้อ 99.4) ที่มีวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท
- การเช่าที่พักสำหรับผู้ควบคุมอากาศยานและลูกเรือ (ตามระเบียบข้อ 99.3) ที่มีวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท
- การจัดหาพัสดุ การจ้างซ่อมชิ้นส่วนอะไหล่ของเครื่องบินในกิจการฝ่ายช่างที่มีวงเงินไม่เกิน 150 ล้านบาท

3. อำนาจหน้าที่ภายใต้ “ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน พ.ศ. 2552” (แก้ไขเพิ่มเติมครั้งที่ 3 พ.ศ. 2554)

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ มีอำนาจสั่งให้เข้าทำสัญญาและดำเนินงานตามข้อผูกพันทางการเงิน และอนุมัติธุรกรรมทางการเงินทั้งปวง ตามที่ได้รับมอบหมายจากที่ประชุมผู้ถือหุ้น หรือที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งในกิจการประจำทั้งปวงภายในขอบเขตข้อบังคับของบริษัทฯ ทั้งนี้ ตามรายละเอียดและขอบเขตที่กำหนดไว้ในระเบียบบริษัทฯ ดังกล่าว โดยเป็นผู้มีอำนาจสั่งดำเนินงานและ/หรืออนุมัติการเงิน ที่มีวงเงินไม่เกิน 200 ล้านบาท และการใช้เงินนอกเหนือวงเงินที่หน่วยงานได้รับการจัดสรรตามงบประมาณประจำปีในวงเงินไม่เกิน 50 ล้านบาท

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ไม่สามารถอนุมัติการเข้าทำธุรกรรมใดๆ ที่อยู่นอกขอบเขตอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ตามที่ระบุไว้ในระเบียบภายในของบริษัทฯ ดังกล่าวข้างต้น นอกจากนั้น ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 14/2545 เมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน 2545 ระบุว่า การมอบอำนาจจากคณะกรรมการบริษัท ให้แก่กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ในเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานตามปกติธุรกิจนั้น กรรมการผู้อำนวยการใหญ่จะไม่สามารถอนุมัติการเข้าทำธุรกรรมใดๆ ที่ตนหรือ “บุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง” ซึ่งได้แก่ (ก) ผู้บริหารของบริษัทฯ (ข) ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ (ค) ผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ (ง) บุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต ทางการสมรส หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมายกับบุคคลตาม (ก) (ข) หรือ (ค) ซึ่งได้แก่ บิดา มารดา คู่สมรส บุตร หรือญาติสนิทอื่น และ (จ) นิติบุคคลใดๆ ที่บุคคลตาม (ก) (ข) หรือ (ค) ถือหุ้น หรือมีอำนาจควบคุมหรือมีส่วนได้เสียอื่นใด ไม่ว่าโดยทางตรงหรือทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ หรือบุคคลตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ มีส่วนได้เสียหรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ในลักษณะอื่นใดกับบริษัทฯ หรือบริษัทย่อยของบริษัทฯ

## การสรรหากรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

### การสรรหาคณะกรรมการบริษัท

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัท ประกอบด้วยกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน สุดแต่ที่ประชุมใหญ่จะเป็นผู้กำหนดเป็นครั้งคราว และกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดต้องมีถิ่นที่อยู่ในราชอาณาจักร และกรรมการของบริษัทฯ จะต้องเป็นผู้มีคุณสมบัติและไม่ มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมายกำหนด ในการประชุมสามัญประจำปีผู้ถือหุ้นในแต่ละปี จะมีการเลือกตั้งกรรมการใหม่แทนกรรมการที่ต้องออกจากตำแหน่งตามวาระจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด หรือจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 ในกรณีที่แบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้

คณะกรรมการบริษัท กำหนดหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัท เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินการของคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร ในการสรรหากรรมการบริษัท ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ตามที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ กำหนด ด้วยความโปร่งใส ตามหลักธรรมาภิบาล หลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัท ดังกล่าวสรุปได้ดังนี้

#### 1. ดำเนินการกำหนดคุณสมบัติของกรรมการบริษัท ที่ต้องการสรรหา

1.1 ความเหมาะสมของความรู้ ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของกรรมการบริษัท โดยรวม เพื่อให้คณะกรรมการบริษัท มีองค์ประกอบที่เหมาะสม สามารถกำหนดกลยุทธ์ และนโยบาย รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการปฏิบัติตามกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 คุณสมบัติของกรรมการบริษัท แต่ละคน เพื่อความมั่นใจว่า ผู้ที่ได้รับการสรรหาจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ กรรมการตามหลัก Fiduciary Duty ที่สำคัญ คือ การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรอบคอบระมัดระวัง และด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มีคุณธรรมและความรับผิดชอบ ตัดสินใจด้วยข้อมูลและเหตุผล ฯลฯ

1.3 ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามที่กฎหมาย กฎ ระเบียบอื่นที่เกี่ยวข้องกำหนด

1.4 ความเป็นอิสระของกรรมการอิสระแต่ละคน

1.5 ความสามารถในการอุทิศเวลาของกรรมการบริษัท อาจพิจารณาจากจำนวนบริษัทที่ดำรงตำแหน่งอยู่ ฯลฯ เพื่อให้เวลาอย่างเพียงพอในการเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัท อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการดูแลและการติดตามการดำเนินงานของบริษัท

2. กระบวนการในการสรรหากรรมการบริษัท

2.1 คณะกรรมการสรรหา จะดำเนินการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมที่จะมาดำรงตำแหน่งกรรมการฯ

**กรณีที่ 1** กรณีตำแหน่งกรรมการว่างลง เนื่องจากครบวาระในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ซึ่งกรรมการต้องพ้นจากตำแหน่ง 1 ใน 3 นั้น อาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บุคคลที่เป็นกรรมการเดิมที่พ้นวาระเพื่อเสนอให้ดำรงตำแหน่งต่อไป (2) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลังซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (3) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (4) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัท ฯลฯ (5) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัท

**กรณีที่ 2** กรณีตำแหน่งกรรมการบริษัท ว่างลงนอกจากเหตุตามกรณีที่ 1 คณะกรรมการสรรหา จะดำเนินการสรรหาเมื่อคณะกรรมการบริษัท มีมติให้แต่งตั้งทดแทน โดยอาจพิจารณารายชื่อบุคคลที่เหมาะสมจาก (1) บัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจ ตามประกาศของกระทรวงการคลังซึ่งได้กำหนดแนวทางปฏิบัติสำหรับกรณีที่กรรมการอื่นที่มีใช้กรรมการโดยตำแหน่งครบวาระการดำรงตำแหน่ง หรือพ้นจากตำแหน่งก่อนครบวาระ จะต้องแต่งตั้งกรรมการอื่นจากบัญชีรายชื่อกรรมการรัฐวิสาหกิจแทนกรรมการรายดังกล่าว จำนวนไม่น้อยกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการอื่น (2) การเสนอชื่อของผู้ถือหุ้น (ถ้ามี) (3) การเสนอชื่อของประธานกรรมการบริษัท กรรมการบริษัท ฯลฯ (4) การเสาะหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่เหมาะสมกับบริษัท

2.2 คณะกรรมการสรรหา กลับกรองให้ได้บุคคลที่มีคุณสมบัติสอดคล้องกับเกณฑ์คุณสมบัติที่กำหนดไว้

2.3 เลขานุการบริษัท ดำเนินการตรวจสอบคุณสมบัติของบุคคลที่จะได้รับการเสนอชื่อให้เป็นกรรมการบริษัท ตามวิธีการที่ได้กำหนดไว้ในหลักเกณฑ์การดำเนินการสรรหากรรมการบริษัท

2.4 คณะกรรมการสรรหา พิจารณาและนำชื่อเสนอคณะกรรมการบริษัท

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเป็นผู้แต่งตั้งกรรมการโดยใช้เสียงข้างมากตามหลักเกณฑ์และวิธีการดังนี้

1. ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับหนึ่งหุ้นต่อหนึ่งเสียง

2. ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะต้องใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดเลือกตั้งบุคคลคนเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ แต่จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากน้อยเพียงใดไม่ได้

3. บุคคลซึ่งได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมา เป็นผู้ได้รับการเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้เลือกด้วยวิธีจับสลากเพื่อให้ได้ตามจำนวนกรรมการที่จะพึงมี

ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลหนึ่งซึ่งมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมาย เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป

ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนกรรมการที่ยังเหลืออยู่ เว้นแต่วาระของกรรมการจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน บุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าว จะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทน

ที่ประชุมผู้ถือหุ้นอาจลงมติให้กรรมการคนใดออกจากตำแหน่งก่อนถึงคราวออกตามวาระได้ ด้วยคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า 3 ใน 4 ของจำนวนผู้ถือหุ้นซึ่งมาประชุมและมีสิทธิออกเสียง และมีหุ้นนับรวมกันได้ไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนหุ้นที่ถือโดยผู้ถือหุ้นที่มาประชุม และมีสิทธิออกเสียงในการประชุมนั้น

ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรกและปีที่ 2 ภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้น ให้ใช้วิธีจับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆ ต่อไป ให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้น เป็นผู้ออกจากตำแหน่ง กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจถูกเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

#### การแต่งตั้งคณะกรรมการอื่น ๆ

คณะกรรมการบริษัท เป็นผู้พิจารณาแต่งตั้งคณะกรรมการอื่น ๆ ของบริษัท ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ คณะกรรมการธรรมาภิบาล คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริหาร

#### การแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ระดับบริหาร

การแต่งตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งเป็นตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารสูงสุดของบริษัท นั้น คณะกรรมการบริษัท จะแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อคัดเลือกคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท 5 คน และรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท 1 คน เพื่อแต่งตั้งคณะกรรมการสรรหาผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดหลักเกณฑ์ วิธีการสรรหา และดำเนินการสรรหาผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ที่เหมาะสม และคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการและพนักงานรัฐวิสาหกิจ พ.ศ. 2518 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องเพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และเสนอชื่อผู้ผ่านการคัดเลือกที่สมควรได้รับการแต่งตั้งต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาต่อไป

สำหรับเจ้าหน้าที่บริหารอื่น คณะกรรมการบริษัท ได้มอบหมายให้คณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร คัดเลือกผู้ที่เหมาะสมมาดำรงตำแหน่งระดับรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และ/หรือเทียบเท่า นำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อพิจารณาอนุมัติ สำหรับตำแหน่งระดับผู้อำนวยการใหญ่ และ/หรือเทียบเท่าให้เป็นอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ทั้งนี้ ให้นำเสนอคณะกรรมการบริษัท เพื่อทราบก่อนลงนามในคำสั่งแต่งตั้ง

### ค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

#### ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนกรรมการบริษัท

ที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2554 เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2554 ได้มีมติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัท สำหรับปี 2554 ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัท ได้รับค่าตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัท ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง

2. ในกรณีกรรมการบริษัท ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัท หรือประธานกรรมการบริษัท ให้เป็นกรรมการ อนุกรรมการ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัท ให้กรรมการบริษัท ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับ

ค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใด กรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใด มีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น

3. คณะกรรมการตรวจสอบให้ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยที่ในเดือนใด ไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย

4. ให้คณะกรรมการบริษัทฯ ได้รับเงินรางวัลประจำปี (Bonus) โดยคำนวณจากอัตราร้อยละ 0.2 ของกำไรสุทธิก่อนผลกำไร/ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศจากงบการเงินรวม ทั้งนี้ ในวงเงินรวมไม่เกิน 30 ล้านบาท และให้ใช้อัตราดังกล่าวสำหรับการคำนวณเงินรางวัลประจำปีในปีต่อไป

**ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการของบริษัทฯ ในปี 2554 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554**

หน่วย : ล้านบาท

| คณะกรรมการ                      | จำนวน (ราย) | ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุมและเงิน<br>รางวัลประจำปี |
|---------------------------------|-------------|-------------------------------------------------|
| คณะกรรมการบริษัท                | 25          | 27.29 <sup>1)</sup>                             |
| คณะกรรมการตรวจสอบ <sup>2)</sup> | 5           | 0.98                                            |
| คณะกรรมการอื่นๆ <sup>3)</sup>   | 13          | 1.37                                            |

หมายเหตุ : 1) ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุม สำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ ค่าเบี้ยประชุมสำหรับคณะอนุกรรมการบริษัทฯ (ไม่รวมค่าตอบแทน คณะกรรมการตรวจสอบ) ระหว่างวันที่ 1 มกราคม 2554 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2554 และเงินรางวัลประจำปี สำหรับช่วงดำรงตำแหน่ง ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2553 ถึงวันที่ 31 ธันวาคม 2553

2) กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการตรวจสอบ

3) บุคคลภายนอกที่คณะกรรมการบริษัทฯ เชิญมาเป็นกรรมการ อนุกรรมการ หรือคณะทำงานชุดต่างๆ (มิได้เป็นกรรมการของบริษัทฯ)

**ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ปี 2554 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554**

หน่วย : ล้านบาท

|                   | จำนวน<br>(ราย) | ค่าตอบแทนรวม<br>เงินเดือน เงินรางวัลประจำปี และสวัสดิการ |
|-------------------|----------------|----------------------------------------------------------|
| เจ้าหน้าที่บริหาร | 13*            | 88.76                                                    |

หมายเหตุ : \* เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 13 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2554

**ค่าตอบแทนอื่นๆ**

**สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร**

**คณะกรรมการบริษัทฯ**

ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการให้สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแก่กรรมการบริษัทและอดีตกรรมการบริษัท พ.ศ. 2554 ได้มีการปรับลดชั้นที่นั่งเดินทางสำหรับกรรมการบริษัท โดยให้กรรมการบริษัท (รวมทั้งบุคคลในครอบครัว หมายถึง บิดา มารดา สามี ภรรยา และบุตรที่ชอบด้วยกฎหมาย) ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารให้เปล่า ไป-กลับ ในเส้นทางต่างประเทศ 10 ใบต่อปี และเส้นทางในประเทศ 10 ใบต่อปี ในชั้นธุรกิจ ทั้งนี้ หากมีที่นั่งว่างสามารถเดินทางในชั้นสูงสุดได้ สิทธินี้ให้ขณะดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทเท่านั้น โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 21 ตุลาคม 2554 เป็นต้นไป

**เจ้าหน้าที่บริหาร**

เจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯรวมทั้งคู่สมรสและบุตร จะได้รับบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้ตามระเบียบบริษัทฯ ที่กำหนด

อนึ่งตามประกาศบริษัทฯ ที่ 03/2553 เรื่อง การปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารพนักงานมีการปรับลดจำนวนบัตรโดยสารและลดชั้นที่นั่งเดินทางสำหรับเจ้าหน้าที่บริหารและคู่สมรส ให้เดินทางในชั้นธุรกิจ ทั้งนี้ หากมีที่นั่งว่างสามารถเดินทางในชั้นสูงสุดได้ สำหรับบุตรของเจ้าหน้าที่บริหารให้เดินทางในชั้นธุรกิจ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 เมษายน 2553 เป็นต้นไป

**กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ**

บริษัทฯ ได้จดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ซึ่งภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2 ของเงินเดือนค่าจ้าง แต่ไม่เกินอัตราที่บริษัทฯ จ่ายสมทบ

**กองทุนบำเหน็จพนักงาน**

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้าง ในกรณีที่เงินในกองทุนต่ำกว่าภาวะผูกพัน ณ วันสิ้นงวดบัญชี บริษัทฯ จะจ่ายเงินสมทบเพิ่มเติมให้เต็มตามภาวะผูกพัน

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียูงานไม่ต่ำกว่า 3 ปี จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงานเมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานที่มีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามระเบียบบริษัทฯ ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2535 ที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพแล้ว พนักงานที่เข้าทำงานหลังจากนี้จะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว และไม่สามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จพนักงาน กองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันเริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

**เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2554 สิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2554**  
หน่วย : ล้านบาท

|                   | จำนวน (ราย) | จำนวนเงิน |
|-------------------|-------------|-----------|
| เจ้าหน้าที่บริหาร | 13          | 2.78      |

หมายเหตุ : \* เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 13 รายรวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2554

**8.2 การปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี**

บริษัทฯ เป็นบริษัทจดทะเบียนที่ตระหนักถึงความสำคัญของการดำเนินธุรกิจและการบริหารจัดการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างเป็นรูปธรรมและต่อเนื่อง โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ และคณะอนุกรรมการธรรมาภิบาล รวมทั้งคณะกรรมการย่อย ตลอดจนจนสำนักเลขานุการบริษัทฯ ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง และดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลผ่านกลไก เครื่องมือ ที่กำหนดขึ้น และมีการปรับปรุง ทบทวน พัฒนากลไกและเครื่องมือต่างๆ อาทิ ประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ ระเบียบว่าด้วยการร้องเรียนฯ นโยบายเป่านกหวีด (Whistle Blower) การจัดตั้งหน่วยงานรับเรื่องร้องเรียนอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ดำเนินการทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการ กำหนดนโยบายการกำกับดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ และแผนธรรมาภิบาลปี 2555-2556 ซึ่งได้ผ่านการเห็นชอบจากคณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ และคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ ในวันที่ 16 ธันวาคม 2554 การดำเนินการดังกล่าว เพื่อสร้างวัฒนธรรมการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้เกิดขึ้นภายในบริษัทฯ รวมถึงทิศทางการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลเป็นไปในทิศทางเดียวกันอย่างเป็นระบบและรูปธรรม และเสริมสร้างองค์กรให้มีระบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล สร้างความสามารถในการแข่งขัน เป็นพื้นฐานนำไปสู่การเติบโตทางธุรกิจอย่างยั่งยืน และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นในระยะยาว ซึ่งผลการดำเนินการตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีดังกล่าว ทำให้บริษัทฯ ได้รับการจัดอันดับการกำกับดูแลกิจการตามหลักเกณฑ์การ



ประเมินของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ในระดับ “ดี” ในปี 2547 และในระดับดีมาก ตั้งแต่ปี 2548 ถึง 2554 โดยมี บริษัท ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้ประเมินในปี 2547 และสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association : IOD) เป็นผู้ประเมินตั้งแต่ปี 2548 จนถึงปัจจุบัน

จากผลของการประเมินการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ทั้ง 7 ปี ดังกล่าวข้างต้น สะท้อนให้เห็นถึงความมุ่งมั่นทุ่มเทของคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหารและพนักงานทุกคน ที่ให้ความสำคัญในเรื่องการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ และให้ความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะช่วยสร้างมูลค่าเพิ่มและเสริมสร้างให้บริษัทฯ เติบโตอย่างยั่งยืน ตลอดจนเกิดผลดีต่อประเทศชาติโดยรวมต่อไป บริษัทฯ ได้มีการปฏิบัติตามข้อกำหนดของกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ดังนี้

## 1. นโยบายเกี่ยวกับการกำกับดูแลกิจการที่ดี

บริษัทฯ ได้ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ มีการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ได้มีมติอนุมัติหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2545 เพื่อปลูกฝังหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีในสำนึกและพฤติกรรมของคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงาน เพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการปรับปรุงประสิทธิภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพในการประกอบกิจการของบริษัทฯ และอาศัยหลักบรรษัทภิบาลของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มาใช้ในการปฏิบัติงานประจำวัน

### หลักบรรษัทภิบาลของบริษัทการบินไทย

- **การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว (Creation of Long Term Value)** ว่าด้วยการส่งเสริมและปลูกฝังให้ผู้ปฏิบัติงานมีวิสัยทัศน์และตระหนักถึงความสำคัญในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในทุกด้าน ตลอดจนจัดให้มีคณะกรรมการต่างๆ ตามหลักธรรมาภิบาล และผู้บริหารต้องปฏิบัติตามนโยบายว่าด้วยการสรรหาแต่งตั้งโยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม
- **ความโปร่งใส (Transparency)** มุ่งเน้นการดูแลให้มีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม และผ่านช่องทางที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าถึงข้อมูลได้สะดวก และจัดให้มีหน่วยงานประชาสัมพันธ์และหน่วยงานนักลงทุนสัมพันธ์ ทำหน้าที่เผยแพร่ข้อมูลและข่าวสารทั่วไปเกี่ยวกับบริษัทฯ ให้สาธารณชนได้รับทราบ อีกทั้ง ผู้ปฏิบัติงานจะต้องไม่มีผลประโยชน์ส่วนตน ในการปฏิบัติหน้าที่หรือละเว้นการดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ ไม่ใช่ข้อมูลแสวงหาผลประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่นตลอดจนผู้ปฏิบัติงานต้องไม่รับตำแหน่งกรรมการหรือที่ปรึกษาให้กับบริษัทฯ หรือบุคคลใดๆ ซึ่งจะก่อหรืออาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัทฯ
- **ความรับผิดชอบในหน้าที่ (Responsibility)** ผู้ปฏิบัติงานต้องอุทิศตนในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้และประสบการณ์อย่างเต็มความสามารถและใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเป็นอิสระด้วยความสุจริตและเป็นธรรมตลอดจนหลีกเลี่ยงการกระทำใดๆ อันเป็นการขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทฯ หรือเป็นการใช้อิทธิพลหรือข้อมูลที่ได้จากการเป็นผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์สำหรับตนเองหรือผู้อื่น ซึ่งผู้บริหารจะต้องส่งเสริมและปลูกฝังผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่ออย่างสูงในการ



ปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ความสำคัญต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ

- **ความรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติหน้าที่ (Accountability)** ผู้ปฏิบัติงานต้องตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และใช้ความระมัดระวังเยี่ยงผู้มีความรู้และประสบการณ์ พร้อมทั้งจะรับผิดชอบต่อผลการกระทำของตนเอง รวมถึงชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจและการกระทำของตนเองต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ผู้บังคับบัญชา ผู้ถือหุ้น ลูกค้า คู่ค้า และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ
- **ความเป็นธรรม (Equitable Treatment)** ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินกิจการและปฏิบัติหน้าที่ของตนด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม รวมถึงประพฤติต่อผู้แข่งขันทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของผู้แข่งขันทางการค้าด้วยวิธีฉ้อฉล และจัดให้มีช่องทางให้พนักงานสามารถแจ้งเรื่องที่ผิดกฎหมายหรือผิดระเบียบของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม
- **หลักจริยธรรม (Ethics)**

ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน ผู้ปฏิบัติงานจะต้องยึดมั่นในหลักการต่างๆ ต่อไปนี้

1. ยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตย ให้การสนับสนุนและยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. ยึดมั่นในประโยชน์ของบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ โดยไม่แสวงหาประโยชน์เพื่อตนเองหรือผู้อื่น และไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน
3. ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต ไม่ยินยอมให้เกิดการทุจริตขึ้นในหน้าที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
4. ยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่ยินยอมให้เกิดการกระทำที่ผิดกฎหมายขึ้นในหน้าที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ
5. ยึดมั่นในความโปร่งใส ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริงไม่ว่าในลักษณะใดๆ ในการให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน ประชาชน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ ของบริษัทฯ

สำหรับหลักการกำกับดูแลกิจการของบริษัทฯ ยังได้ยึดถือปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ และแนวทางการกำกับดูแลที่ดีของรัฐวิสาหกิจที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549 ของตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งปฏิบัติตามมาตรฐานสากล (International Best Practices) ด้วย

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ ประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ตรวจสอบและเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลังและตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ติดต่อประสานงานกับคณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการอื่นๆ ของบริษัทฯ ได้ตามที่เห็นสมควร คณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ ได้มีการติดตามและทบทวนให้มีการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการอย่างเป็นรูปธรรมมากขึ้น รวมทั้งมีการปรับปรุง ทบทวน พัฒนา นโยบายที่เอื้ออำนวยต่อการยกระดับการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลของบริษัทฯ ให้มีความเหมาะสมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง พร้อมทั้งเผยแพร่ผ่านช่องทางสื่อสารต่างๆ ของบริษัทฯ ตลอดจนสนับสนุนให้กรรมการทุกท่านเข้าร่วมการอบรมจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association: IOD) และสถาบันอื่นๆ ในหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง

คณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ ได้ทบทวนและแต่งตั้งคณะอนุกรรมการส่งเสริมธรรมาภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม ทั้งนี้ เพื่อให้การสนับสนุนการดำเนินการในการกำกับดูแลร่วมกับหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรมี

ความชัดเจน เป็นระบบ และนำไปสู่การปฏิบัติจริงอย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการส่งเสริม เผยแพร่ และปลูกฝังจริยธรรม ให้เป็นที่รับทราบเข้าใจ และถือปฏิบัติในบรรดาบุคลากรทุกระดับของบริษัทฯ

## 2. ผู้ถือหุ้น : สิทธิและความเท่าเทียมกันของผู้ถือหุ้น

### สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้ถือหุ้น การทำให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจและมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ มีนโยบาย หรือการดำเนินการที่ปกป้องและรักษาสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้นที่พึงได้รับ ได้แก่ สิทธิในการซื้อขาย การโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการมีส่วนแบ่งผลกำไรของบริษัทฯ สิทธิการได้รับข้อมูลของบริษัทฯ อย่างเพียงพอและทันเวลา สิทธิต่างๆ ในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุมและออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ สิทธิในการร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ เช่น การเลือกตั้งกรรมการ การอนุมัติธุรกรรมที่สำคัญและมีผลต่อทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ การแก้ไขหนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ เป็นต้น

### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

นโยบายของบริษัทฯ คือการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย เช่น การปกป้องสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ผู้ถือหุ้นถืออยู่โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิเท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย เป็นต้น

ในส่วนของนโยบายและวิธีการดูแลผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในไปใช้ บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการป้องกันการใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ตั้งแต่ปี 2547 เพื่อห้ามกรรมการ รวมถึงกรรมการที่พ้นตำแหน่งในช่วง 6 เดือน และผู้บริหาร ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน รวมทั้งได้จัดทำวาระเรื่อง ช่วงระยะเวลาห้ามทำการซื้อขายหุ้นการบินไทยตามประกาศบริษัทฯ เป็นรายไตรมาส เพื่อแจ้งให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบ ตลอดจนมีจดหมายแจ้งเป็นรายบุคคลด้วย นอกจากนี้ ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน เรื่อง รายงานการถือครองหุ้นในบริษัทฯ ของกรรมการและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งกำหนดไว้ในจรรยาบรรณของบริษัทฯ ให้การเปิดเผยหรือใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตนถือเป็นการผิดวินัยพนักงาน

## 3. สิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย

ภารกิจหลักของบริษัทฯ คือการให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจร ทั้งภายในและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะดวกสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจแก่ลูกค้า มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล และมีผลประกอบการที่ดี เพื่อสร้างมูลค่าสูงสุดสำหรับผู้ถือหุ้น สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ ซึ่งมีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ เพื่อให้บรรลุภารกิจหลักของบริษัทฯ ดังกล่าว บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ พนักงานของบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ คู่แข่ง ภาครัฐและหน่วยงานอื่นๆ ที่บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจกรรมภายในและภายนอกบริษัทฯ ตามหลักความ

รับผิดชอบต่อสังคมเชิงบรรษัท (Corporate Social Responsibility : CSR) ตั้งแต่ปี 2545 บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางการปฏิบัติไว้เป็นลายลักษณ์อักษรในจรรยาบรรณการบินไทย เพื่อให้คณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกระดับ ถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และในปี 2549 ได้มอบหมายให้คณะกรรมการธรรมาภิบาลของบริษัทฯ พิจารณาปรับปรุงจรรยาบรรณการบินไทย ให้มีเนื้อหาสาระที่ครอบคลุม ชัดเจน และสอดคล้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการจัดทำจรรยาบรรณการบินไทย และในเดือนกันยายน 2553 บริษัทฯ ได้ประกาศใช้คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม การดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้คำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ดังนี้

### ผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส และเป็นธรรม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าในการตัดสินใจและกระทำการใดๆ บริษัทฯ ได้พิจารณาอย่างละเอียด รอบคอบ คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ความพยายามอย่างที่สุด เพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน และกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผู้ถือหุ้น ทั้งรายใหญ่และรายย่อย และเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องโดยรวม
- บริหารกิจการของบริษัทฯ ให้มีความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้น
- ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถและความระมัดระวัง เยี่ยงผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์และความชำนาญ
- จัดการดูแลไม่ให้เกิดทรัพย์สินใดๆ ของบริษัทฯ สูญค่า หรือสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
- เปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและผลประกอบการของบริษัทฯ ที่เป็นจริงอย่างครบถ้วนเพียงพอ สม่ำเสมอ ทันเวลา และแสดงให้เห็นถึงสถานภาพของการประกอบการ และสถานภาพทางการเงินที่แท้จริงของบริษัทฯ

### ลูกค้า

เพื่อให้พนักงานทุกคนร่วมกันสร้างสรรค์ความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าในทุกจุดบริการ บริษัทฯ จึงมีเจตจำนงที่จะแสวงหาวิธีการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น โดยกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- มีทัศนคติที่ดี และให้ความสำคัญต่อลูกค้าและงานบริการ ปฏิบัติต่อลูกค้าด้วยความเต็มใจ กระตือรือร้น ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีน้ำใจ สุภาพอ่อนโยน และรักษาความลับของลูกค้า ไม่นำข้อมูลความลับของลูกค้าไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้อื่นโดยมิชอบ รวมทั้งให้เกิดและปฏิบัติต่อลูกค้าทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติต่อบุคคลหนึ่งบุคคลใดโดยเจตนา ทั้งนี้ เพื่อมอบบริการให้เป็นที่ประทับใจทุกครั้งอย่างมีคุณภาพตรงตามหรือเหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า
- ศึกษาและทำความเข้าใจความต้องการของลูกค้าอย่างละเอียดและถูกต้อง เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานในทุกจุดบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้อย่างตรงจุด รวมทั้งเฝ้าหาข้อมูลความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ และส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อสร้างสรรค์บริการใหม่ๆ ให้ลูกค้าเกิดความประทับใจสูงสุด และกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ อีก
- สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับลูกค้าอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยให้โอกาสลูกค้ามีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์งานบริการ รวมทั้งจัดให้มีระบบและกระบวนการรับข้อร้องเรียนจากลูกค้า และดำเนินการอย่างถึงที่สุด เพื่อให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองอย่างรวดเร็ว เป็นที่พอใจของลูกค้า คู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่หรือลูกหนี้

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะให้การปฏิบัติต่อลูกค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่หรือลูกหน้อย่างเสมอภาคและเป็นธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และตั้งอยู่บนพื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมทั้งปฏิบัติตามพันธสัญญาให้ข้อมูลที่เป็นจริง รายงานที่ถูกต้องการเจรจาแก้ปัญหา และหาทางออกตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และกำหนดแนวทางปฏิบัติดังนี้

- ไม่รับเงิน สิ่งของ หรือผลประโยชน์ใดๆ จากลูกค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่หรือลูกหน้อยที่มีมูลค่าเกินกว่า 3,000 บาท
- ไม่เรียก รับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้ากับลูกค้า และไม่เรียก รับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้าจากเจ้าหน้าที่และ/หรือลูกหน้อย
- ถ้ามีข้อมูลว่ามีการเรียก รับ จ่าย หรือเสนอจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตเกิดขึ้น ให้รีบดำเนินการแก้ไขปัญหาตามขั้นตอนต่างๆ อย่างเป็นธรรม
- รักษา และปฏิบัติตามเงื่อนไขของสัญญาที่มีต่อลูกค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่หรือลูกหน้อยอย่างครบถ้วน และหากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อหนึ่งข้อใดได้ต้องรีบแจ้งให้บุคคลดังกล่าวทราบล่วงหน้าเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา

### คู่แข่งทางการค้า

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายเกี่ยวกับหลักปฏิบัติการแข่งขันทางการค้าไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีฉ้อฉล และกำหนดแนวทางปฏิบัติ ดังนี้

- ประพฤติปฏิบัติภายใต้กรอบการแข่งขันที่ดี
- ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้ายและปราศจากซึ่งข้อมูลความจริง
- ไม่เข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับของคู่แข่งด้วยวิธีการที่ไม่สุจริต หรือด้วยวิธีการอื่นที่ไม่เหมาะสม

### สังคมและส่วนรวม

- คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และไม่กระทำการใดๆ ที่จะมีส่วนเสียหายต่อชื่อเสียงของประเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์สาธารณะ
- ให้การสนับสนุนกิจกรรมที่มีส่วนสร้างสรรค์สังคม
- ส่งเสริมและปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อสังคมในหมู่พนักงานทุกระดับ
- ไม่กระทำการช่วยเหลือ สนับสนุนหรือยอมเป็นเครื่องมือ ที่จะทำให้เกิดการหลีกเลี่ยงการปฏิบัติตามกฎหมาย
- ไม่นำบริษัทฯ ไปสนับสนุน หรือเป็นฝักฝ่ายทางการเมือง โดยต้องวางตนเป็นกลางทางการเมืองอย่างเคร่งครัด

## 4. การประชุมผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี ตามข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยได้ปฏิบัติตามแนวทางการจัดประชุมผู้ถือหุ้นที่ดีของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) รวมทั้งปรับปรุงเพิ่มเติมตามหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ ทริส คอร์ปอเรชั่น จำกัด (TRIS Corp) สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) และตรวจสอบให้การประชุมผู้ถือหุ้นมีข้อปฏิบัติตามข้อกำหนดที่ระบุไว้ใน Annual General Meeting Checklist (AGM Checklist) ตามโครงการประเมินคุณภาพการจัดประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีของบริษัทจดทะเบียน โดยสมาคมส่งเสริมผู้ลงทุนไทย สมาคมบริษัทจดทะเบียน และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปีของบริษัทฯ ดังนี้

### การกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการประชุม

ที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 3/2554 เมื่อวันที่ 25 กุมภาพันธ์ 2554 ได้มีมติกำหนดให้จัดการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2554 ในวันที่ 27 เมษายน 2554 ซึ่งอยู่ภายในกำหนดระยะเวลา 4 เดือน นับแต่วันปิดบัญชีประจำปีของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้เปิดเผยมติดังกล่าวในเว็บไซต์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และเผยแพร่คำบอกกล่าวเรียกประชุมผู้ถือหุ้นในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ตั้งแต่วันที่ 25 มีนาคม 2554 โดยการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2554 ได้จัดขึ้น ณ ห้องมัมวานรังสรรค์ ชั้น 3 สโมสรทหารบก ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร มีผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะแทนจำนวน 3,969 ราย ถือหุ้นรวมกันทั้งสิ้น 1,847,950,202 หุ้น เกินกว่า 1 ใน 3 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้ทั้งหมดของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม ครบเป็นองค์ประชุมตามข้อบังคับของบริษัทฯ

### ก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2554 เพื่อเป็นการส่งเสริมการกำกับดูแลกิจการที่ดีเกี่ยวกับการดูแลสิทธิของผู้ถือหุ้น บริษัทฯ ได้เปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นเสนอเรื่องเพื่อพิจารณาบรรจุเป็นวาระการประชุมและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ เป็นการล่วงหน้าก่อนที่บริษัทฯ จะส่งหนังสือเชิญประชุม คือ ตั้งแต่เดือนตุลาคม – ธันวาคม 2553 โดยมีรายละเอียดหลักเกณฑ์และวิธีการตามที่ได้เปิดเผยบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ พร้อมทั้งได้มีหนังสือแจ้งตลาดหลักทรัพย์ฯ ในเรื่องดังกล่าว

### การส่งเอกสารการประชุมและการมอบฉันทะ

บริษัทฯ ได้จัดส่งหนังสือเชิญประชุม ซึ่งบรรจุวาระที่สำคัญอย่างครบถ้วนตามกฎหมาย ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ และข้อบังคับของบริษัทฯ อาทิ รายละเอียดวาระการประชุมที่เพียงพอที่จะประกอบการตัดสินใจ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ระบุอย่างชัดเจนในแต่ละวาระที่น่าเสนอว่า เป็นเรื่องที่น่าเสนอเพื่อทราบ เพื่ออนุมัติ หรือเพื่อพิจารณา รวมทั้งนำเสนอความเห็นของคณะกรรมการบริษัทฯ ในแต่ละวาระอย่างชัดเจน รายงานการประชุมครั้งที่ผ่านมารายงานประจำปี พร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุม เอกสารที่ต้องใช้ในการมอบฉันทะและระบุวิธีการไว้ชัดเจน ให้แก่ผู้ถือหุ้น ได้พิจารณาล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 21 วัน และได้ประกาศในหนังสือพิมพ์รายวันภาษาไทย เรื่องคำบอกกล่าวเรียกประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 วัน และก่อนวันประชุมไม่น้อยกว่า 3 วัน รวมถึงได้เผยแพร่หนังสือเชิญประชุมพร้อมทั้งเอกสารประกอบการประชุมในเว็บไซต์ของบริษัทฯ ล่วงหน้าก่อนการประชุมมากกว่า 30 วัน เพื่อบอกกล่าวผู้ถือหุ้นล่วงหน้าในเวลาเพียงพอสำหรับเตรียมตัวศึกษาข้อมูลในการพิจารณาเกี่ยวกับวาระการประชุมก่อนมาเข้าร่วมประชุม หนังสือเชิญประชุมได้จัดส่งให้กับผู้ถือหุ้นทุกรายที่มีรายชื่อปรากฏในสมุดทะเบียนผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ รวมทั้งได้แต่งตั้งกรรมการอิสระ เป็นผู้รับมอบฉันทะแทนผู้ถือหุ้น ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นประสงค์จะมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมแทน สามารถเลือกมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือกรรมการอิสระของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุมแทนได้

### วันประชุมผู้ถือหุ้น

#### การเข้าร่วมประชุมและการลงทะเบียน

บริษัทฯ ได้แจ้งในเอกสารประกอบการประชุมที่จัดส่งพร้อมหนังสือเชิญประชุม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงกระบวนการและขั้นตอนในการเข้าร่วมประชุม การตรวจสอบเอกสารหรือหลักฐานเพื่อแสดงสิทธิในการเข้าร่วมประชุม บริษัทฯ ได้อำนวยความสะดวกให้กับผู้ถือหุ้น โดยได้กำหนดวันเวลาการประชุม สถานที่ประชุมที่มั่นใจในด้านการรักษาความปลอดภัยให้กับผู้ถือหุ้น จัดเจ้าหน้าที่ลงทะเบียน และกำหนดจุดบริการลงทะเบียนให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้รับมอบฉันทะที่เข้าร่วมประชุมอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยผู้ถือหุ้นสามารถลงทะเบียนเข้าร่วมประชุมได้ล่วงหน้าก่อนเวลาประชุม 2 ชั่วโมง และต่อเนื่องจากว่าการประชุมผู้ถือหุ้นจะแล้วเสร็จ รวมถึงการจัดของที่ระลึก และการเลี้ยงรับรองที่เหมาะสมแก่ผู้ถือหุ้นที่มาประชุมด้วย

### การเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นของคณะกรรมการและฝ่ายบริหารของบริษัทฯ

ในปี 2554 นายอำพน กิตติอำพน ประธานกรรมการบริษัทฯ ทำหน้าที่ประธานของที่ประชุม โดยมีกรรมการและคณะกรรมการชุดต่างๆ รวมทั้งฝ่ายบริหารของบริษัทฯ เข้าร่วมประชุม เพื่อรับฟังความคิดเห็นและตอบข้อซักถามของผู้ถือหุ้น ดังนี้

#### กรรมการและคณะกรรมการชุดต่าง ๆ

|                   |               |                                                                                                 |
|-------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. นายอำพน        | กิตติอำพน     | ประธานกรรมการ                                                                                   |
| 2. นายสุรชัย      | ธารสิทธิ์พงษ์ | รองประธานกรรมการคนที่ 1 กรรมการอิสระ และประธานกรรมการสรรหากำหนดค่าตอบแทนและพัฒนาบุคลากร         |
| 3. นายสถิตย์      | ลิ้มพงศ์พันธ์ | รองประธานกรรมการคนที่ 2 ประธานกรรมการธรรมาภิบาล                                                 |
| 4. นายจุลสิงห์    | วสันตสิงห์    | กรรมการอิสระ และประธานกรรมการตรวจสอบ                                                            |
| 5. นายบรรยง       | พงษ์พานิช     | กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการบริหารความเสี่ยง                                          |
| 6. นายวีระวงศ์    | จิตต์มิตรภาพ  | กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการธรรมาภิบาล                                                |
| 7. นายชัยศักดิ์   | อังก์สุวรรณ   | กรรมการ และกรรมการสรรหากำหนดค่าตอบแทนและพัฒนาบุคลากร                                            |
| 8. นายอารีพงศ์    | ภู่อุ่ม       | กรรมการ กรรมการธรรมาภิบาล และกรรมการบริหารความเสี่ยง                                            |
| 9. นายคณิศ        | แสงสุพรรณ     | กรรมการ และกรรมการธรรมาภิบาล                                                                    |
| 10. นายอภิพร      | ภาษวัฒน์      | กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง                                                              |
| 11. นายประวิช     | รัตนเพียร     | กรรมการ                                                                                         |
| 12. นายวราห์      | สุจริตกุล     | กรรมการ                                                                                         |
| 13. นายปิยสวัสดิ์ | อัมระนันท์    | กรรมการ กรรมการธรรมาภิบาล กรรมการสรรหากำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร และกรรมการบริหารความเสี่ยง |

#### ฝ่ายบริหารบริษัทฯ

|                          |              |                                                       |
|--------------------------|--------------|-------------------------------------------------------|
| 1. นายปิยสวัสดิ์         | อัมระนันท์   | กรรมการผู้อำนวยการใหญ่                                |
| 2. นายกวีพันธ์           | เรืองผกา     | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี       |
| 3. นายปานชาติ            | ชนะภัย       | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์               |
| 4. เรืออากาศเอก มนตรี    | จำเรียง      | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง                     |
| 5. นาวาอากาศตรี อัญญาวุธ | วัฒนางกูร    | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายปฏิบัติการ               |
| 6. นายธีรพล              | โชติชนาภิบาล | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า |
| 7. นายสาธก               | วระระริน     | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล            |



|                             |                    |                                                                 |
|-----------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 8. นายนิรุจน์               | มณีพันธ์           | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สำนักเลขานุการบริษัทฯ              |
| 9. นายदनุช                  | บุญนาค             | กรรมการผู้จัดการ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น                    |
| 10. นายอภิชาติ              | दनัยวรรณ           | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทั่วไป                                |
| 11. นางสุคนธ์               | นะวงศ์             | ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานการตรวจสอบภายใน                         |
| 12. นางสุนิณี               | อิศวพรชัย          | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายสื่อสารองค์กรและประชาสัมพันธ์               |
| 13. นายประกอบเกียรติ        | นินนาท             | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียมและประกันภัย                |
| 14. นางชุตดา                | ธนะภูมิ            | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร                      |
| 15. นางนารีลักษณ์           | วิมุกตานนท์        | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายวางแผนและประสานงานการ<br>เดินทางลูกค้าพิเศษ |
| 16. นายรัช                  | ตันตนันตา          | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์                            |
| 17. นายพิเชษฐ์              | เรียงวัฒน์สุข      | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการเงินองค์กร                               |
| 18. นายธงชัย                | สิงห์กุล           | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีการเงิน                                |
| 19. เรืออากาศเอก โสภิต      | โกะสุวรรณ          | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารความเสี่ยง                            |
| 20. นายพิชัย                | จิ่งอวุตตร         | กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้า<br>และไปรษณีย์ภัณฑ์       |
| 21. นายเล็ก                 | กลีนวิบูลย์        | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น                         |
| 22. นางซาริตา               | ลีลายุทธ           | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีบริหารและงบประมาณ                      |
| 23. ร้อยตรี อนุสรณ์         | นาคศรีชุ่ม         | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้น                        |
| 24. เรืออากาศโท วุฒิชัย     | สงวนหมู่           | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมใหญ่                                    |
| 25. เรืออากาศโท เฉลิมพล     | อินทรวงศ์          | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายซ่อมบำรุงอากาศยาน                           |
| 26. เรืออากาศเอก ยุทธสิทธิ์ | สุวรรณลอย          | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายสนับสนุนงานซ่อมบำรุงอากาศยาน                |
| 27. นางวสุกานต์             | วิศาลสวัสดิ์       | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและโครงการสำคัญ                  |
| 28. นางจิระวรรณ             | เจียสกุล           | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายงานบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ                  |
| 29. นายวรเนติ               | หล้าพระบาง         | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายกลยุทธ์และแผน                               |
| 30. นาวาอากาศตรี อลงกต      | พูลสุข             | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนการบิน                    |
| 31. นายดุลยพงศ์             | สุขานุศาสน์        | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพันธมิตรและพัฒนาธุรกิจการพาณิชย์            |
| 32. เรืออากาศเอก กนก        | ทองเผือก           | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล                         |
| 33. นายฉลองชัย              | หิรัญยเลขา         | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายวางแผนการตลาดและบริหารรายได้                |
| 34. นายกฤตพล                | ฉันทฤธานนท์        | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ                  |
| 35. เรืออากาศโท สุรพล       | อิศรางกูร ณ อยุธยา | กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายครีวการบิน                                 |
| 36. นายบำเพ็ญ               | สรรพศรี            | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจกรรมองค์กร                 |

### การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถามและแสดงความคิดเห็น การลงมติ และการบันทึกรายงานการประชุม

ในการประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2554 ก่อนดำเนินการประชุมประธานในที่ประชุมได้มีการแจ้งรายละเอียดขององค์ประชุม อธิบายวิธีการลงคะแนน การนับคะแนน การใช้บัตรลงคะแนน การเก็บบัตรลงคะแนน



การนับคะแนนเสียง และเปิดเผยผลการนับคะแนนในแต่ละวาระอย่างชัดเจน โปร่งใส และเก็บบัตรลงคะแนนไว้เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ในภายหลัง รวมทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นซักถาม หรือแสดงความคิดเห็นอย่างเหมาะสมและเพียงพอ และให้ฝ่ายบริหารที่เกี่ยวข้องชี้แจงและให้ข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ถือหุ้นอย่างครบถ้วนและชัดเจน สำหรับการลงคะแนนและนับคะแนนเสียง บริษัทฯ ปฏิบัติตามข้อบังคับของบริษัทฯ ที่กำหนดให้ 1 หุ้น เป็น 1 เสียง และนับเสียงข้างมากเป็นมติ โดยใช้บัตรลงคะแนนเฉพาะกรณีสำหรับผู้ถือหุ้นคัดค้าน หรืองดออกเสียง และเก็บบัตรลงคะแนนไว้เพื่อให้สามารถตรวจสอบได้ในภายหลัง รวมทั้งบริษัทฯ มีการจัดบันทึกรายงานการประชุมอย่างครบถ้วนและมีการบันทึกภาพประชุมในลักษณะสื่ออิเล็กทรอนิกส์ และพร้อมให้บริการเผยแพร่แก่ผู้ถือหุ้นที่สนใจ

### **ภายหลังวันประชุมผู้ถือหุ้น**

#### **การแจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น**

บริษัทฯ ได้แจ้งมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นผ่านระบบข่าวของตลาดหลักทรัพย์ฯ ภายในวันทำการถัดไป โดยมติดังกล่าวได้ระบุผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในแต่ละวาระ และจัดส่งรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ซึ่งจัดบันทึกการชั่งชั่งกรรมการ/ผู้บริหารที่เข้าร่วมประชุม ผลของมติ (เห็นชอบ/ไม่เห็นชอบ) และผลของการลงคะแนนเสียง (เห็นด้วย/ไม่เห็นด้วย/งดออกเสียง) ในวาระที่ขอรับรอง/อนุมัติจากผู้ถือหุ้น รวมทั้งประเด็นอภิปรายที่สำคัญ ข้อซักถามของผู้ถือหุ้นในแต่ละวาระและการชี้แจงของบริษัทฯ อย่างละเอียดให้ตลาดหลักทรัพย์ฯ และหน่วยงานราชการ ภายในระยะเวลา 14 วัน นับแต่วันประชุมผู้ถือหุ้น พร้อมทั้งเผยแพร่รายงานการประชุมผู้ถือหุ้นบนเว็บไซต์ของบริษัทฯ

## **5. ภาวะผู้นำและวิสัยทัศน์**

คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์การทำงานจากหลากหลายสาขา อาทิ ด้านการบิน การเงิน การบัญชี กฎหมาย การบริหารธุรกิจ หรือการบริหารราชการแผ่นดิน เป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ มีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบเป็นอย่างดี ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการให้ความเห็นชอบวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนกลยุทธ์ และอนุมัติในประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและนโยบายการดำเนินงานของบริษัทฯ รวมถึงแผนวิสาหกิจและงบประมาณประจำปี ตลอดจนกำกับดูแลให้การดำเนินงานของฝ่ายบริหารดำเนินการตามแผนกลยุทธ์และงบประมาณที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของหน่วยงานที่กำกับดูแล หน่วยงานทางราชการที่เกี่ยวข้องและตามมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น รวมทั้งได้จัดให้มีกระบวนการตรวจสอบภายในและกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ และของผู้มีส่วนได้เสีย และเป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเพิ่มมูลค่าทางเศรษฐกิจให้กับบริษัทฯ และเพิ่มความมั่นคงสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น

## **6. ความขัดแย้งทางผลประโยชน์**

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ ตั้งแต่กันยายน 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่าน ซึ่งเข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ ฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจกรรมองค์กร จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูล และหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูลกรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจกรรมองค์กรจะจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าวให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนเองเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้องรวมทั้งนำไปเปิดเผยในรายงานประจำปี (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกันมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่อง การกำหนดนโยบายราคาสำหรับรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเดือนมกราคม 2548 โดยในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ใช้นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการระหว่างบริษัทฯ กับกิจการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจากราคาปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเป็นลำดับแรก และใช้นโยบายราคาที่มีเงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นไปตามราคาตลาดหากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชี ได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนั้น ในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือน ฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจกรรมองค์กรจะจัดท้าวาระเสนอ เรื่อง รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบว่าในแต่ละเดือนบริษัทฯ มีการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันหรือไม่ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการบริหารจัดการความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถูกต้องตามข้อกำหนด

## 7. จริยธรรมธุรกิจ

บริษัทฯ ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมทั้ง ยึดมั่นในความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อม สังคม และประเทศชาติ โดยมุ่งมั่นที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต และเป็นธรรม ภายใต้กรอบกฎหมายและตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อจรรยาบรรณการการบินไทยเป็นอย่างยิ่ง โดยถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ และได้ทำการปรับปรุงจรรยาบรรณการการบินไทย ซึ่งจัดทำขึ้นตั้งแต่ปี 2545 ที่ประกาศใช้อยู่เดิม เพื่อให้สอดคล้องกับรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 279 ซึ่งบัญญัติให้มีประมวลจริยธรรม เพื่อกำหนดมาตรฐานทางจริยธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐแต่ละประเภท ประกอบกับคำนิยามหลัก ซึ่งผู้ตรวจการแผ่นดินได้ให้คำแนะนำให้หน่วยงาน

ทั้งหลายถือปฏิบัติ โดยให้มีกลไกและระบบในการบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำหนดขั้นตอนการลงโทษตามความร้ายแรงแห่งการกระทำและให้เรียกว่า “ประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อใช้บังคับกับผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ ในทุกระดับ ควบคู่ไปกับประกาศ ข้อบังคับ คำสั่ง ระเบียบ และวิธีปฏิบัติอื่นๆ ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ ปฏิบัติหน้าที่อย่างเที่ยงธรรม ผดุงเกียรติ และศักดิ์ศรีควรค่าแก่ความไว้วางใจและเสริมสร้างความเชื่อมั่นต่อลูกค้าและประชาชน ตลอดจนปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีจิตสำนึกรับผิดชอบในหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต ครองตนอยู่ในความดีงาม ถูกต้อง และมีความเอื้ออาทรต่อกัน อันเป็นผลทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ เป็นที่ศรัทธาแก่บุคคลโดยทั่วไป

การมีจิตสำนึกเรื่องธรรมาภิบาลเป็นอีกประการหนึ่งที่บริษัทฯ มุ่งเน้นปลูกฝังแก่พนักงานด้วยการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปรับปรุงจรรยาบรรณการการบินไทย และการเข้ารับการอบรมหลักสูตรธรรมาภิบาลของสถาบันต่างๆ เช่น หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหารระดับกลางของสถาบันพระปกเกล้า นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้พัฒนาและปรับปรุงระบบงานให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการโดยตรง และระบบงานสนับสนุน รวมทั้งได้มีการนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้เกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์อันยั่งยืนร่วมกันของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย รวมถึงสังคมและประเทศชาติ

## 8. การถ่วงดุลของกรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร

การแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ เป็นไปตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นโดยผ่านการพิจารณาของคณะกรรมการสรรหา กำหนดค่าตอบแทน และพัฒนาบุคลากร และคณะกรรมการบริษัทฯ ตามลำดับ ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 ท่าน แต่ไม่เกิน 15 ท่าน โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 คณะกรรมการบริษัทฯ มีจำนวน 14 ท่าน ประกอบด้วย

- กรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหาร 7 ท่าน
- กรรมการอิสระ 6 ท่าน
- กรรมการที่เป็นผู้บริหาร 1 ท่าน

จากโครงสร้างข้างต้น คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารถึงร้อยละ 50 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด และมีกรรมการอิสระถึงร้อยละ 42.85 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด ซึ่งเป็นจำนวนที่มากพอที่จะสามารถสร้างกลไกถ่วงดุลอำนาจภายในคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนั้น ผู้มีส่วนได้เสียจึงสามารถมั่นใจได้ว่าคณะกรรมการบริษัทฯ สามารถปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนผู้ถือหุ้นได้อย่างเป็นอิสระ และมีการถ่วงดุลที่เหมาะสม

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่รับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และความระมัดระวังในการรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งที่แน่นอน ตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่าในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง

## 9. การประเมินตนเองของคณะกรรมการบริษัทฯ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่

บริษัทฯ กำหนดการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการเป็นประจำทุกปีตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีเพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ และได้ทำการปรับปรุงแบบประเมินให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการธรรมาภิบาล ประกอบด้วยแบบการประเมินตนเองของกรรมการ (Self-Assessment) แบบประเมินไขว้ของกรรมการ (Cross Evaluation) และแบบประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ (Board Evaluation) และนำผลประเมินของคณะกรรมการรายงานในการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อนำไปจัดกิจกรรมเพื่อเป็นการส่งเสริมความรู้ความสามารถของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ดำรงตำแหน่งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ประกอบด้วยกรรมการบริษัทฯ และผู้แทนฝ่ายบริหารทำหน้าที่เลขานุการ คณะกรรมการดังกล่าวจะทำหน้าที่ประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ปีละ 2 ครั้ง เป็นประจำทุกปีตามรอบของปีงบประมาณ ซึ่งได้ทำการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

## 10. การรวมหรือแยกตำแหน่ง

ประธานกรรมการบริษัทฯ เป็นกรรมการที่ไม่ได้เป็นผู้บริหารและเป็นกรรมการอิสระ ไม่เป็นบุคคลเดียวกับกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหาร โดยบริษัทฯ ได้มีการจัดให้แบ่งแยกบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารออกจากกันอย่างชัดเจนและเป็นลายลักษณ์อักษร

## 11. คำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการสรรหา กำหนดคำตอบแทน และพัฒนาบุคลากร เพื่อทำหน้าที่พิจารณา กำหนดคำตอบแทนของกรรมการ อนุกรรมการต่างๆ และฝ่ายบริหารของบริษัทฯ รวมทั้งบุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ เพื่อเป็นการจูงใจ และรักษากรรมการที่มีคุณภาพตามที่บริษัทฯ ต้องการและอยู่ในลักษณะที่เปรียบเทียบกับระดับที่ปฏิบัติอยู่ในอุตสาหกรรม นอกจากนี้ กรรมการที่ได้รับมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ควรได้รับคำตอบแทนเพิ่มเติมที่เหมาะสม ส่วนกรรมการที่เป็นผู้บริหารและฝ่ายบริหาร ควรได้รับคำตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และผลการปฏิบัติงานของกรรมการ หรือผู้บริหารแต่ละคน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีตามหลักการที่กระทรวงการคลัง และตลาดหลักทรัพย์ฯ กำหนด รวมทั้งหลักการปฏิบัติที่ดีซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับสากล โดยคำตอบแทนกรรมการเป็นไปตามมติที่ได้รับการอนุมัติจากที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ รายละเอียดคำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร สำหรับปี 2554 ได้เปิดเผยไว้ในหัวข้อผลตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหารแล้ว

## 12. การประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุมเดือนละ 1 ครั้ง ในทุกวันศุกร์ที่ 2 ของเดือน และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดวาระชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ สำนักเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญประชุมพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้คณะกรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม โดยในปี 2554 คณะกรรมการบริษัทฯ มีการประชุมรวมทั้งสิ้น 15 ครั้ง ซึ่งรายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของกรรมการบริษัทฯ แต่ละท่านได้สรุปอยู่ในหัวข้อการถือครองหุ้นและการเข้าประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี เลขานุการบริษัทฯ ได้มีการจัดบันทึกและจัดทำรายงานการประชุมเป็นลายลักษณ์อักษรทุกครั้งและได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาร่างรายงานการประชุมดังกล่าวก่อนทำการรับรองในการประชุมครั้งต่อไป รวมทั้งได้มีการจัดเก็บรายงานการประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ ที่ผ่านการรับรองจากคณะกรรมการบริษัทฯ ให้พร้อมสำหรับการตรวจสอบจากคณะกรรมการบริษัทฯ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### 13. คณะอนุกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งกรรมการที่มีความรู้ความชำนาญที่เหมาะสมเป็นคณะอนุกรรมการ เพื่อช่วยปฏิบัติงานในการศึกษาและกลั่นกรองเรื่องสำคัญที่ต้องการการดูแลอย่างใกล้ชิดในแต่ละด้าน และเสนอความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ คณะอนุกรรมการในความหมายที่กำหนดไว้ในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี บริษัทฯ ได้จัดตั้งเป็นคณะกรรมการชุดต่างๆ สำหรับรายละเอียด บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบ และองค์ประกอบของแต่ละคณะได้อธิบายไว้ภายใต้หัวข้อเรื่องคณะกรรมการและคณะอนุกรรมการชุดย่อย

### 14. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

ดูรายละเอียดในส่วนที่ 1-9 หน้า 1 เรื่อง การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

### 15. รายงานของคณะกรรมการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่จัดทำรายงานอธิบายถึงผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และเหตุการณ์สำคัญในรอบปี ให้ผู้ถือหุ้นได้รับทราบ และรับผิดชอบต่อการมีระบบบริหารความเสี่ยง และระบบการควบคุมภายในที่เหมาะสม และมีประสิทธิผล โดยคณะกรรมการบริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อทำหน้าที่ดูแลรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงินและระบบการควบคุมภายใน รวมถึงกระบวนการต่างๆ ให้มีการจัดทำอย่างถูกต้องตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไปและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส คณะกรรมการบริษัทฯ ได้จัดทำรายงานดังกล่าว และคณะกรรมการตรวจสอบได้มีการรายงานตามรายละเอียดที่ปรากฏในรายงานประจำปีแล้ว

### 16. ความสัมพันธ์กับนักลงทุน

บริษัทฯ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักลงทุน ผู้ถือหุ้น และ ผู้มีส่วนได้เสีย โดยการนำเสนอข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลทางการเงิน ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และทิศทางการดำเนินธุรกิจจากผู้บริหารโดยตรง ให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ทุกกลุ่มอย่างถูกต้อง โปร่งใส และทันต่อเหตุการณ์ พร้อมตอบข้อซักถามต่างๆ เกี่ยวกับบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอให้แก่กลุ่มเป้าหมายหลัก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

กลุ่มเป้าหมายหลัก ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุนทั้งในรูปสถาบันและรายบุคคล นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ผู้บริหารกองทุน พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ นั้น จะได้รับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ของบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอและเท่าเทียมกัน โดยผ่านทางรายงานทางการเงิน และรายงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งบริษัทฯ ส่งให้กับตลาดหลักทรัพย์ฯ

สำหรับปี 2554 บริษัทฯ โดยฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ได้มีกิจกรรมสำคัญๆ ดังนี้

| กิจกรรม                                               | จำนวน       |
|-------------------------------------------------------|-------------|
| โรดโชว์ในประเทศ                                       | 6 ครั้ง/ปี  |
| โรดโชว์ต่างประเทศ                                     | 10 ครั้ง/ปี |
| การเข้าประชุม/การประชุมทางโทรศัพท์กับผู้บริหารบริษัทฯ | 74 ครั้ง/ปี |
| การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล    | 3-5 ราย/วัน |
| การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส                              | 4 ครั้ง/ปี  |
| การเยี่ยมชมกิจการบริษัทฯ                              | 4 ครั้ง/ปี  |
| การจัดกิจกรรมพิเศษอื่นๆ                               | 2 ครั้ง/ปี  |

ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ให้ความสนับสนุน และจัดกิจกรรมพิเศษอื่นๆ ตามบทบาทของบริษัทจดทะเบียนที่ดี ซึ่งกิจกรรมต่างๆ ของบริษัทฯ ได้รับความสนใจจากผู้ถือหุ้น นักลงทุนเป็นอย่างดี กิจกรรมดังกล่าว ได้แก่ ร่วมกับบริษัท

หลักทรัพย์ MFC จัดบรรยายให้ความรู้แก่นักศึกษาในโครงการ MFC Talent รุ่นที่ 7 และร่วมโครงการทดลองบินด้วยน้ำมันชีวภาพ (Bio Fuels)

ตลอดปี 2554 ที่ผ่านมา ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ ได้ดำเนินงานตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของบริษัทจดทะเบียน กฎระเบียบของตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด อีกทั้งให้ความสำคัญและมีส่วนร่วมในการสนับสนุนกิจกรรมพิเศษต่างๆ อย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสีย ได้พบปะกับผู้บริหารระดับสูงของบริษัทฯ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้แสดงวิสัยทัศน์ ซึ่งแจ้งนโยบาย อันเป็นการสร้างความเชื่อมั่นกับกลุ่มบุคคลดังกล่าวเป็นอย่างดี รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงเว็บไซต์ของฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ให้เป็นข้อมูลที่ทันสมัย และสะดวกต่อการสืบค้น ผ่านทาง [http://www.thaiairways.co.th/about-thai/investor-relations/th/investor\\_th.html](http://www.thaiairways.co.th/about-thai/investor-relations/th/investor_th.html)

## 17. เลขานุการบริษัท

คณะกรรมการบริษัท เล็งเห็นถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัท และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัท รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัท หรือคณะกรรมการ โดยบริษัท ได้แต่งตั้งให้ นายนิรุจน์ มณีพันธ์ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัท เป็นเลขานุการบริษัท โดยรายงานตรงต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ เป็นเลขานุการบริษัท-และทำหน้าที่เป็นเลขานุการคณะกรรมการบริษัท ด้วย

### เลขานุการบริษัท มีหน้าที่และความรับผิดชอบหลักดังนี้

- ประสานงาน และดูแลกิจกรรมต่างๆ ของคณะกรรมการบริษัท ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่างๆ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- จัดทำและจัดเก็บรักษาทะเบียนกรรมการ
- จัดทำและจัดเก็บรักษาหนังสือนัดประชุมคณะกรรมการบริษัท เอกสารประกอบการประชุมคณะกรรมการบริษัท และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัท ให้ครบถ้วนสมบูรณ์
- จัดทำและจัดเก็บรักษาหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น เอกสารประกอบการประชุมผู้ถือหุ้น และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎหมาย
- จัดเก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร
- เป็นที่ปรึกษาและเลขานุการคณะกรรมการบริษัท
- เป็นที่ปรึกษาและประสานงานกับเลขานุการของคณะกรรมการต่างๆ ที่คณะกรรมการบริษัท ได้มีมติแต่งตั้ง
- ดูแลเรื่องการกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance)
- ดูแลการปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทจดทะเบียน
- ประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายและผู้สอบบัญชี
- เป็นศูนย์กลางในการติดต่อ ให้ข้อมูลกับกรรมการบริษัท และบุคคลภายนอก
- ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการบริษัท เกี่ยวกับข้อกฎหมาย ระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของบริษัทฯ และติดตามให้มีการปฏิบัติตามอย่างถูกต้องและสม่ำเสมอ รวมทั้งรายงานการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญแก่กรรมการ
- ดูแล กำกับ รับผิดชอบการจัดทำและจัดเก็บรักษารายงานประจำปี (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายงานข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)



## 18. นโยบายและวิธีการดูแลผู้บริหารในการนำข้อมูลภายในไปใช้

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ โดยออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการป้องกันการนำข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ตั้งแต่ปี 2547 เพื่อห้ามกรรมการ รวมถึงกรรมการที่พ้นตำแหน่งในช่วง 6 เดือน และผู้บริหาร ชื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ก่อนการประกาศงบการเงิน 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน โดยทุกๆ 3 เดือน ฝ่ายกฎหมายและกำกับกิจกรรมองค์กร จะจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหาร รวมถึงจัดทำหนังสือแจ้งกรรมการและผู้บริหารเป็นรายบุคคลถึงช่วงระยะเวลาห้ามทำการซื้อขายหุ้นการบินไทย ตามประกาศบริษัทฯ ฉบับดังกล่าว นอกจากนี้ ยังจัดทำวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้นการบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด รวมทั้งกำหนดไว้ในจรรยาบรรณกรรมการการบินไทย ให้การเปิดเผยหรือใช้ข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตน ถือว่าเป็นการผิดวินัยพนักงาน

## 19. การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร

บทบาทของกรรมการบริษัทฯ จัดระเบียบในการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นสิ่งที่ได้รับความสนใจจากผู้มีส่วนได้เสีย หน่วยงานกำกับดูแล นักลงทุน สถาบัน ผู้ถือหุ้น ตลอดจนตัวบริษัทเอง ความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) จากการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการบริษัทฯ ในปัจจุบันนั้นมีเพิ่มขึ้น ผู้มีส่วนได้เสียมีได้คาดหวังให้กรรมการเป็นเพียงแต่ตรายาง แต่มีความคาดหวังให้กรรมการมีหน้าที่ซึ่งนำองค์กรไปสู่ความเจริญอย่างยั่งยืน (Sustainability) ต้องคอยดูแลและปกป้องผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นไม่ว่าจะเป็นรายใหญ่หรือรายเล็กให้ได้รับผลตอบแทนสูงสุด จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น บริษัทฯ จึงเล็งเห็นความสำคัญของการพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร โดยมีนโยบายส่งเสริมและนำผลการประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ มาประกอบในการดำเนินการให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารเข้ารับการอบรมหรือเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเป็นการเพิ่มพูนความรู้ด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งในฐานะกรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดย่อยต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงฝ่ายบริหารที่ได้รับแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่ง กรรมการผู้แทนบริษัทฯ ในคณะกรรมการบริษัทฯ ย่อย บริษัทฯ รวมและบริษัทที่เกี่ยวข้อง ทั้งที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และสมาคมบริษัทจดทะเบียน ซึ่งกรรมการส่วนใหญ่ ได้ผ่านการอบรมหลักสูตรจากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ได้แก่

1. หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP)
2. หลักสูตร Director Certification Program (DCP)
3. หลักสูตร DCP Refresher Course (Re – DCP)
4. หลักสูตร Audit Committee Program (ACP)
5. หลักสูตร Role of the Chairman Program (RCP)
6. หลักสูตร Finance for Non-Finance Director (FN)
7. หลักสูตร Understanding the Fundamental of Financial Statements (UFS)
8. หลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD)



**การเข้ารับการอบรมของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร**

คณะกรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการเข้าร่วมสัมมนาหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างสม่ำเสมอ โดยคณะกรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ได้ผ่านการอบรม/สัมมนาหลักสูตรของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors Association : IOD) และ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีรายละเอียดการเข้าอบรมของกรรมการและผู้บริหาร ดังนี้

| รายชื่อ                       | ตำแหน่ง                                                 | หลักสูตร                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นายอำพน กิตติอำพน             | ประธานกรรมการและกรรมการอิสระ                            | - Director Certification Program (DCP 80 / 2006)                                                                                                                                                                            |
| นายจุลสิงห์ วสันตสิงห์        | รองประธานกรรมการและกรรมการอิสระ<br>ประธานกรรมการตรวจสอบ | - Audit Committee Program (ACP 17 /2007)<br>- Understanding the Fundamental of Financial Statements (UFS 1 / 2006)<br>- Director Certification Program (DCP 35 / 2003)<br>- Finance for Non-Finance Director (FND 7 / 2003) |
| นายอารีพงศ์ ภู่อุ่ม           | รองประธานกรรมการ                                        | - Director Certification Program (DCP 3 / 2000)<br>- DCP Refresher Course (Re-DCP 2 / 2009)                                                                                                                                 |
| นายคณิต แสงสุพรรณ             | กรรมการอิสระ                                            | - Director Accreditation Program (DAP 21 / 2004)                                                                                                                                                                            |
| นายประดิษฐ์ สินธวณรงค์        | กรรมการ                                                 | -                                                                                                                                                                                                                           |
| พล.ต.อ. เปรี้ยวพันธ์ ดามาพงศ์ | กรรมการ                                                 | -                                                                                                                                                                                                                           |
| นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ      | กรรมการอิสระ<br>กรรมการตรวจสอบ                          | - Director Certification Program (DCP 2000)                                                                                                                                                                                 |
| พลอากาศเอก สถิตย์พงษ์ สุขวิมล | กรรมการอิสระ                                            | -                                                                                                                                                                                                                           |
| พล.อ.อ.ม.ล. สุปรีชา กมลาศน์   | กรรมการ                                                 | -                                                                                                                                                                                                                           |
| นายอภิพร ภาษวัธน              | กรรมการอิสระ                                            | - Director Accreditation Program (DAP 39 / 2005)                                                                                                                                                                            |
| นายธีรศักดิ์ สุวรรณยศ         | กรรมการ                                                 | - Director Accreditation Program (DAP 26 / 2004)                                                                                                                                                                            |
| นายวรเดช หาญประเสริฐ          | กรรมการ                                                 | -                                                                                                                                                                                                                           |

| รายชื่อ                          | ตำแหน่ง                                                  | หลักสูตร                                                                                                                                           |
|----------------------------------|----------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| นายจตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี         | กรรมการ<br>กรรมการตรวจสอบ                                | - Director Certification Program (DCP 49 / 2004)<br>- Role of the Chairman Program (RCP 11 / 2005)                                                 |
| นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์        | กรรมการ<br>และกรรมการผู้อำนวยการใหญ่                     | - Director Accreditation Program (DAP 35 / 2005)                                                                                                   |
| นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์         | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายการเงินและการบัญชี       | -                                                                                                                                                  |
| เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ       | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>ฝ่ายช่าง                    | -                                                                                                                                                  |
| นายปานทิต ชนะภัย                 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายการพาณิชย์               | - Director Certification Program (DCP 111 / 2008)                                                                                                  |
| นายโชคชัย ปัญญาณรงค์             | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ    | -                                                                                                                                                  |
| นาวาอากาศตรี อธิภาวรุช วัฒนางกูร | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายปฏิบัติการ               | -                                                                                                                                                  |
| นายสารก วรรตะริน                 | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายทรัพยากรบุคคล            | -                                                                                                                                                  |
| นายธีรพล โชติชนาภิบาล            | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า | - Directors Certification Program (DCP 111/2008)<br>- Role Of The Compensation Committee ( RCC 9/2010)                                             |
| นายดนุช บุนนาค                   | กรรมการผู้จัดการ<br>หน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น             | - Directors Certification Program (DCP 48/2004)<br>- Directors Accreditation Program ThaiAir DPA/2004                                              |
| นายนิรุจน์ มณีพันธ์              | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สำนักเลขานุการบริษัทฯ       | - Company Secretary Program (CSP 33/2009)<br>- Directors Certification Program (DCP143/2011)<br>- Financial Statements for Directors (FSD 10/2010) |
| นายธงชัย สิงห์กุล                | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีการเงิน                         | -                                                                                                                                                  |
| นายรัช ตันตน์นันทา               | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการเงินองค์กร                        | - Directors Certification Program (DCP 71/2006)                                                                                                    |
| นางชาริตา ลีลายุทธ               | ผู้อำนวยการใหญ่<br>ฝ่ายบัญชีบริหารและงบประมาณ            | -                                                                                                                                                  |

### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่ (Directors Orientation)

เพื่อให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เกี่ยวกับความรับผิดชอบของคณะกรรมการ (Board Responsibilities) ตามข้อเสนอแนะของรายงานการกำกับดูแลกิจการเฉพาะบริษัท (Company Corporate Governance Assessment Report & Recommendations) ของสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย บริษัทฯ ได้จัดให้มีการประชุมสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อแนะนำลักษณะธุรกิจและแนวทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ รวมทั้งได้จัดเอกสารและข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการ ซึ่งประกอบด้วย

1. หลักการและแนวทางการกำกับดูแลที่ดีในรัฐวิสาหกิจปี 2552
2. คู่มือกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
3. คู่มือกรรมการบริษัทจดทะเบียน
4. คู่มือประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรมของบริษัทฯ
5. แนวทางปฏิบัติสำหรับเลขานุการคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจ
6. หนังสือบริคณห์สนธิและข้อบังคับของบริษัทฯ
7. พระราชบัญญัติคุณสมบัติมาตรฐานสำหรับกรรมการ และพนักงานรัฐวิสาหกิจ
8. หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2549
9. ข้อเสนอแนะการให้สารสนเทศสำหรับผู้บริหารบริษัทจดทะเบียน
10. สารสำคัญของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4 พ.ศ. 2551)
11. ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์ฯ เกี่ยวกับการเปิดเผยสารสนเทศของบริษัทจดทะเบียน
12. รายงานประจำปี และ CD

### ค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายการตรวจสอบบัญชี

บริษัทฯ ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ จะต้องกระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 4 (4) และมาตรา 39 (2) โดยมีการโอนย้ายสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับรองงบการเงินตามการโยกย้ายของเจ้าหน้าที่สำนักกรรมการตรวจเงินแผ่นดินสำหรับปี 2554 มีค่าธรรมเนียมตรวจสอบ 2.90 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชี 1.26 ล้านบาท

### ปัจจัยอื่นที่อาจมีผลกระทบต่อการตัดสินใจลงทุน

ในปัจจุบันธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่มีการแข่งขันสูง มีปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อผลการดำเนินงานและผลตอบแทนการลงทุน เช่น สถานการณ์เศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจภายในประเทศ ราคาน้ำมัน สถานการณ์ของตลาดเงินและตลาดทุน การแข่งขันของสายการบินคู่แข่งต่างๆ ปัญญาและเหตุการณ์ทางการเมืองทั้งในและต่างประเทศ เป็นต้น

การตัดสินใจลงทุนอย่างรอบคอบ ถูกต้องและฉับไว ตลอดจนความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ของผู้บริหารทุกระดับจะมีความสำคัญอย่างมากต่อผลประกอบการ และผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้น ดังนั้น จึงมีความจำเป็นที่นักลงทุนและผู้มีส่วนได้เสียทุกท่านควรศึกษา และทำความเข้าใจในรายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของบริษัทฯ และปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อ

การถือครองหุ้น และการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริษัทฯ และคณะกรรมการตรวจสอบ ประจำปี 2554

| รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัทฯ |                                                              | จำนวน<br>หุ้นที่<br>ถือ<br>ครอง | การเข้าร่วม<br>ประชุม / จำนวน<br>ครั้งที่มีการ<br>ประชุม (ครั้ง) | ช่วงระยะเวลาการ<br>ดำรงตำแหน่ง                      |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| 1. นายอำพน กิตติอำพน               | ประธานกรรมการ และกรรมการอิสระ                                | -                               | 15/15                                                            | 27 เม.ย. 54 - เม.ย. 57                              |
| 2. นายจุลสิงห์ วสันตสิงห์          | รองประธานกรรมการ และกรรมการ<br>อิสระ<br>ประธานกรรมการตรวจสอบ | -                               | 15/15<br>11/11                                                   | 28 เม.ย. 53 - เม.ย. 56                              |
| 3. นายอารีพงศ์ ภูษอุม              | รองประธานกรรมการ                                             | -                               | 13/15                                                            | 22 เม.ย. 52 - 25 เม.ย. 55                           |
| 4. นายคณิต แสงสุพรรณ               | กรรมการอิสระ                                                 | -                               | 15/15                                                            | 28 เม.ย. 53 - เม.ย. 56                              |
| 5. นายประดิษฐ์ สินธวณรงค์          | กรรมการ                                                      | -                               | 3/3                                                              | 12 ต.ค. 54 - เม.ย. 57                               |
| 6. พล.ต.อ. เปรี้ยวพันธ์ ดามาพงศ์   | กรรมการ                                                      | -                               | 2/3                                                              | 12 ต.ค. 54 - 25 เม.ย. 55                            |
| 7. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ        | กรรมการอิสระ<br>กรรมการตรวจสอบ                               | -                               | 14/15<br>11/11                                                   | 28 เม.ย. 53 - เม.ย. 56                              |
| 8. พล.อ.อ. สกิตพงษ์ สุขวิมล        | กรรมการอิสระ                                                 | -                               | 2/15                                                             | 22 เม.ย. 52 - 25 เม.ย. 55                           |
| 9. พล.อ.อ. ม.ล. สุปรีชา กมลาศน์    | กรรมการ<br>อดีตรองกรรมการตรวจสอบ                             | -                               | 2/3<br>-/1                                                       | 12 ต.ค. 54 - 25 เม.ย. 55<br>14 ต.ค. 54 - 11 พ.ย. 54 |
| 10. นายอภิพร ภาษวรินทร์            | กรรมการอิสระ                                                 | -                               | 14/15                                                            | 28 เม.ย. 53 - เม.ย. 56                              |
| 11. นายธีรศักดิ์ สุวรรณยศ          | กรรมการ                                                      | -                               | 9/10                                                             | 27 เม.ย. 54 - เม.ย. 57                              |
| 12. นายวรเดช หาญประเสริฐ           | กรรมการ                                                      | -                               | 1/1                                                              | 11 พ.ย. 54 - เม.ย. 56                               |
| 13. นายจตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี       | กรรมการ<br>กรรมการตรวจสอบ                                    | -                               | 1/1<br>1/1                                                       | 11 พ.ย. 54 - เม.ย. 57                               |
| 14. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์      | กรรมการ                                                      | -                               | 15/15                                                            | 27 เม.ย. 54 - เม.ย. 57                              |
| 15. นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม           | อดีตรองประธานกรรมการ                                         | -                               | 2/2                                                              | 12 ต.ค. 54 - 28 พ.ย. 54                             |
| 16. นายสุรัชย์ ชารลิตพิงษ์         | อดีตรองประธานกรรมการ                                         | -                               | 10/11                                                            | 22 เม.ย. 52 - 1 ต.ค. 54                             |
| 17. นายสถิต ลิ้มพงศ์พันธุ์         | อดีตรองประธานกรรมการ                                         | -                               | 11/11                                                            | 22 เม.ย. 52 - 1 ต.ค. 54                             |
| 18. นายบรรยง พงษ์พานิช             | อดีตรองกรรมการ<br>อดีตรองกรรมการตรวจสอบ                      | -                               | 10/11<br>6/8                                                     | 27 เม.ย. 54 - 30 ก.ย. 54                            |
| 19. นายพิชัย ชุณหวิชัย             | อดีตรองกรรมการ                                               | -                               | 5/5                                                              | 22 เม.ย. 52 - 22 เม.ย. 54                           |
| 20. นายชัยศักดิ์ อังค์สุวรรณ       | อดีตรองกรรมการ                                               | -                               | 10/11                                                            | 22 เม.ย. 52 - 1 ต.ค. 54                             |
| 21. นายประวิช รัตนเพียร            | อดีตรองกรรมการ                                               | -                               | 12/12                                                            | 28 เม.ย. 53 - 7 ต.ค. 54                             |

| รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท |             | จำนวน<br>หุ้นที่<br>ถือ<br>ครอง | การเข้าร่วม<br>ประชุม / จำนวน<br>ครั้งที่มีการ<br>ประชุม (ครั้ง) | ช่วงระยะเวลาการ<br>ดำรงตำแหน่ง |
|-----------------------------------|-------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| 22. นายวราห์ สุจริตกุล            | อดีตรรรมการ | -                               | 10/12                                                            | 27 เม.ย. 54 - 7 ต.ค. 54        |
| 23. นายชัยเกษม นิตสิริ            | อดีตรรรมการ | -                               | -                                                                | 27 เม.ย. 50 - 28 เม.ย. 53      |
| 24. นายวัลลภ พุกกะณะสุต           | อดีตรรรมการ | -                               | -                                                                | 22 เม.ย. 52 - 5 ม.ค. 53        |
| 25. นายอมรศักดิ์ นพรมภา           | อดีตรรรมการ | -                               | -                                                                | 22 เม.ย. 52 - 21 ก.ค. 53       |

หมายเหตุ : อดีตรรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตรรรมการ หมายถึง กรรมการบริษัท ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2554

#### ตารางแสดงค่าตอบแทนคณะกรรมการบริษัท ประจำปี 2554

| รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท | ค่าตอบแทน<br>รวมเบี้ย<br>ประชุม<br>คณะกรรมการ<br>บริษัท (บาท) | เบี้ยประชุม<br>อนุกรรมการ<br>บริษัท<br>(บาท) | เงินรางวัล<br>ประจำปี<br>(โบนัส) จาก<br>ผลประกอบการ<br>ปี 2553<br>(บาท) | รวมผลตอบ<br>แทน<br>(บาท) |              |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------|
|                                   |                                                               | ค่าตอบแทน<br>คณะกรรมการ<br>ตรวจสอบ<br>(บาท)  |                                                                         |                          |              |
| 1. นายอำพน กิตติอำพน              | ประธานกรรมการ<br>และกรรมการอิสระ                              | 962,500.00                                   | -                                                                       | 1,100,187.46             | 2,062,687.46 |
| 2. นายจุลสิงห์ วสันตสิงห์         | รองประธานกรรมการ<br>และกรรมการอิสระ                           | 910,000.00                                   | 80,000.00                                                               | 598,019.71               | 1,918,019.71 |
|                                   | ประธานกรรมการตรวจสอบ                                          | -                                            | 330,000.00                                                              | -                        |              |
| 3. นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม           | รองประธานกรรมการ                                              | 861,250.00                                   | 85,000.00                                                               | 880,149.97               | 1,826,399.97 |
| 4. นายคณิต แสงสุพรรณ              | กรรมการอิสระ                                                  | 880,000.00                                   | 122,500.00                                                              | 880,149.97               | 1,882,649.97 |
| 5. นายประดิษฐ สินทวธนรัตน์        | กรรมการ                                                       | 222,258.07                                   | 10,000.00                                                               | -                        | 232,258.07   |
| 6. พล.ต.อ.เพ็ญพันธ์ ดามาพงศ์      | กรรมการ                                                       | 192,258.07                                   | 10,000.00                                                               | -                        | 202,258.07   |
| 7. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ       | กรรมการอิสระ                                                  | 880,000.00                                   | 40,000.00                                                               | 880,149.97               | 2,130,149.97 |
|                                   | กรรมการตรวจสอบ                                                | -                                            | 330,000.00                                                              | -                        |              |
| 8. พล.อ.อ.สถิตย์พงษ์ สุขวิมล      | กรรมการอิสระ                                                  | 602,500.00                                   | 27,500.00                                                               | 880,149.97               | 1,510,149.97 |
| 9. พล.อ.อ.ม.ล.สุปรีชา กมลาศน์     | กรรมการ                                                       | 192,258.07                                   | -                                                                       | -                        | 219,677.42   |
|                                   | อดีตรรรมการตรวจสอบ                                            | -                                            | 27,419.35                                                               | -                        |              |
| 10. นายอภิพร ภาษวรินทร์           | กรรมการอิสระ                                                  | 850,000.00                                   | 165,000.00                                                              | 880,149.97               | 1,895,149.97 |
| 11. นายธีรศักดิ์ สุวรรณยศ         | กรรมการ                                                       | 645,000.00                                   | 20,000.00                                                               | -                        | 665,000.00   |

| รายชื่อและตำแหน่งคณะกรรมการบริษัท |                      | ค่าตอบแทน<br>รวมเบี้ย<br>ประชุม<br>คณะกรรมการ<br>บริษัท (บาท) | เบี้ยประชุม<br>อนุกรรมการ<br>บริษัท<br>(บาท) | เงินรางวัล<br>ประจำปี<br>(โบนัส) จาก<br>ผลประกอบ<br>การปี 2553<br>(บาท) | รวมผลตอบ<br>แทน<br>(บาท) |
|-----------------------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------|
|                                   |                      |                                                               | ค่าตอบแทน<br>คณะกรรมการ<br>ตรวจสอบ<br>(บาท)  |                                                                         |                          |
| 12.นายวรเดช หาญประเสริฐ           | กรรมการ              | 113,333.33                                                    | 10,000.00                                    | -                                                                       | 123,333.33               |
| 13.นายจตุรินทร์ ภิรมย์ภักดี       | กรรมการ              | 113,333.33                                                    | -                                            | -                                                                       | 163,333.33               |
|                                   | กรรมการตรวจสอบ       | -                                                             | 50,000.00                                    | -                                                                       |                          |
| 14.นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์      | กรรมการ              | 880,000.00                                                    | 210,000.00                                   | 880,149.97                                                              | 1,970,149.97             |
| 15.นายสุพจน์ ทรัพย์ล้อม           | อดีตรองประธานกรรมการ | 149,758.07                                                    | -                                            | -                                                                       | 149,758.07               |
| 16.นายสุรชัย สารสิทธิ์พงษ์        | อดีตรองประธานกรรมการ | 670,000.00                                                    | 32,500.00                                    | 990,168.72                                                              | 1,692,668.72             |
| 17.นายสตีฟ ลีมพงศ์พันธุ์          | อดีตรองประธานกรรมการ | 670,000.00                                                    | -                                            | 990,168.72                                                              | 1,660,168.72             |
| 18.นายบรรยง พงษ์พานิช             | อดีตรกรรมการ         | 638,333.33                                                    | 47,500.00                                    | 880,149.97                                                              | 1,804,983.30             |
|                                   | อดีตรกรรมการตรวจสอบ  | -                                                             | 239,000.00                                   | -                                                                       |                          |
| 19.นายพิชัย ชุณหวิชัย             | อดีตรกรรมการ         | 228,750.00                                                    | 30,000.00                                    | 880,149.97                                                              | 1,138,899.97             |
| 20.นายชัยศักดิ์ อังศ์สุวรรณ       | อดีตรกรรมการ         | 640,000.00                                                    | 152,500.00                                   | 880,149.97                                                              | 1,672,649.97             |
| 21.นายประวิช รัตนเพียร            | อดีตรกรรมการ         | 679,677.42                                                    | 135,000.00                                   | 788,517.92                                                              | 1,603,195.34             |
| 22.นายวราห์ สุจริตกุล             | อดีตรกรรมการ         | 657,177.42                                                    | 100,000.00                                   | 204,966.43                                                              | 962,143.85               |
| 23.นายชัยเกษม นิตสิริ             | อดีตรกรรมการ         | -                                                             | -                                            | 284,541.63                                                              | 284,541.63               |
| 24.นายวัลลภ พุกกะณะสุต            | อดีตรกรรมการ         | -                                                             | -                                            | 9,645.48                                                                | 9,645.48                 |
| 25.นายอมรศักดิ์ นพรมิภา           | อดีตรกรรมการ         | -                                                             | -                                            | 484,685.33                                                              | 484,685.33               |

หมายเหตุ : อดีตรประธานกรรมการ อดีตรองประธานกรรมการ และอดีตรกรรมการ หมายถึง กรรมการบริษัท ที่พ้นวาระก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2554

## บุคลากร

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัท มีพนักงานจำนวน 25,856 คน โดยทั่วไป พนักงานของบริษัท จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานเมื่อสิ้นสุดรอบปีงบประมาณของทางการ (วันที่ 30 กันยายน) ที่พนักงานนั้นมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ บริษัทมีข้อจำกัดตามแนวปฏิบัติภายในบางประการเกี่ยวกับมาตรการที่จะนำมาใช้ในการดำเนินการลดจำนวนพนักงาน เพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน หรือลดต้นทุน ทั้งนี้ แนวปฏิบัติภายในของบริษัท ได้กำหนดให้สอดคล้องกับกฎหมายแรงงานของประเทศไทย ซึ่งมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจ้างแรงงานและการเลิกจ้างพนักงาน ตลอดจนการเกษียณอายุการทำงาน

## ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและหน้าที่ ณ วันที่ที่แสดงไว้

|                          | จำนวนพนักงาน (คน) |         |         |
|--------------------------|-------------------|---------|---------|
|                          | ปี 2554           | ปี 2553 | ปี 2552 |
| จำนวนพนักงานทั้งหมด*     | 25,856            | 25,884  | 27,002  |
| แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน | 22,567            | 22,563  | 23,481  |

|                                       |       |       |       |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|
| ▪ กรุงเทพฯ                            |       |       |       |
| ▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย              | 1,642 | 1,648 | 1,773 |
| ▪ ต่างประเทศ                          | 1,647 | 1,673 | 1,748 |
| <b>แบ่งตามหน้าที่</b>                 |       |       |       |
| ▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน                  |       |       |       |
| - นักบิน                              | 1,433 | 1,450 | 1,455 |
| - พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน          | 6,186 | 5,984 | 1,163 |
| ▪ ฝ่ายช่าง                            | 4,401 | 4,467 | 4,620 |
| ▪ สายการพาณิชย์                       | 1,850 | 1,951 | 2,052 |
| ▪ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น             | 3,108 | 3,328 | 3,491 |
| ▪ ฝ่ายบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น   | 2,225 | 2,328 | 2,462 |
| ▪ ฝ่ายครวักรบิน                       | 1,956 | 1,996 | 2,134 |
| ▪ ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ | 1,679 | 1,695 | 1,757 |
| ▪ ฝ่ายอื่นๆ                           | 3,018 | 2,685 | 2,868 |

หมายเหตุ : \* ไม่รวมบุคลากรที่เป็นบุคคลภายนอก ตลอดจนบุคคลที่กองทัพอากาศไทยส่งมาปฏิบัติงาน

### ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลัก (Key Performance Indicators : KPIs)

บริษัทฯ กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลัก (Key Performance Indicators : KPIs) สำหรับพนักงาน ทั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการตอบแทนแก่พนักงานที่มีผลการปฏิบัติหน้าที่ที่ดี อีกทั้ง ยังเป็นการเสริมสร้างความรับผิดชอบให้กับพนักงานในทุกระดับชั้นขององค์กร ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักนี้เชื่อมโยงโดยตรงกับความสามารถในการทำกำไร และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่อย่างอื่น เพื่อให้วัตถุประสงค์ของฝ่ายบริหารสอดคล้องตรงกันกับวัตถุประสงค์ของผู้ถือหุ้น ในปี 2554 บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักสำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป ซึ่งรวมถึงกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ สายทรัพยากรบุคคล สายการเงินและการบัญชี สายปฏิบัติการ สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า สำนักเลขานุการบริษัท ฝ่ายช่าง และกรรมการผู้จัดการกลุ่มธุรกิจสนับสนุนการบินทั้ง 4 กลุ่มของบริษัทฯ

ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักสำหรับผู้บริหารระดับสูง จะแตกต่างกันไปตามเป้าหมายและจุดมุ่งหมายในการปฏิบัติงานที่มีภารกิจต่างกัน อย่างไรก็ตามโดยทั่วไปแล้ว ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานและเป้าหมายโดยรวมของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารระดับสูงกำกับดูแล ทั้งนี้ สำหรับตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่นั้น แบ่งออกเป็น 3 เกณฑ์หลัก ได้แก่ (1) เกณฑ์ผลงานด้านการเงิน เช่น กำไร ก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษี ค่าเสื่อมราคา สินทรัพย์ รายจ่ายตัดบัญชีและค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่เครื่องบิน



(EBITDAR) กำไรก่อนหักภาษีและกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและภาษี (Profit before FX and tax) (2) เกณฑ์ผลงานด้านกลยุทธ์และด้านการปฏิบัติการ เช่น โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน ผลการจัดอันดับสายการบิน Customer Satisfaction Index แผนปรับปรุงองค์กรด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล แผนปรับปรุงองค์กรด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (3) เกณฑ์คุณลักษณะในการทำงานในฐานะผู้บริหารสูงสุดขององค์กร เช่น ผลการสร้างความร่วมมือผู้บริหารในการปรับเปลี่ยนองค์กร ผลการประเมินคุณลักษณะของผู้บริหารระดับสูงที่จำเป็นในการทำงานเพื่อให้ได้ผลที่เป็นเลิศ

นอกเหนือจากการนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักมาใช้กับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไปในปีแล้ว บริษัทฯ ได้จัดทำรางวัลตัวชี้วัดของพนักงานระดับผู้จัดการกองและผู้จัดการแผนกสำหรับใช้ประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่ประจำปี 2555 และคาดว่าจะนำตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลักมาใช้กับพนักงานทุกระดับในปี 2557

### การสรรหาบุคลากรการบิน

โดยทั่วไป บริษัทฯ จะว่าจ้างนักบิน และพนักงานต้อนรับที่มีสัญชาติไทย และว่าจ้างพนักงานต้อนรับที่มีได้มีสัญชาติไทยเฉพาะในบางเส้นทางบินที่พนักงานต้อนรับจำเป็นต้องมีทักษะทางภาษาที่เกี่ยวข้องให้ปฏิบัติงานบนเส้นทางบินนั้น แหล่งที่สำคัญในการสรรหานักบินคือ (ก) นักบินฝึกหัดทุนการบินไทย ได้แก่ บุคคลที่ไม่เคยมีประสบการณ์ด้านการบินมาก่อน มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี สำเร็จการศึกษาจากมหาวิทยาลัยที่ได้รับการรับรองจากหน่วยงานของรัฐ และ (ข) นักบินผู้ถือใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรี ได้แก่ นักบินที่มีใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรีที่มีประสบการณ์ในการบินแล้ว และผู้ที่ยังขาดประสบการณ์ในการบินพาณิชย์ รวมทั้งนักบินที่มีคุณสมบัติจากสายการบินอื่น และนักบินจากกองทัพอากาศไทย กองทัพบกไทย กองทัพเรือไทย กองบินตำรวจ และนักบินจากหน่วยราชการอื่น

ผู้ที่สมัครนักบินจะต้องผ่านขั้นตอนการคัดเลือกโดยพิจารณาจากหลักเกณฑ์ในการคัดเลือกหลายประการ รวมถึงผลการเรียน ความพร้อมของร่างกายและสุขภาพจิต และที่สำคัญที่สุด คือ การทดสอบความถนัดและจิตวิทยาการบิน ซึ่งดำเนินการโดยสถาบันด้านจิตวิทยาการบินที่เป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา มีผู้ที่ผ่านการทดสอบเข้ามาเป็นนักบินฝึกหัดทุนการบินไทยประมาณร้อยละ 2 ถึงร้อยละ 3 ของจำนวนผู้สมัคร และมีนักบินผู้มีใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรีประมาณร้อยละ 10 ถึงร้อยละ 15 ที่ผ่านขั้นตอนการสรรหานักบินใหม่ผ่านการสรรหานี้ จะได้เป็นนักบินผู้ช่วยก็ต่อเมื่อผ่านการฝึกอบรมหลักสูตรนักบินพาณิชย์เบื้องต้น (Airline Transition Training) หลักสูตรการฝึกบินเฉพาะแบบ (Aircraft Type Course) ตามแบบเครื่องบินของบริษัทฯ ที่จะทำการบิน และมีประสบการณ์ในเส้นทางการบินและผ่านการตรวจสอบมาตรฐานการบินเป็นที่เรียบร้อยแล้ว (การฝึกอบรมดังกล่าวจะใช้เวลาประมาณ 2 ปี สำหรับนักเรียนฝึกหัดทุนการบินไทย และประมาณ 1 ปี สำหรับนักบินผู้ถือใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรี) และจะต้องทำงานกับบริษัทฯ หลังจากที่ได้รับแต่งตั้งเป็นนักบินผู้ช่วยเป็นระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 8 ปี

ในการสรรหาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทฯ จะดำเนินการภายใต้นโยบายความต้องการอัตรากำลังพลในแต่ละปี ในปี 2554 ได้รับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจำนวน 468 อัตรา โดยดำเนินการตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนดไว้อย่างเข้มงวด เพื่อให้ได้บุคคลที่มีคุณลักษณะเปรียบพร้อมทั้งทางด้านความรู้ความสามารถ การทำงานเป็นทีม มีบุคลิกภาพที่ดีและมีกิริยามารยาทของความเป็นไทย ตลอดจนมีสุขภาพอนามัยที่แข็งแรงสมบูรณ์

บริษัทฯ สามารถรักษาบุคลากรการบินไว้ได้ โดยอาศัยข้อตกลงตามสัญญาจ้างที่พนักงานจะได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์อื่นๆ รวมถึงยังได้รับสวัสดิการอื่นนอกเหนือจากที่กฎหมายกำหนด เช่น การได้รับส่วนลดบัตรค่าโดยสารเครื่องบิน เป็นต้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังสนับสนุนเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรและส่งเสริมให้พนักงานมีความรักและความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้ง บริษัทฯ ยังได้จัดให้มีการฝึกอบรมและโครงการพัฒนาขีดความสามารถให้แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้บริษัทฯ สามารถรักษาบุคลากรการบินไว้ได้

## สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการของพนักงาน

บริษัทฯ มีนโยบายการให้สิทธิประโยชน์ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนแก่พนักงานที่เป็นธรรมและแข่งขันได้ในธุรกิจ ซึ่งผลตอบแทนที่ให้แก่พนักงานนี้จะเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เป็นการให้ผลตอบแทนที่มุ่งเน้นผลงาน (Performance Based Reward) เฉพาะในส่วนของเงินเดือนและเงินรางวัลประจำปี จะพิจารณาตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายและคณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด และพนักงานยังได้รับสิทธิประโยชน์อื่นๆ ที่ไม่น้อยกว่าที่กฎหมายกำหนด

ในเรื่องสวัสดิการ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญด้านอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงการตระหนักในความปลอดภัยแก่ชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน จึงมีการกำหนดนโยบายและส่งเสริมให้มีการกำกับดูแลเพื่อให้พนักงานได้ทำงานในที่ปลอดภัยและมีการควบคุมภัยอันตรายอย่างใกล้ชิด ตลอดจนมีการตรวจรักษาสุขภาพอนามัยแก่พนักงาน โดยจัดให้มีแพทย์และพยาบาลประจำสำนักงานในช่วงเวลาปฏิบัติงาน รวมถึงจัดให้มีมาตรการการดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างสม่ำเสมอตลอดปี โดยจัดให้มีการสัมมนาและประชาสัมพันธ์แนวทางการป้องกันโรค นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังส่งเสริมให้พนักงานได้ออกกำลังกายเพื่อสุขภาพที่ดี โดยได้จัดสถานที่และอุปกรณ์การออกกำลังกาย เป็นต้น

บริษัทฯ มีกองทุนบำเหน็จสำหรับพนักงานประจำที่บริษัทฯ ว่าจ้างก่อนวันที่ 26 มิถุนายน 2535 และได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสำหรับพนักงานประจำที่ว่าจ้างตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 และสำหรับพนักงานที่ว่าจ้างก่อนวันดังกล่าวซึ่งประสงค์จะลาออกจากการเป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จเพื่อสมัครเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีพนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุนบำเหน็จ จำนวน 3,041 คน และพนักงานที่เป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพจำนวน 21,384 คน ทั้งกองทุนบำเหน็จและกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเป็นกองทุนที่จัดตั้งขึ้นเพื่อพนักงานจะได้มีคุณภาพชีวิตที่มั่นคงและมีหลักประกันยามพ้นสภาพจากการเป็นพนักงาน บริษัทฯ โดยทั้งสองกองทุนจัดตั้งขึ้นเฉพาะสำหรับพนักงานของบริษัทฯ ที่ได้รับการว่าจ้างเป็นพนักงานประจำในประเทศไทยหรือพนักงานที่ถูกโอนไปทำงานชั่วคราวในต่างประเทศ

### ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

| ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน | ปี 2554       | ปี 2553       | ปี 2552       |
|----------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| พนักงานทั่วไป                    | 21,841        | 24,054        | 18,252        |
| นักบิน                           | 5,624         | 5,296         | 4,338         |
| พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน       | 8,591         | 8,778         | 7,346         |
| <b>รวม</b>                       | <b>36,056</b> | <b>38,128</b> | <b>29,936</b> |

หมายเหตุ : จำนวนรวมผลตอบแทนอาจไม่ตรงกับผลรวมผลตอบแทนของพนักงานแต่ละประเภท เนื่องจากมีการตัดเศษทศนิยม

## นโยบายการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน

บริษัทฯ กำหนดวางกลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานโดยมุ่งพัฒนาศักยภาพของพนักงานเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญที่สามารถทำงานให้แก่องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงและพร้อมรับการขยายตัวและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต โดยบูรณาการระหว่างการพัฒนาบุคคล การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กร เพื่อมุ่งเน้นการเรียนรู้ของบุคคลไปสู่ทีม การเรียนรู้และองค์กรแห่งการเรียนรู้

สำหรับเครื่องมือในการเสริมสร้างการเรียนรู้ บริษัทฯ ได้ริเริ่มให้มีโครงการบริหารจัดการคนดีคนเก่งขององค์กร หรือที่เรียกว่า THAI High Flyer Program เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาที่แตกต่างกันปรับเปลี่ยนรูปแบบ จากเดิมที่เน้นเฉพาะการฝึกอบรมด้วยหลักสูตรต่างๆ เป็นการส่งเสริมประสบการณ์โดยผู้บริหารระดับสูงมีส่วนร่วมในการ ให้ความรู้และคำแนะนำ ตลอดจนถึงการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน เพื่อให้มีความสามารถรอบด้าน พร้อมสำหรับการเติบโต ในเส้นทางอาชีพที่มีความชัดเจน เป็นการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ด้วยตระหนักว่าบุคลากรเป็น ทรัพยากรบุคคลที่มีค่ายิ่ง จึงได้เร่งดำเนินการด้านการบริหารจัดการความรู้ โดยสนับสนุนให้มีการถ่ายโอนความรู้ของ ผู้เชี่ยวชาญที่เป็นภูมิปัญญาของการบินไทยอย่างเป็นระบบจัดกิจกรรมและเวทีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากคนรุ่นเก่าสู่คน รุ่นใหม่ ซึ่งนำไปสู่การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรที่พึงประสงค์ได้อย่างถาวรและเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนอันเป็นการ เพิ่มขีดความสามารถและสร้างความสำเร็จในการแข่งขันขององค์กร

### **พนักงานทั่วไป**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมพนักงานทุกฝ่ายทุกระดับ โดยฝ่ายฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทฯ มีหน้าที่ในการวางแผนการจัดทำหลักสูตรและดำเนินการฝึกอบรม โดยมีหลักสูตรทั้งด้านการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหาร และการพัฒนาทักษะด้านเทคนิคเฉพาะด้าน ด้านทัศนคติและความรู้ ตลอดจนด้านการทบทวนการปฏิบัติงาน ซึ่งพนักงาน ทุกคนต้องเข้ารับการอบรมอย่างสม่ำเสมอ

### **บุคลากรการบิน**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการฝึกอบรมนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมาก เพื่อให้บุคลากรมี ทักษะและความสามารถที่เพียงพอต่อการให้บริการผู้โดยสาร บริษัทฯ ได้จัดหลักสูตรการฝึกอบรมนักบินเบื้องต้น (Airline Transition Training) เพื่อผลิตบุคลากรที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติการบิน ซึ่งความรับผิดชอบในส่วนนี้เป็นของฝ่าย พัฒนาทรัพยากรการบินของบริษัทฯ ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเป้าหมายจะผลิตนักบินประมาณปีละ 70 คน ในส่วนของพนักงาน ต้อนรับบนเครื่องบิน พนักงานทุกคนจะต้องผ่านการฝึกฝนทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ และมีกระบวนการทดลองงานบริการ บนเครื่องบินอีก 6 เดือน บริษัทฯ ยังจัดให้มีการฝึกอบรมการพัฒนาทัศนคติต่องานและลูกค้า จัดสัมมนาพนักงานต้อนรับ บนเครื่องบินในทุกระดับชั้นเพื่อปลูกจิตสำนึกการให้บริการที่ดี

บุคลากรการบินประกอบด้วย :

### **นักบิน**

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมนักบินเป็นอย่างยิ่ง เพื่อให้ได้นักบินที่ได้มาตรฐานตามกฎเกณฑ์ของ องค์กรการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization) บริษัทฯ จะส่งผู้ผ่านการสอบ คัดเลือกไปฝึกอบรมเพื่อเป็นนักบินที่สถาบันการฝึกบิน เป็นเวลา 12 เดือน เพื่อให้ได้รับใบอนุญาตนักบินพาณิชย์ตรีจาก กรมการบินพลเรือน เมื่อได้รับใบอนุญาตนักบินแล้ว นักบินจะเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนักบินเบื้องต้น (Airline Transition Training) หลักสูตรการฝึกบินเฉพาะแบบ (Aircraft Type Course) และหลักสูตรการฝึก เปลี่ยนแบบเครื่องบิน (Aircraft Conversion Course) เป็นเวลาอย่างน้อย 12 เดือน นักบินดังกล่าวจึงจะได้รับ ใบอนุญาตจากกรมการบินพลเรือนให้ทำการบินกับเครื่องบินของบริษัทฯ นักบินผู้ช่วยของบริษัทฯ จะต้องมีการประสบการณ์ ด้านการบินอย่างน้อย 8 ปี นักบินผู้ช่วยที่ผ่านการประเมินจะได้รับการคัดเลือกเข้ารับการทดสอบและพิจารณาเลื่อนตำแหน่ง เป็นกัปตันหรือนักบินที่หนึ่ง (Pilot in Command) ปัจจุบัน บริษัทฯ มีเครื่องบินจำลองสำหรับแบบของเครื่องบินแบบโบอิง และแบบแอร์บัสที่บริษัทฯ ทำการบินอยู่จำนวน 6 แบบ ติดตั้งอยู่ที่สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ เพื่อใช้ในการฝึกอบรมและ เพิ่มพูนทักษะของนักบิน โดยนักบินจะสามารถทำการฝึกการนำเครื่องบินขึ้นและลงจอด ณ ท่าอากาศยานต่างๆ ได้ทั่วโลก ในสภาพภูมิอากาศทุกประเภททั้งภาวะปกติและฉุกเฉิน นอกจากนี้ นักบินทุกคนจะต้องผ่านการตรวจสอบสุขภาพตามระยะเวลา

ที่กำหนด และต้องเข้ารับการฝึกอบรมด้านความปลอดภัยในด้านการปฏิบัติการบิน โดยทั่วไปนักบินของบริษัทจะเกษียณอายุเมื่อมีอายุครบ 60 ปี

#### พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน

ผู้ที่บริษัทรับเข้าเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะได้รับการฝึกอบรมที่ศูนย์ฝึกอบรม เป็นเวลาไม่น้อยกว่า 3 เดือน และมีการฝึกอบรมเพิ่มเติมตลอดระยะเวลาการทำงาน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินหลังจากปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นเวลา 10 ปี และมีสิทธิได้รับการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้จัดการเที่ยวบินหลังจากปฏิบัติงานในตำแหน่งหัวหน้าพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเป็นเวลา 2 ปี โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงาน ผลสอบข้อเขียน การสัมภาษณ์ และคะแนนการวัดผลภาษาอังกฤษ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง โดยมีการวางแผนการฝึกอบรมสำหรับพนักงานตั้งแต่แรกเข้า การฝึกอบรมสำหรับเปลี่ยนแบบเครื่องบิน และการฝึกอบรมสำหรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจนถึงระดับผู้จัดการเที่ยวบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคน จะได้รับการฝึกอบรมเพื่อทบทวนเรื่องระบบความปลอดภัย และการบริการอย่างน้อย 1 ครั้งภายใน 1 ปี โดยให้ความสำคัญกับการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ ให้พนักงานมีความรู้ความชำนาญ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ (Service-Minded) ควบคู่ไปกับการตระหนักด้านความปลอดภัย

นอกจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจะได้รับการฝึกอบรมตามหลักสูตรดังกล่าวข้างต้นแล้ว ยังมีหลักสูตรที่เสริมสร้างศักยภาพเฉพาะทางในสายงานวิชาชีพด้านการบิน อันได้แก่ หลักสูตรการพัฒนาบุคลิกภาพ หลักสูตรการเรียนรู้และทำความเข้าใจกับอารมณ์และความรู้สึกของตนเอง เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพส่วนตัวของพนักงาน และเป็น การเพิ่มประสิทธิภาพการบริการให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการตรวจติดตาม การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกระดับ โดยได้กำหนดมาตรฐานการประเมินผลให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินทุกคนได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงาน 4 ครั้งต่อปี เป็นอย่างน้อย

#### ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

หน่วย : ล้านบาท

| รายการจ่ายในการพัฒนาพนักงาน                    | ปี 2554    | ปี 2553    | ปี 2552    |
|------------------------------------------------|------------|------------|------------|
| รายการจ่ายในการพัฒนาพนักงานทั่วไป              | 90         | 133        | 85         |
| รายการจ่ายในการพัฒนานักบิน                     | 659        | 337        | 356        |
| รายการจ่ายในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน | 14         | 11         | 9          |
| <b>รวม</b>                                     | <b>763</b> | <b>481</b> | <b>450</b> |

#### การบริหารงานแรงงานสัมพันธ์ สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจการบินไทย และการคุ้มครองแรงงาน

##### แนวทางด้านแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ มุ่งมั่นให้พนักงานของบริษัทฯ ได้รับการคุ้มครองและดูแลสภาพการจ้าง ตามที่พระราชบัญญัติแรงงานรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ พ.ศ. 2543 กำหนด ซึ่งกฎหมายดังกล่าวถือว่าเป็นกฎหมายแรงงานสัมพันธ์ในรัฐวิสาหกิจ เพื่อให้ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ มีสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบในขอบเขตที่เหมาะสมในส่วนของความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงานฯ มีการร่วมปรึกษาหารือในระบบทวิภาคี โดยคณะกรรมการกิจการ

สัมพันธ์เป็นประจำทุกเดือน แม้ว่าจะมีการเสนอข้อเรียกร้องจากพนักงานบ้างก็สามารถเจรจาทำความเข้าใจและตกลงกันได้ด้วยดีตามกระบวนการและขั้นตอนที่กฎหมายกำหนด

#### แนวทางด้านการคุ้มครองแรงงาน

บริษัทฯ จัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ของทุกหน่วยงาน ในบริษัทฯ โดยคณะกรรมการความปลอดภัยฯ จะมีการประชุมเป็นประจำทุกเดือน นอกจากนี้ บริษัทฯ จัดให้มีการอบรมและแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ความปลอดภัยในการทำงานในระดับหัวหน้างานและระดับบริหารเพื่อดูแลสภาพแวดล้อมและลักษณะงานพร้อมทั้งจัดให้มีอุปกรณ์และเครื่องมือเพื่อความปลอดภัยในการทำงานให้กับพนักงานตามที่กฎหมายกำหนด

### 8.3 คู่มือกรรมการบริษัทฯ

ในฐานะที่คณะกรรมการบริษัทฯ เป็นผู้รับมอบอำนาจจากผู้ถือหุ้นให้ดำเนินภารกิจต่างๆ ของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทฯ และควบคุมการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบายและทิศทางที่กำหนด รวมทั้งมีหน้าที่ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัทฯ ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ ด้วยความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสีย ซึ่งได้แก่ ผู้ถือหุ้น นักลงทุน พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ หน่วยงานของรัฐ ชุมชน และสิ่งแวดล้อม

ดังนั้น เพื่อให้ภารกิจหลักของคณะกรรมการบริษัทฯ ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล บริษัทฯ จึงได้จัดทำคู่มือกรรมการบริษัทฯ ขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ในบทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัทฯ ต่อผู้ถือหุ้น รวมทั้งได้เข้าใจถึงหลักเกณฑ์ที่สำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ และคณะอนุกรรมการชุดต่างๆ รวมทั้งนโยบาย ข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับบริษัทฯ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการบริหารจัดการหลักเกณฑ์ กฎระเบียบ

## 9. การควบคุมภายในและการตรวจสอบภายใน

บริษัทฯ จัดให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอกับการดำเนินการธุรกิจและมีการติดตามประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ความมั่นใจว่าระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและสอดคล้องกับระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยมีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบตามมาตรฐาน (Committee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission : COSO) ทั้งนี้ ผลการประเมินการควบคุมภายใน สรุปได้ดังนี้

### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม

บริษัทฯ มีสภาพแวดล้อมการควบคุมในภาพรวมที่เพียงพอ และเหมาะสม สอดคล้องกับนโยบายการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีการทบทวนและปรับปรุงเอกสารคำบรรยายลักษณะงานของผู้บริหารและพนักงานทุกคนให้ถูกต้องอย่างสม่ำเสมอ มีการกำหนดดัชนีวัดผลการดำเนินงานที่สำคัญ โดยระบุไว้ในคำรับรองการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหาร ตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการฝ่ายขึ้นไป เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุผลตามเป้าหมาย มีการวางแผนและทบทวนอัตรากำลังคนให้เหมาะสม รวมทั้งมีการปรับปรุงคู่มือการปฏิบัติงาน ตลอดจนส่งเสริมการสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit และสนับสนุนให้พนักงานเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาและเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ตลอดจนคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน

### 2. การบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ มีการประเมินความเสี่ยงอย่างเพียงพอ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์ และพันธกิจไว้ในแผนยุทธศาสตร์ และแผนดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของบริษัทฯ โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของแต่ละแผนฯ (Strategic Success Measure/SSM) มีการระบุ วิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยงทั้งจากภายใน และภายนอก ตลอดจนจัดทำดัชนีชี้วัดความเสี่ยงหลัก (Key Risk Indicator/KRI) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเตือนภัยล่วงหน้า (Early Warning) สำหรับความเสี่ยงระดับองค์กรทุกรายการ มีการบริหารความเสี่ยงระดับฝ่ายในทุกระดับของหน่วยงานของบริษัทฯ และจัดทำรายงานการบริหารความเสี่ยงทุกไตรมาส ตามแนวทางที่ระบุไว้ในคู่มือการบริหารความเสี่ยง โดยมีฝ่ายบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ติดตามความคืบหน้าของแผนปฏิบัติการในการควบคุมความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ โดยจัดทำรายงานความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงเสนอต่อคณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายฯ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง และคณะกรรมการบริษัทฯ อย่างสม่ำเสมอ

### 3. การควบคุมการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหาร

บริษัทฯ มีกิจกรรมการควบคุมที่เพียงพอ ตลอดจนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และผลการประเมินความเสี่ยงของบริษัทฯ มีนโยบาย คู่มือการปฏิบัติงานและระเบียบปฏิบัติสำหรับกิจกรรมที่สำคัญเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งพนักงานถือปฏิบัติภายใต้การกำกับดูแลของหัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาตามสายงาน เช่น ระเบียบฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงิน ระเบียบฯ ว่าด้วยการบริหารงานบุคคล และระเบียบฯ ว่าด้วยการพัสดุ เป็นต้น มีการแบ่งแยกหน้าที่การปฏิบัติงานที่สำคัญ มีการเก็บรักษาทรัพย์สินที่มีค่าไว้อย่างปลอดภัย และมีการตรวจนับทรัพย์สินกับทะเบียนทรัพย์สินทุกปี มีการสอบทานผลการดำเนินงานโดยฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอ มีการปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ที่เป็นมาตรฐานสากลขององค์กรต่างๆ เช่น กรมการบินพลเรือน IATA ICAO และ ISO ต่างๆ เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทฯ มีการติดตามและตรวจสอบการดำเนินงานทั้งจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ และจากหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง



#### 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และการสื่อสารที่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน มีการใช้ระบบสารสนเทศสำหรับการบริหารและตัดสินใจของฝ่ายบริหาร มี Website ของบริษัทฯ และมีระบบ Intranet คือ THAISphere เพื่อสื่อสารข่าวสารและข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร หลายฝ่ายได้จัดทำ Webpage เพื่อสื่อสารข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของฝ่ายตลอดจนมีการรับข้อมูลข่าวสารจากภายนอกองค์กร เช่น ผลสำรวจของ IATA GAP UNFCCC หรือ Skytrax เป็นต้น บริษัทฯ ได้สนับสนุนการพัฒนาาระบบสารสนเทศต่างๆ เช่น ระบบ SAP และ Commercial Data Warehouse ซึ่งใช้สำหรับปรับปรุงการดำเนินงาน เพื่อให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้จัดให้มีระบบการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอกอย่างเพียงพอ เชื่อถือได้ และเป็นปัจจุบัน เช่น มีการประชุมภายในฝ่าย มีการออกคำสั่ง ประกาศ จัดทำ Bulletin Webboard ในระบบ Intranet และ Internet ซึ่งทำให้การปฏิบัติงานดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ และทันต่อสถานการณ์ รวมทั้งมีการรับฟังและพิจารณาข้อร้องเรียนจากภายในตามนโยบาย Whistle Blower Policy และข้อร้องเรียนจากภายนอก อาทิ ลูกค้า คู่ค้า หรือผู้ถือหุ้น เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการภายในให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

#### 5. ระบบติดตามประเมินผล

บริษัทฯ มีการติดตามประเมินผลการควบคุมภายในอย่างเพียงพอ และเหมาะสม ผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน โดยผู้บริหารจัดให้มีการประชุมภายในฝ่าย เพื่อติดตามผลการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามดัชนีชี้วัด (KPI) มีการจัดทำรายงานผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายตามแผนงาน หรืองบประมาณ เสนอต่อผู้บริหารเพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้เป็นไปตามเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดทำประเมินการควบคุมด้วยตนเอง (Control Self Assessment : CSA) ตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 ข้อ 6 ในทุกฝ่าย สายงานและหน่วยธุรกิจ โดยได้รายงานผลการประเมินการควบคุมภายในของบริษัทฯ ต่อคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน คณะกรรมการบริษัท และคณะกรรมการตรวจสอบ ทุกปี นอกจากนี้ ยังมีการตรวจสอบ และประเมินผลการควบคุมภายในเป็นรายครั้ง โดยผู้ตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตลอดจนมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก เช่น Bureau Veritas IATA Operational Safety Audit (IOSA) กรมการบินพลเรือน และองค์กรมาตรฐานสากล (ISO) ต่างๆ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณา เพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบ

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานอย่างโปร่งใส ตรวจสอบได้ รวมทั้งสนับสนุนให้มีระบบการตรวจสอบภายในที่ดี จึงกำหนดให้สำนักงานการตรวจสอบภายใน มีสายการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อคณะกรรมการบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัท มอบหมายให้คณะกรรมการตรวจสอบเป็นผู้กำกับดูแลเพื่อให้สำนักงานการตรวจสอบภายในสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเป็นอิสระและเที่ยงธรรม มีการสอบทานประเมินผลการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการกำกับดูแลกิจการที่เพียงพอและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า การดำเนินงานของบริษัทฯ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล มีการใช้จ่ายและลงทุนอย่างคุ้มค่าสมประโยชน์ รายงานทางการเงินของบริษัทที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์และเชื่อถือได้ การปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ สอดคล้องกับนโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีการดูแลรักษาทรัพย์สินและผลประโยชน์ของบริษัทฯ มิให้เกิดการสูญเสีย หรือความเสียหาย ซึ่งรวมถึงความเสียหายจากการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ตลอดจนมีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการติดตาม และประเมินผลการลงทุนในบริษัทย่อยและการร่วมลงทุนอื่นๆ ทั้งนี้ ภาระหน้าที่ของสำนักงานการตรวจสอบภายใน ยังรวมถึงการให้คำปรึกษาแนะนำฝ่ายบริหารในการปรับปรุงการควบคุมภายใน ซึ่งรวมถึงระเบียบปฏิบัติ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายในปฏิบัติงานตรวจสอบกระบวนการทำงานของบริษัทฯ รวมทั้งระบบเทคโนโลยีสารสนเทศตามแผนการตรวจสอบที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งจัดทำขึ้นตามแนวความเสี่ยง โดยพิจารณาจาก



ผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้นที่มีผลต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ ตลอดจนการตรวจสอบเฉพาะกิจตามที่คณะกรรมการตรวจสอบเห็นชอบ โดยรายงานผลการตรวจสอบต่อผู้บริหารที่รับผิดชอบ กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ และคณะกรรมการตรวจสอบเป็นประจำทุกไตรมาส ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่ามีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่มีนัยสำคัญต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทฯ ได้ให้ความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

## 10. รายการระหว่างกัน

### 10.1 รายการระหว่างกัน

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 ดังนี้

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                   | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| กระทรวงการคลัง                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 51.03</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม เป็นปลัดกระทรวงการคลัง</li> </ul> | กระทรวงการคลังกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างประเทศให้บริษัทฯ กู้ต่อ ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะยาว ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี่ยจ่าย ดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง 1,273.28</li> <li>- ดอกเบี่ยจ่าย 87.06</li> </ul> </li> </ul> |                                              |                                              | การกำหนดราคา/เงื่อนไขเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีรายละเอียดเงื่อนไขสำคัญดังนี้<br><br>อัตราดอกเบี่ย ร้อยละ 7.07 ต่อปี<br>อายุเงินกู้ 20 ปี<br>ครบกำหนดสัญญา 30 กันยายน 2556 |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• เงินกู้ยืมระยะสั้น ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและดอกเบี่ยจ่าย ดังนี้                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เงินกู้ระยะสั้นคงค้าง 0.00</li> <li>- ดอกเบี่ยจ่าย 0.00</li> </ul> </li> </ul>                                                                                   |                                              |                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                    |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์ | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                        |
|---------------------------------------------|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                            |
|                                             |              | <ul style="list-style-type: none"> <li>● บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดินจากที่ราชพัสดุ กระทรวงการคลัง ดังนี้               <ul style="list-style-type: none"> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดระยอง</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดขอนแก่น</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดอุดรธานี</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดสุราษฎร์ธานี</li> <li>- เช่าที่ดินราชพัสดุ จังหวัดกระบี่</li> </ul> </li> </ul> | 4.41                                         | 4.02                                         | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                   | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)                                |                                                                    | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554                       | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ธนาคารออมสิน                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารออมสิน</li> </ul> | 1. บริษัทฯ ได้กู้เงินจากธนาคารออมสิน ประกอบด้วย <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ตั๋วสัญญาใช้เงิน                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 0.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 0.00</li> </ul> </li> <li>▪ เงินกู้ยืมระยะยาว                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดเงินคงค้าง 5,034.00</li> <li>- ดอกเบี้ยจ่าย 236.12</li> </ul> </li> </ul> | 0.00<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>5,034.00<br>236.12 | 0.00<br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br>6,606.00<br>485.74 | การกำหนดราคา/เงื่อนไขเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีรายละเอียดเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้<br><u>ตั๋วสัญญาใช้เงิน 2 ฉบับ คือ</u><br>1) อัตราดอกเบี้ย เท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 6 เดือน บวกร้อยละ 3 ต่อปี มีอายุตั๋วสัญญาใช้เงิน 10 ปี ครบกำหนดสัญญา 15 มิถุนายน 2553<br>2) อัตราดอกเบี้ย เท่ากับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากประจำ 6 เดือน บวกร้อยละ 3 ต่อปี มีอายุตั๋วสัญญาใช้เงิน 10 ปี ครบกำหนดสัญญา 15 สิงหาคม 2553<br><u>เงินกู้ระยะยาว มี 2 รายการ ดังนี้</u><br>- สัญญาเงินกู้ที่ยังมียอดคงค้าง 3 ฉบับ คือ<br>1) อัตราดอกเบี้ย MLR ลบร้อยละ 1.9 ต่อปี มีอายุเงินกู้ 5 ปี ครบกำหนดสัญญา 9 กรกฎาคม 2557<br>2) อัตราดอกเบี้ย THBFIX บวกร้อยละ 0.65 ต่อปี มีอายุเงินกู้ 7 ปี ครบกำหนดสัญญา 8 ตุลาคม 2558<br>3) อัตราดอกเบี้ย THBFIX บวกร้อยละ 0.55 ต่อปี มีอายุเงินกู้ 7 ปี ครบกำหนดสัญญา 13 ตุลาคม 2558<br>- สัญญาวางเงินกู้หมุนเวียน (Committed Revolving Credit Line) วงเงินไม่เกิน 7,000 ล้านบาท ระยะเวลาไม่เกิน 7 ปี ปัจจุบันยังไม่มีการใช้วงเงิน แต่มีการจ่ายค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ที่ยังไม่ได้เบิกใช้ในอัตราร้อยละ 0.25 ต่อปี |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                            | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                      | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร<br>เครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่<br>และบริการอื่น ๆ แก่ธนาคาร<br>ออมสิน<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง           | 7.14<br>1.05                                 | 4.99<br>0.96                                 | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                                                                                                                                                                        |
| ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายธีรศักดิ์ สุวรรณยศ เป็นกรรมการผู้จัดการ ของธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย</li> </ul> หมายเหตุ นายธีรศักดิ์ สุวรรณยศ เป็นกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 27 เมษายน 2554 | บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะยาวจากธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย ซึ่งยังคงมียอดคงค้างและผลกำไรที่ต้องชำระดังนี้<br>- เงินกู้ยืมระยะยาวคงค้าง<br>- การชำระผลกำไร | 1,000.00<br>80.41                            | 1,500.00<br>239.87                           | การกำหนดราคา/เงื่อนไขเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีรายละเอียดเงื่อนไขสำคัญ ดังนี้<br>อัตรากำไร SPRL ลบร้อยละ 1.00 ต่อปี<br>อายุเงินกู้ 5 ปี<br>ครบกำหนดสัญญา 31 ธันวาคม 2556 |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                     | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                 | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> </ul>   | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่งไปรษณีย์ในประเทศและต่างประเทศ และจ้างขนส่งเทป Back up จากบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 15.78</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul> |                                              | 31.10                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                             |                                                                                                                                  | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.79</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.16</li> </ul>                                                     |                                              | 1.24                                         |                                                                                                                 |
| การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และของบริษัทฯ</li> </ul> | บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้เช่าสำนักงานสาขาที่จังหวัดตรัง แก่การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 56.89</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 6.28</li> </ul>                |                                              | 77.52                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                    | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                              | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของ บริษัทฯ</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอำพน กิตติอำพน และ นายพิชัย ชุณหวิชัย เป็น กรรมการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายพิชัย ชุณหวิชัย ลาออกจากตำแหน่งกรรมการ บริษัทฯ เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2554</p> | 1. บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินและน้ำมันรถยนต์จากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 9,481.92</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 443.69</li> </ul> |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 160.69</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 18.69</li> </ul>                    |                                              |                                              |                                                                                                                 |



| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง      | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                  | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                        |
|--------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                            | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                            |
| บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)</li> <li>▪ กรรมการของบริษัท ได้แก่ นายจุลสิงห์ วสันตสิงห์ และนายพิชัย ชุณหวิชัย เป็นกรรมการของบริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายพิชัย ชุณหวิชัย ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2554</p> | บริษัทฯ ขยายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 146.53</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้าง 0.00</li> </ul> | 0.00                                         | 0.00                                         | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                          | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                    | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท บางจาก ปิโตรเลียม<br>จำกัด (มหาชน)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่โดยทางอ้อมของบริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)</li> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายพิชัย ชุณหวิธร เป็นกรรมการของบริษัทฯ บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายพิชัย ชุณหวิธร ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2554</p> | <p>บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากบริษัทฯ บางจาก ปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 18,965.57</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 2,733.30</li> </ul> |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
| บริษัท เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด<br>(มหาชน)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายวีระวงศ์ จิตต์มีตรภาพ เป็นกรรมการบริษัทฯ เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  | <p>บริษัทฯ ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากบริษัทฯ เบอร์ลี่ ยุคเกอร์ จำกัด (มหาชน)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 12.11</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 3.19</li> </ul>       |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                              | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                       | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด<br>(มหาชน)      | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ</li> </ul> | 1. บริษัทฯ ประกอบกิจการและเช่าพื้นที่ในเขตท่าอากาศยานต่าง ๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยานจอดพาหนะ ขนถ่ายสินค้า เก็บอุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทนเนอร์ ตั้งสำนักงานสายการบินและบริการอื่น ๆ จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) | 5,016.17                                     | 2,707.98                                     | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                             |                                                                                                                                           | - ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง                                                                                                                                                                                    | 277.61                                       | 1,053.86                                     |                                                                                                                 |
|                                             |                                                                                                                                           | 2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)                                      | 65.74                                        | 54.87                                        | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |
|                                             |                                                                                                                                           | - ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                                                                                                                                                                                            | 21.71                                        | 9.04                                         |                                                                                                                 |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                                                  | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                      | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| ธนาคารแห่งประเทศไทย                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายคณิต แสงสุพรรณ เป็น กรรมการของธนาคารแห่งประเทศไทย</li> </ul>                                                                                                               | บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่ธนาคารแห่งประเทศไทย <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 24.45</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 1.31</li> </ul>                                                                 |                                              | 20.28<br>1.13                                | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |
| บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของ บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด</li> </ul>                                                                                                        | บริษัทฯ ซื้อไอน้ำและน้ำเย็น จาก บริษัท ผลิตไฟฟ้าและน้ำเย็น จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 30.86</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 11.09</li> </ul>                                                 |                                              | 0.00<br>0.00                                 | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
| ราชการบริหารส่วนกลาง<br>ราชอาณาจักรในพระองค์ฯ<br>สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ<br>สยามมกุฎราชกุมาร | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ พล.อ.อ. สติติย์พงษ์ สุขวิมล เป็นรองเลขาธิการพระราชวังประจำสำนักพระราชวังพิเศษของราชการบริหารส่วนกลางราชอาณาจักรในพระองค์ฯ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร</li> </ul> | บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่ราชการบริหารส่วนกลางราชอาณาจักรในพระองค์ฯ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 35.22</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 45.23</li> </ul> |                                              | 8.66<br>35.44                                | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                          | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| สำนักงานอัยการสูงสุด                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายจุลสิงห์ วสันตสิงห์ เป็นอัยการสูงสุด ของสำนักงานอัยการสูงสุด</li> </ul>                                                                                            | บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สำนักงานอัยการสูงสุด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 13.27</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 1.20</li> </ul>                                          |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |
| สถาบันการบินพลเรือน                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของสถาบันการบินพลเรือน และของบริษัทฯ</li> </ul>                                                                                                                | 1. บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านกิจการบิน จากสถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 10.43</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>                   |                                              | 143.11                                       | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                             |                                                                                                                                                                                                                                       | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน แก่สถาบันการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.07</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>                                         |                                              | 0.18                                         | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |
| กรมการบินพลเรือน                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายวรเดช หาญประเสริฐ เป็นอธิบดีกรมการบินพลเรือน ของกรมการบินพลเรือน</li> </ul> <b>หมายเหตุ</b> นายวรเดช หาญประเสริฐ ดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 11 พ.ย.2554 | บริษัทฯ ซื้อบริการเช่าสำนักงานในเขตสนามบินตามสถานี และค่าลานจอดสนามบินจาก กรมการบินพลเรือน <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 10.59</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 10.00</li> </ul> |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                     | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                                                                         | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์<br>เอเชีย จำกัด<br>(บริษัทย่อย) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่<br/>ของบริษัทไทย-อะมาติอุส<br/>เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด โดย<br/>ถือหุ้นประมาณร้อยละ 55</li> <li>▪ กรรมการของบริษัท ได้แก่<br/>นายคณิต แสงสุพรรณ เป็น<br/>ประธานกรรมการ และ<br/>ผู้บริหารของบริษัท คือ<br/>นายนิรุจน์ มณีพันธ์ เป็น<br/>กรรมการ ของ บริษัท<br/>ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์<br/>เอเชีย จำกัด</li> </ul> | 1. บริษัท ไทย-อะมาติอุส<br>เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด ลงทุน<br>ในหุ้นกู้ของบริษัท<br>- หุ้นกู้<br><br>2. บริษัท ขายบัตรโดยสาร<br>เครื่องบิน และให้บริการเช่าพื้นที่<br>สำนักงานและอุปกรณ์<br>คอมพิวเตอร์ แก่บริษัท<br>ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย<br>จำกัด<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง | 50.78                                        | 0.00                                         | การกำหนดราคา/เงื่อนไขเป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่ง<br>เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดเงื่อนไขกับ<br>บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน โดยมีรายละเอียด<br>เงื่อนไขสำคัญดังนี้<br>อัตราดอกเบี้ย ร้อยละ 5.04 ต่อปี<br>อายุหุ้นกู้คงเหลือ 1 ปี 7 เดือน<br>ครบกำหนดสัญญา 22 พฤศจิกายน 2555<br><br>กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่น ที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |
|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 3.04                                         | 2.99                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0.32                                         | 0.27                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง         | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                 | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                           | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส<br>จำกัด<br>(บริษัทย่อย) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายโชคชัย ปัญญาภัย เป็นประธานกรรมการ และ นายกวีพันธ์ เรืองผกา นายปานชิต ชนะภัย นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ นายदनุ บุนนาค และ นายนิรุจน์ มณีพันธ์ เป็นกรรมการของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ เป็นกรรมการแทน นายกวีพันธ์ เรืองผกา (เกษียณอายุ) เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2554 และ นายदनุช บุนนาค เป็นกรรมการแทนนายปานชิต ชนะภัย เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2554 ของ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด</p> | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่งพนักงานแรงงานภายนอกเพื่อปฏิบัติงานในบริษัทฯ จากบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 67.38</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้ค้างค่าง 2.53</li> </ul> |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2. บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงาน แก่บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 0.36</li> <li>- ยอดลูกหนี้ค้างค่าง 0.00</li> </ul>                    |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |



| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                              | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                                               | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                         | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด<br>(บริษัทย่อย)                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรีอัมภกร วัฒนางกูร นายโชคชัย ปัญญาสงค์ และนางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์ เป็นกรรมการของบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด เมื่อวันที่ 29 กรกฎาคม 2554</li> </ul> | บริษัทฯ ให้บริการใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการฝึกอบรมด้านการบิน และให้บริการเช่าพื้นที่สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงานแก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 5.88</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul> |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                      |
| บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประมาณร้อยละ 40</li> <li>ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายปานทิต ชนะภัย เป็นประธานกรรมการ และเรืออากาศเอกมนตรี จำเรียง เป็นกรรมการของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด</li> </ul>           | บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของบริษัทฯ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.41</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.00</li> </ul>                              |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                            | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                         | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                         |
| บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบิน<br>กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท<br/>บริการเชื้อเพลิงการบิน<br/>กรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br/>ประมาณร้อยละ 22.59</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัท คือ<br/>นายโชคชัย ปัญญายศ<br/>เรืออากาศเอกมนตรี จำเริญ<br/>และนาวาอากาศตรี อัมภวรุช<br/>วัฒนางกูร เป็นกรรมการของ<br/>บริษัท บริการเชื้อเพลิงการ<br/>บินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br/><b>หมายเหตุ</b> นาวาอากาศตรี<br/>อัมภวรุช วัฒนางกูร ลาออกจาก<br/>กรรมการ บริษัท บริการ<br/>เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด<br/>(มหาชน) เมื่อวันที่ 1 มิถุนายน<br/>2554</li> </ul> | 1. บริษัท ซื้อบริการเติมน้ำมัน<br>เครื่องบินจากบริษัท บริการ<br>เชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด<br>(มหาชน)<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง             | 394.03<br>36.36                              | 368.70<br>37.15                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2. บริษัท มีการให้บริการขนส่ง<br>และการบริการด้านอาหาร<br>ให้แก่บริษัท บริการเชื้อเพลิง<br>การบินกรุงเทพ จำกัด<br>(มหาชน)<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง | 0.03<br>0.00                                 | 0.02<br>0.00                                 | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                          |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                            | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                            | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                         |
| บริษัท โรงแรม รอยัล ออคิด<br>(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท<br/>โรงแรม รอยัลออคิด (ประเทศ<br/>ไทย) จำกัด (มหาชน)<br/>ประมาณร้อยละ 24</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัท คือ<br/>นายปานทิต ชนะภัย และ<br/>นายธีรพล โชติชนาภิบาล<br/>เป็นกรรมการของบริษัท<br/>โรงแรม รอยัล ออคิด<br/>(ประเทศไทย) จำกัด<br/>(มหาชน)</li> </ul> | 1. บริษัท ซื้อบริการห้องพักของ<br>บริษัท โรงแรม รอยัล ออคิด<br>(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>สำหรับผู้โดยสารของบริษัท<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง | 4.47                                         | 3.58                                         | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 2. บริษัท ขายค่าโฆษณา<br>ใน ROH BROCHURE ให้แก่<br>บริษัท โรงแรม รอยัล ออคิด<br>(ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                    | 0.15                                         | 0.22                                         |                                                                                                                         |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      | 0.03                                         | 0.01                                         |                                                                                                                         |
|                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                      | 0.00                                         | 0.00                                         |                                                                                                                         |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง   | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                  | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                            | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายกวีพันธ์ เรืองผกา และ นายสาธก วรตะริน เป็นประธานกรรมการของบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายสาธก วรตะริน เป็นประธานกรรมการแทน นายกวีพันธ์ เรืองผกา ซึ่งเกษียณอายุ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2554</p> | 1. บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการจากบริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 11.01</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 3.20</li> </ul>                 |                                              | 12.11<br>2.93                                | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 2. บริษัทฯ มีรายได้จากการขายวัตถุดิบและการให้บริการแก่บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 3.36</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.88</li> </ul> |                                              | 2.99<br>0.26                                 |                                                                                                                 |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                  | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                  | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                                     |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                            | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                         |
| บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน<br>สุวรรณภูมิ จำกัด<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัท ถือหุ้นในบริษัท<br/>โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณ<br/>ภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30</li> <li>▪ ผู้บริหารของบริษัทฯ คือ<br/>นายพีเชษฐ เรียงวัฒนสุข<br/>และ นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์<br/>เป็นกรรมการของบริษัท<br/>โรงแรม ท่าอากาศยาน<br/>สุวรรณภูมิ จำกัด<br/><b>หมายเหตุ</b> นางวสุกานต์<br/>วิศาลสวัสดิ์ เป็นกรรมการ<br/>ของบริษัทโรงแรมท่าอากาศยาน<br/>สุวรรณภูมิ จำกัด เมื่อวันที่ 28<br/>มกราคม 2554</li> </ul> | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจาก<br>บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน<br>สุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับ<br>ผู้โดยสารของบริษัทฯ<br>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม<br>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง | 28.39<br>0.45                                | 30.95<br>3.35                                | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไป<br>ตามราคาตลาด |
|                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร<br>เครื่องบิน แก่ บริษัท โรงแรม<br>ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด<br>- ยอดรายได้รวม<br>- ยอดลูกหนี้คงค้าง                            | 0.02<br>0.00                                 | 0.00<br>0.00                                 | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด<br>ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน                          |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง  | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                                          | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา |                                                                                            |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|---------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                    | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                     |                                                                                            |
| บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด<br>(บริษัทร่วม) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด ร้อยละ 49 <b>หมายเหตุ</b> เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2554 บริษัทฯ ได้เข้าซื้อหุ้นบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด เพิ่มร้อยละ 10 รวมเป็นร้อยละ 49</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายอภิพร ภาษวัธน เป็นประธานกรรมการ และนายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ เป็นกรรมการ และผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ นาย กวีพันธ์ เรืองผกา นายโชคชัย ปัญญาพงศ์ และ นาย ชีรพล ไซตชนากิบาล เป็นกรรมการของบริษัทฯ สายการบินนกแอร์ จำกัด <b>หมายเหตุ</b> นายอภิพร ภาษวัธน เป็นกรรมการแทน นายกวีพันธ์ เรืองผกา เมื่อวันที่ 13 มิถุนายน 2554 และนายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ เป็นกรรมการ เมื่อวันที่ 22 ธันวาคม 2554 ของ บริษัทฯ สายการบินนกแอร์ จำกัด</li> </ul> | บริษัทฯ ให้บริการเช่าเครื่องบิน และให้บริการด้านธุรกิจการบินแก่ บริษัทฯ สายการบินนกแอร์ จำกัด ทั้งนี้ รายได้จากการให้บริการด้านธุรกิจการบินโดยหลัก ประกอบด้วย ค่าซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าซ่อมบำรุงอุปกรณ์ ค่าน้ำมันเครื่องบิน เป็นต้น | - ยอดรายได้รวม<br>815.90                     | - ยอดลูกหนี้คงค้าง<br>110.73                 | 1,609.78<br>69.30   | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน |

| นิติบุคคล/บริษัท<br>ที่อาจมี<br>ความขัดแย้ง                | ความสัมพันธ์                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | ลักษณะของรายการระหว่างกัน                                                                                                                                                                                         | มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)          |                                              | เงื่อนไข/นโยบายราคา                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                   | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2554 | สำหรับปีสิ้นสุด<br>วันที่ 31 ธันวาคม<br>2553 |                                                                                                                 |
| บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด<br>(บริษัทร่วมลงทุน) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทวิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด และของบริษัทฯ</li> <li>▪ บริษัทฯ ถือหุ้น ประมาณร้อยละ 2.33 ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> <li>▪ กรรมการของบริษัทฯ ได้แก่ นายชัยศักดิ์ อังค์สุวรรณ เป็นประธานกรรมการ และผู้บริหารของบริษัทฯ คือ นาวาอากาศตรีอัมฤฎฐ วัฒนางกูร เป็นกรรมการของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด</li> </ul> <p><b>หมายเหตุ</b> นายชัยศักดิ์ อังค์สุวรรณ ลาออกจากกรรมการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2554</p> | 1. บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์จากบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 1,224.70</li> <li>- ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 101.89</li> </ul> |                                              |                                              | กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และเป็นไปตามราคาตลาด |
|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 2. บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด <ul style="list-style-type: none"> <li>- ยอดรายได้รวม 3.94</li> <li>- ยอดลูกหนี้คงค้าง 0.47</li> </ul>               |                                              |                                              |                                                                                                                 |



ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงานของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 258.25 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 และมียอดคงค้าง 50.09 ล้านบาท ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

## 10.2 ความจำเป็นและความสมเหตุสมผลของรายการระหว่างกัน

คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายการระหว่างกันสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 และมีความเห็นว่ารายการระหว่างกันดังกล่าว เป็นรายการที่เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ มีความสมเหตุสมผลมีการกำหนดราคาและเงื่อนไขอื่น ๆ ตามราคาตลาดเช่นเดียวกับการกำหนดราคาให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และไม่มีการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างบริษัทฯ และบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง

## 10.3 ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัทฯ ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุมของระเบียบราชการและรัฐวิสาหกิจ ทั้งนี้ กรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้น ๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

## 10.4 นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

คณะกรรมการตรวจสอบและบริษัทฯ จะร่วมกันดูแลรายการระหว่างกันดังกล่าวที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตว่าจะเป็นไปด้วยความสมเหตุสมผลและมีอัตราตอบแทนที่ยุติธรรม พร้อมทั้งผ่านการอนุมัติตามขั้นตอนและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องอย่างถูกต้อง และจะเปิดเผยชนิดและมูลค่าของรายการระหว่างกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งภายใต้ประกาศและข้อบังคับของคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) คณะกรรมการกำกับตลาดทุน สำนักงาน ก.ล.ต. และตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.)

## 11. ฐานะการเงินและผลการดำเนินงาน

### 11.1 ข้อมูลทางการเงินโดยสรุป

|                                                           | งบการเงินรวม |                           |          |
|-----------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|----------|
|                                                           | ปี 2554      | ปี 2553<br>(ปรับปรุงใหม่) | ปี 2552  |
| <b>งบกำไรขาดทุน</b>                                       |              |                           |          |
| รายได้รวม (ล้านบาท)                                       | 194,342      | 184,270                   | 163,875  |
| ค่าใช้จ่ายรวม (ล้านบาท)                                   | 202,259      | 167,613                   | 155,768  |
| กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้ (ล้านบาท)                   | (7,917)      | 16,657                    | 8,107    |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ (ล้านบาท)                             | (10,197)     | 14,744                    | 7,344    |
| <b>งบดุล</b>                                              |              |                           |          |
| สินทรัพย์รวม (ล้านบาท)                                    | 274,445      | 296,558                   | 271,694  |
| หนี้สินรวม (ล้านบาท)                                      | 211,010      | 220,176                   | 218,450  |
| ส่วนของผู้ถือหุ้น (ล้านบาท)                               | 63,435       | 76,382                    | 53,244   |
| <b>หุ้น</b>                                               |              |                           |          |
| จำนวนหุ้นสามัญที่ออกและชำระแล้ว (ล้านหุ้น)                | 2,182.77     | 2,182.77                  | 1,698.90 |
| มูลค่าหุ้นที่ตราไว้ (บาท)                                 | 10.00        | 10.00                     | 10.00    |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)                          | (4.67)       | 8.06                      | 4.32     |
| เงินปันผลจ่ายต่อหุ้น (บาท)                                | -            | 1.25                      | 0.25     |
| <b>อัตราส่วนทางการเงิน</b>                                |              |                           |          |
| อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อรายได้รวม (ร้อยละ)             | (5.2)        | 8.0                       | 4.5      |
| อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม <sup>(1)</sup> (ร้อยละ)      | (3.7)        | 5.0                       | 2.7      |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(2)</sup> (ร้อยละ) | (16.1)       | 19.3                      | 13.8     |
| อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)            | 3.3          | 2.9                       | 4.1      |

\* มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และ ปี 2553 ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกมาใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

(1) อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม เท่ากับ กำไรสุทธิ/สินทรัพย์รวม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี

(2) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไรสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี

## 11.2 งบการเงิน

### 11.2.1 สรุปรายงานการตรวจสอบงบการเงินของสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินในระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินได้ปฏิบัติงานตรวจสอบตามมาตรฐานการสอบบัญชีที่รับรองทั่วไปสำหรับ งบการเงินรวม และงบการเงินเฉพาะกิจการ ปี 2554 ปี 2553 และ 2552 โดยได้แสดงความเห็นและรายงานการตรวจสอบดังนี้

#### งบการเงินปี 2554

งบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แสดงความเห็นแบบไม่มีเงื่อนไข ขอให้สังเกตหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 และข้อ 4 ในระหว่างปีปัจจุบัน บริษัทฯได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ ซึ่งออกโดยสภาวิชาชีพบัญชี เพื่อจัดทำและนำเสนองบการเงินนี้ ทั้งนี้บริษัทฯได้ปรับย้อนหลังงบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 และสำหรับปีสิ้นสุดวันเดียวกัน เพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนโยบายการบัญชี เนื่องจากการนำมาตรฐานการบัญชีและมาตรฐานการรายงานทางการเงินที่ออกและปรับปรุงใหม่ดังกล่าวมาถือปฏิบัติ

#### งบการเงินปี 2553

งบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แสดงความเห็นแบบไม่มีเงื่อนไข ขอให้สังเกตหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.31 เรื่อง การรับมอบเครื่องบินแอร์บัส A330-300 ซึ่งเป็นเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าการเงินที่บริษัทฯ รับมอบไว้จำนวน 5 ลำ โดยไม่มีแก้อั้วโดยสารชั้นประหยัดและบริษัทฯ อาจต้องชำระคืนเงินกู้คงค้างทั้งหมดหากไม่สามารถติดตั้งแก้อั้วได้ภายในกำหนด

#### งบการเงินปี 2552

งบการเงิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2552 สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน แสดงความเห็นแบบไม่มีเงื่อนไข ขอให้สังเกตหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 8.31 เรื่อง หนี้สินที่อาจเกิดขึ้น และหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 8.33 เรื่อง การรับมอบเครื่องบินแอร์บัส A330-300

**11.2.2 ตารางสรุปงบการเงินรวมสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

หน่วย : ล้านบาท

| รายการ                                      | ปี 2554  | ปี 2553<br>(ปรับปรุงใหม่) | ปี 2552 |
|---------------------------------------------|----------|---------------------------|---------|
| <b>งบกำไรขาดทุน :</b>                       |          |                           |         |
| ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน                 | 154,646  | 144,862                   | 134,479 |
| ค่าระวางขนส่ง                               | 27,245   | 27,391                    | 18,525  |
| ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์                            | 847      | 839                       | 823     |
| กิจการอื่นๆ                                 | 8,259    | 7,497                     | 7,776   |
| ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น                    | 3,345    | 3,681                     | 2,272   |
| รวมรายได้                                   | 194,342  | 184,270                   | 163,875 |
| ค่าน้ำมันเครื่องบิน                         | 76,389   | 56,519                    | 47,015  |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน*                | 31,009   | 34,525                    | 26,252  |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน                   | 37,611   | 33,831                    | 33,257  |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย               | 19,989   | 20,236                    | 21,023  |
| ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่                  | 5,430    | 4,331                     | 1,532   |
| ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป                      | 9,042    | 9,046                     | 8,496   |
| ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด                       | 5,885    | 6,103                     | 6,221   |
| ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย                  | 733      | 675                       | 760     |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์ | 1,121    | 489                       | 529     |
| ค่าใช้จ่ายอื่น                              | 7,149    | 6,056                     | 8,104   |
| ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ              | 7,901    | (4,198)                   | 2,579   |
| รวมค่าใช้จ่าย                               | 202,259  | 167,613                   | 155,768 |
| กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักภาษีเงินได้            | (7,917)  | 16,657                    | 8,107   |
| ค่าใช้จ่าย (รายได้) ภาษีเงินได้สุทธิ        | 2,245    | 1,865                     | 691     |
| กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย   | 35       | 48                        | 72      |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิ                         | (10,197) | 14,744                    | 7,344   |
| จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)  | 2,183    | 2,183                     | 1,699   |
| กำไร (ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)            | (4.67)   | 8.06                      | 4.32    |

\* มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และปี 2553 ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

หน่วย : ล้านบาท

| รายการ                                                              | ปี 2554  | ปี 2553<br>(ปรับปรุงใหม่) | ปี 2552  |
|---------------------------------------------------------------------|----------|---------------------------|----------|
| <b>งบกระแสเงินสด :</b>                                              |          |                           |          |
| กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน | 20,826   | 34,732                    | 32,781   |
| เงินสดสุทธิได้มาในกิจกรรมดำเนินงาน                                  | 9,167    | 28,268                    | 28,523   |
| เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์                                             | (12,628) | (9,684)                   | (16,526) |
| เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์                                     | 285      | 375                       | 256      |
| เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน                                      | (11,030) | (8,872)                   | (14,472) |
| เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้                                         | (1,538)  | (10,955)                  | (2,710)  |
| เงินสดรับจากการออกหุ้นสามัญ                                         | -        | 4,839                     | -        |
| เงินสดรับจากส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ                                 | -        | 9,911                     | -        |
| เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น                                 | -        | (1,116)                   | (20,323) |
| เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาว                               | (9,126)  | 8,110                     | 22,484   |
| เงินสดรับ (จ่าย) จากตัวสัญญาใช้เงิน                                 | -        | (750)                     | (1,050)  |
| เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน                         | (19,238) | 3,979                     | (7,085)  |
| EBITDAR <sup>(1)</sup>                                              | 22,637   | 32,398                    | 31,917   |
| EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)                                               | 10.36    | 14.84                     | 18.79    |

\* มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และปี 2553 ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกมาใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

\*\* <sup>(1)</sup> EBITDAR เท่ากับ EBITDA + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่

หน่วย : ล้านบาท

| รายการ                         | ปี 2554 | ปี 2553<br>(ปรับปรุงใหม่) | ปี 2552 |
|--------------------------------|---------|---------------------------|---------|
| <b>งบดุล :</b>                 |         |                           |         |
| เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด | 16,666  | 37,680                    | 14,300  |
| รวมสินทรัพย์หมุนเวียน          | 59,294  | 78,576                    | 47,288  |
| ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ   | 204,995 | 206,118                   | 213,505 |
| รวมสินทรัพย์                   | 274,445 | 296,558                   | 271,694 |
| รวมหนี้สินหมุนเวียน            | 70,675  | 80,736                    | 80,452  |
| หนี้สินระยะยาว                 | 123,427 | 123,125                   | 129,410 |
| รวมหนี้สิน                     | 211,010 | 220,176                   | 218,450 |
| ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว      | 21,828  | 21,828                    | 16,989  |
| รวมส่วนของผู้ถือหุ้น           | 63,435  | 76,382                    | 53,244  |

\* มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และปี 2553 ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกมาใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

**11.2.3 อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา**

| รายการ                                                  | ปี 2554  | ปี 2553<br>(ปรับปรุงใหม่) | ปี 2552 |
|---------------------------------------------------------|----------|---------------------------|---------|
| <b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>                             |          |                           |         |
| อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>                | 2.19     | 2.47                      | 1.58    |
| อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)                       | 0.49     | 0.70                      | 0.39    |
| อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)                    | 0.12     | 0.37                      | 0.32    |
| อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)                  | 10.36    | 10.14                     | 9.44    |
| ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)                            | 34.75    | 35.50                     | 38.14   |
| อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)                  | 21.83    | 21.10                     | 18.07   |
| ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)                           | 16.49    | 17.06                     | 19.92   |
| อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)                       | 23.22    | 21.34                     | 17.82   |
| ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)                                  | 15.51    | 16.87                     | 20.20   |
| Cash Cycle (วัน)                                        | 35.73    | 35.68                     | 37.86   |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>             |          |                           |         |
| อัตรากำไรขั้นต้น (%)                                    | 16.12    | 23.07                     | 27.45   |
| อัตรากำไรจากการดำเนินงาน (%)                            | (0.93)   | 5.32                      | 5.79    |
| อัตรารายได้อื่น (%)                                     | 1.36     | 1.90                      | 1.28    |
| อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)                         | (533.90) | 306.75                    | 304.70  |
| อัตรากำไรสุทธิ (%) <sup>(2)</sup>                       | (5.25)   | 8.00                      | 4.48    |
| อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น (%) <sup>(3)</sup>              | (16.07)  | 19.30                     | 13.79   |
| <b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>         |          |                           |         |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(4)</sup>            | (3.72)   | 4.97                      | 2.70    |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)                       | 4.76     | 16.67                     | 13.49   |
| อัตรากาไรหมุนของสินทรัพย์ (เท่า)                        | 0.68     | 0.65                      | 0.62    |
| <b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>             |          |                           |         |
| อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า)          | 3.33     | 2.88                      | 4.10    |
| อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(5)</sup>   | 3.04     | 5.43                      | 5.30    |
| อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(6)</sup> | 0.50     | 0.87                      | 1.13    |
| อัตรากาไรจ่ายปันผล (%)                                  | -        | -                         | 5.78    |

\* มาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และปี 2553 ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกมาใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

- (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี และรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)
- (2) อัตรากำไรสุทธิ เท่ากับ กำไรสุทธิ / รายได้รวม
- (3) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไรสุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้น ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี
- (4) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เท่ากับ กำไรสุทธิ / สินทรัพย์รวม ณ วันสิ้นรอบระยะเวลาบัญชี
- (5) อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย เท่ากับ EBITDA / ดอกเบี้ยจ่าย
- (6) อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน เท่ากับ EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว+ดอกเบี้ยจ่าย+ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)



**ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

ตารางต่อไปนี้จะแสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ โดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดรายได้จากการขายหรือการให้บริการในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

| รายการ                                                         | ปี 2554 | ปี 2553<br>(ปรับปรุงใหม่) | ปี 2552 |
|----------------------------------------------------------------|---------|---------------------------|---------|
| <b>รายได้</b>                                                  |         |                           |         |
| รายได้จากค่าโดยสาร                                             |         |                           |         |
| ในภูมิภาค                                                      | 30.29   | 29.10                     | 28.16   |
| ระหว่างทวีป                                                    | 29.22   | 29.18                     | 30.90   |
| ในประเทศ                                                       | 7.22    | 6.86                      | 7.39    |
| เที่ยวบินไม่ประจำ                                              | 0.36    | 0.30                      | 0.30    |
| รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน                                       | 0.30    | 0.32                      | 0.34    |
| ค่าธรรมเนียมขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์                         | 14.76   | 15.68                     | 12.04   |
| รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ                                          | 4.33    | 4.15                      | 4.81    |
| ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมัน<br>เรียกเก็บจากผู้โดยสาร | 13.52   | 14.41                     | 16.06   |
| รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ                             | 100.00  | 100.00                    | 100.00  |
| <b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>                                |         |                           |         |
| ค่าน้ำมันเครื่องบิน                                            | 40.00   | 31.30                     | 29.09   |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน*                                   | 16.24   | 19.12                     | 16.24   |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน                                      | 19.69   | 18.73                     | 20.58   |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย                                  | 10.47   | 11.21                     | 13.01   |
| ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่                                     | 2.84    | 2.40                      | 0.95    |
| ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป                                         | 4.73    | 5.01                      | 5.26    |
| ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด                                          | 3.08    | 3.38                      | 3.85    |
| ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย                                     | 0.38    | 0.37                      | 0.47    |
| ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น                                        | 3.50    | 3.16                      | 4.81    |
| รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน                                    | 100.93  | 94.68                     | 94.26   |
| กำไรจากการดำเนินงาน                                            | (0.93)  | 5.32                      | 5.74    |
| กำไรสุทธิ                                                      | (5.34)  | 8.16                      | 4.54    |

\* มาตราฐานการบัญชีฉบับที่ 19 ผลประโยชน์ของพนักงานถือปฏิบัติกับงบการเงินสำหรับรอบระยะเวลาบัญชีที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2554 เป็นต้นไป และ ปี 2553 ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานการบัญชีที่ออกมาใหม่มาใช้เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบกันได้

### 11.3 คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### 1. สรุปผลการดำเนินงานของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

ในปี 2554 บริษัทฯ ต้องเผชิญกับปัจจัยภายนอกที่กระทบต่อผลการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ไตรมาสแรกของปีเป็นต้นมา ได้แก่ การปรับตัวสูงขึ้นของราคาน้ำมัน วิกฤตการเงินในยุโรปและอเมริกา เหตุการณ์แผ่นดินไหวในประเทศญี่ปุ่นในเดือนมีนาคม 2554 รวมทั้งมหากุทกภัยในประเทศไทยที่ขยายวงกว้างและส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจในไตรมาส 4 ซึ่งปกติเป็นช่วงที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้นอกจากจะส่งผลกระทบต่อการเดินทางของผู้โดยสารโดยรวมลดลง ยังกระทบต่อการผลิตของภาคอุตสาหกรรม ซึ่งส่งผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าของบริษัทฯ ลดลงด้วย ถึงแม้บริษัทฯ ได้ยกเลิกและปรับลดเที่ยวบินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ตลอดเวลา รวมทั้งติดตามปรับค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมัน เพื่อบรรเทาภาระค่าน้ำมันที่สูงขึ้นอย่างใกล้ชิด แต่เนื่องจากการแข่งขันทางการตลาดที่รุนแรงทำให้ไม่สามารถปรับค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันให้ครอบคลุมค่าน้ำมันที่เพิ่มขึ้นได้ทั้งหมด ซึ่งเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปี 2554 ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย

อย่างไรก็ตาม ผลกระทบต่างๆ ข้างต้น ประกอบกับการแข่งขันในธุรกิจการบินที่ทวีความรุนแรงมากขึ้น จากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินต้นทุนต่ำ และสายการบินจากตะวันออกกลาง ทำให้บริษัทฯ ต้องปรับกลยุทธ์ในการดำเนินงานด้านต่างๆ อาทิเช่น การปรับแผนการบินและแผนการใช้เครื่องบิน การส่งเสริมการขายในรูปแบบต่างๆ การบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน การสร้างความแข็งแกร่งด้านการเงิน การชะลอการลงทุนที่ไม่เร่งด่วน การควบคุมและลดค่าใช้จ่ายอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการจัดตั้งหน่วยธุรกิจการบิน “ไทยสมายล์” เพื่อขยายกลุ่มลูกค้า โดยการปรับรูปแบบของผลิตภัณฑ์และการบริการให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่เดินทางในระยะบินใกล้ๆ เพื่อให้สามารถแข่งขันและรักษาสัดส่วนทางการตลาดไว้ และเพื่อเป็นการรองรับกับปัจจัยภายนอกที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต

สรุปผลการดำเนินงานประจำปี 2554 ได้ดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท                                 | 2554     | 2553    | เปลี่ยนแปลง |         |
|-------------------------------------------------|----------|---------|-------------|---------|
|                                                 |          |         | ล้านบาท     | %       |
| รายได้รวม                                       | 194,342  | 184,270 | + 10,072    | + 5.5   |
| ค่าใช้จ่ายรวม *                                 | 199,831  | 176,719 | + 23,112    | + 13.1  |
| กำไร(ขาดทุน)ก่อนอัตราแลกเปลี่ยนและภาษีเงินได้   | (5,489)  | 7,551   | - 13,040    | - 172.7 |
| กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ | (2,428)  | 9,106   | - 11,534    | - 126.7 |
| กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้                     | (7,917)  | 16,657  | - 24,574    | - 147.5 |
| ผลกระทบต่อภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจาก           |          |         |             |         |
| การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษี                         | (2,407)  | -       | - 2,407     | -       |
| กำไร(ขาดทุน)สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่       | (10,197) | 14,744  | - 24,941    | - 169.2 |
| กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น (บาท)                       | (4.67)   | 8.06    | - 12.73     | - 157.9 |
| EBITDA                                          | 17,207   | 28,067  | - 10,860    | - 38.7  |
| EBITDAR                                         | 22,637   | 32,398  | - 9,761     | - 30.1  |

\* ไม่รวมกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

ในปี 2554 บริษัทฯ มีรายได้รวมทั้งสิ้น 194,342 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2553 จำนวน 10,072 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.5 โดยมีรายได้จากการขายหรือการให้บริการเพิ่มขึ้น 10,409 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.8 สาเหตุหลักเนื่องจากจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น และรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยเพิ่มขึ้นจากการปรับอัตราค่าธรรมเนียมขดเชยน้ำมันเพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายไม่รวม

กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยน มีจำนวนทั้งสิ้น 199,831 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 23,112 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.1 เป็นผลมาจากราคาน้ำมันเครื่องบินโดยเฉลี่ยสูงขึ้นถึงร้อยละ 38.7 ทำให้ค่าน้ำมันเครื่องบินสูงกว่าปีก่อน 19,870 ล้านบาท และการเพิ่มปริมาณการผลิตทำให้ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องเพิ่มสูงขึ้น นอกจากนั้น ในปี 2554 บริษัทฯ ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 2,428 ล้านบาท เปรียบเทียบกับ ปี 2553 ที่มีกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 9,106 ล้านบาท เป็นผลให้บริษัทฯ ขาดทุนก่อนภาษีเงินได้ 7,917 ล้านบาท ในขณะที่ปี 2553 บริษัทฯ มีกำไร 16,657 ล้านบาท ทั้งนี้ หากไม่รวมกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ บริษัทฯ ขาดทุนก่อนอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและภาษีเงินได้ 5,489 ล้านบาท โดยในปี 2553 บริษัทฯ มีกำไรก่อนอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศและภาษีเงินได้ 7,551 ล้านบาท

นอกจากนั้น การเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 23 ในปี 2555 และร้อยละ 20 สำหรับปี 2556 เป็นต้นไป มีผลกระทบต่อการวัดมูลค่าสินทรัพย์และหนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีของบริษัทฯ โดยในปี 2554 บริษัทฯ ได้บันทึกผลกระทบต่อภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจากการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีเป็นค่าใช้จ่ายภาษีจำนวน 2,407 ล้านบาท ทำให้บริษัทฯ มีผลขาดทุนสุทธิ 10,197 ล้านบาท คิดเป็นขาดทุนต่อหุ้น 4.67 บาท ในขณะที่ปี 2553 บริษัทฯ มีกำไรสุทธิ 14,744 ล้านบาท หรือกำไรต่อหุ้น 8.06 บาท และมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่ายและค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ (EBITDAR) เท่ากับ 22,637 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 9,761 ล้านบาท หรือร้อยละ 30.1

งบการเงินรวมปี 2554 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะบริษัทฯ และบริษัทย่อย ซึ่งประกอบด้วย บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และบริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด

### การเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชี

บริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชี และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน ที่มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2554 มีผลให้บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีเรื่องการนำเสนองบการเงิน และผลประโยชน์พนักงาน (รายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 3 และ 4) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงนโยบายบัญชีดังกล่าว ส่วนใหญ่มีผลกระทบต่อการนำเสนองบการเงินเท่านั้น ไม่มีผลกระทบต่อกำไรหรือกำไรต่อหุ้น ยกเว้นเรื่องผลประโยชน์พนักงาน โดยบริษัทฯ เลือกที่จะบันทึกภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงานโดยวิธีปรับย้อนหลัง ซึ่งมีผลทำให้กำไรสะสม ณ วันที่ 1 มกราคม 2554 ในงบการเงินรวมลดลงเป็นจำนวนเงิน 6,527 ล้านบาท กำไรสุทธิของปี 2553 ลดลง 606 ล้านบาท หรือ 0.33 บาทต่อหุ้น

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2554

### 2.1 ปริมาณการผลิตและการขนส่ง

|                                     |                        | 2554    | 2553    | อัตรา<br>เปลี่ยนแปลง |
|-------------------------------------|------------------------|---------|---------|----------------------|
| ปริมาณการผลิตรวม                    | (ล้านตัน-กิโลเมตร)     | 11,987  | 11,516  | + 4.1%               |
| ปริมาณการขนส่งรวม                   | (ล้านตัน-กิโลเมตร)     | 7,836   | 7,997   | - 2.0%               |
| อัตราส่วนการบรรทุก                  | (ร้อยละ)               | 65.4    | 69.4    | - 4.0                |
| ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร          | (ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร) | 78,533  | 75,600  | + 3.9%               |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร             | (ล้านคน-กิโลเมตร)      | 55,267  | 55,676  | - 0.7%               |
| อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร         | (ร้อยละ)               | 70.4    | 73.6    | - 3.2                |
| ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์         | (ล้านตัน-กิโลเมตร)     | 4,919   | 4,708   | + 4.5%               |
| ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์            | (ล้านตัน-กิโลเมตร)     | 2,766   | 2,895   | - 4.5%               |
| อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์         | (ร้อยละ)               | 56.2    | 61.5    | - 5.3                |
| จำนวนผู้โดยสาร                      | (ล้านคน)               | 18.39   | 18.17   | + 1.2%               |
| ชั่วโมงปฏิบัติการบิน                | (ชั่วโมง)              | 355,815 | 341,165 | + 4.3%               |
| อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย | (ชั่วโมง/ลำ/วัน)       | 11.9    | 11.4    | + 4.4%               |

บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามกลยุทธ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของฝูงบิน ให้สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่ง รองรับ การเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน และลดค่าใช้จ่ายโดยรวมของบริษัทฯ โดยในปี 2554 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบิน เพื่อขยายกำลังการผลิตและทดแทนเครื่องบินเก่าที่ปลดระวางรวม 9 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินใหม่ A330-300 จำนวน 7 ลำ เพื่อให้บริการในเส้นทางภูมิภาค และเช่าเครื่องบิน B777-300ER เพิ่ม 2 ลำ เพื่อให้บริการในเส้นทางบินยุโรป โดยบริษัทฯ ได้ปลดระวางเครื่องบิน A300-600 จำนวน 2 ลำ ที่มีอายุการใช้งานกว่า 20 ปี เพื่อรอการจำหน่าย และปรับเปลี่ยนเครื่องบิน B747-400 จำนวน 2 ลำ เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า ซึ่งอยู่ในระหว่างการดำเนินการ เพื่อทดแทนเครื่องบินขนส่งสินค้า B777-200LRF ซึ่งบริษัทฯ ได้ส่งคืน 1 ลำเมื่อเดือนสิงหาคม 2554 และอีก 1 ลำจะหมดสัญญาเช่าในเดือนมีนาคม 2555

ในด้านการพัฒนาเส้นทางบิน บริษัทฯ ได้เปิดให้บริการเส้นทางบินใหม่กรุงเทพฯ – บรัสเซลส์ ประเทศเบลเยียมในเดือนพฤศจิกายน 2554 จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวจากทวีปยุโรปที่เพิ่มขึ้นทุกปีในช่วงฤดูหนาว และเปิดเส้นทางบินตรงจากโคเปนเฮเกน ประเทศเดนมาร์ก และโซล ประเทศเกาหลีใต้ มายังภูเก็ต เมืองละ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในขณะที่เดียวกันบริษัทฯ ได้หยุดทำการบินเส้นทางกรุงเทพฯ – เอเธนส์ ประเทศกรีซ เนื่องจากปัญหาวิกฤตการเงินในกลุ่มประเทศในทวีปยุโรป

จากการปรับเปลี่ยนฝูงบินและการพัฒนาเส้นทางบิน เป็นผลให้ปริมาณการผลิตรวม (Available Ton -Kilometer : ATK) ในปี 2554 เพิ่มขึ้นจากปี 2553 ร้อยละ 4.1 แต่ปริมาณการขนส่งรวม (Revenue Ton-Kilometer : RTK) ลดลงร้อยละ 2.0 ส่งผลให้อัตราส่วนการบรรทุกรวม (Load Factor) เฉลี่ยร้อยละ 65.4 ลดลงจากปีก่อน ซึ่งเฉลี่ยร้อยละ 69.4 โดยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seat - Kilometer : ASK) เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 3.9 แต่ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger - Kilometer : RPK) ลดลงร้อยละ 0.7 เป็นผลให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ลดลงจากเฉลี่ยร้อยละ 73.6 ในปีก่อน เหลือร้อยละ 70.4

## 2.2 รายได้

ในปี 2554 บริษัทฯ มีรายได้รวมทั้งสิ้น 194,342 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2553 เป็นจำนวน 10,072 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.5 โดยสรุปดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท                                | 2554           | 2553           | เปลี่ยนแปลง     |              |
|------------------------------------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------|
|                                                |                |                | ล้านบาท         | %            |
| <b>รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b>    |                |                |                 |              |
| ภูมิภาค                                        | 58,298         | 52,953         | + 5,345         | + 10.1       |
| ข้ามทวีป                                       | 56,013         | 52,954         | + 3,059         | + 5.8        |
| ภายในประเทศ                                    | 13,808         | 12,399         | + 1,409         | + 11.4       |
| เที่ยวบินแบบไม่ประจำ                           | 699            | 539            | + 160           | + 29.7       |
| ค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร              | 1,670          | 1,925          | - 255           | - 13.2       |
| ค่าธรรมเนียมชดเชยน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร   | 24,158         | 24,092         | + 66            | + 0.3        |
| <b>รวมรายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน</b> | <b>154,646</b> | <b>144,862</b> | <b>+ 9,784</b>  | <b>+ 6.8</b> |
| ค่าระวางขนส่งและไปรษณียภัณฑ์                   | 28,092         | 28,230         | - 138           | - 0.5        |
| <b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>                 | <b>182,738</b> | <b>173,092</b> | <b>+ 9,646</b>  | <b>+ 5.6</b> |
| รายได้จากกิจการอื่น                            | 8,259          | 7,496          | + 763           | + 10.2       |
| <b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>      | <b>190,997</b> | <b>180,588</b> | <b>+ 10,409</b> | <b>+ 5.8</b> |
| ดอกเบียร์                                      | 711            | 185            | + 526           | + 284.3      |
| รายได้อื่น                                     | 2,634          | 3,497          | - 863           | - 24.7       |
| <b>รวมรายได้</b>                               | <b>194,342</b> | <b>184,270</b> | <b>+ 10,072</b> | <b>+ 5.5</b> |

รายได้จากการขายหรือการให้บริการ บริษัทฯ มีรายได้จากการขายหรือการให้บริการรวมทั้งสิ้น 190,997 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 10,409 ล้านบาท หรือ ร้อยละ 5.8

**รายได้จากกิจการขนส่ง** จำนวน 182,738 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 9,646 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.6 ประกอบด้วย

- **รายได้จากค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน**

บริษัทฯ มีรายได้จากค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกินรวมทั้งสิ้น 154,646 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 9,784 ล้านบาท หรือร้อยละ 6.8 สาเหตุสำคัญเนื่องจากรายได้จากผู้โดยสารต่อหน่วยโดยเฉลี่ย (รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าเบี่ยงประกันภัย) เพิ่มขึ้นจาก 2.57 บาทในปี 2553 เป็น 2.75 บาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 7.0 เป็นผลมาจากการปรับราคาค่าโดยสารรวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันเฉลี่ยเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันที่สูงขึ้น ประกอบกับมีรายได้จากผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจเพิ่มขึ้น

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าประกันภัยที่เรียกเก็บจากผู้โดยสารในราคาบัตรโดยสารสำหรับเส้นทางภายในประเทศตั้งแต่เดือนเมษายน 2553 และสำหรับเส้นทางระหว่างประเทศที่จำหน่ายในประเทศอินเดีย ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ และศรีลังกา ตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2553 มกราคม 2554 และกุมภาพันธ์ 2554 ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม สาเหตุสำคัญที่ทำให้รายได้ค่าโดยสาร (ไม่รวมค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันและค่าประกันภัยที่เรียกเก็บจาก

ผู้โดยสาร) สูงกว่าปีก่อน เป็นผลมาจากในปี 2554 บริษัทฯ ได้รวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันส่วนหนึ่งไว้ในราคาบัตรโดยสารเส้นทางระหว่างประเทศ

- รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกินจำแนกตามภูมิภาค

รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาค มีจำนวน 58,298 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 5,345 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.1 สาเหตุสำคัญเนื่องจากการรวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันส่วนหนึ่งไว้ในราคาบัตรโดยสาร ในปี 2554 บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนเส้นทางบิน ความถี่ และขนาดของเครื่องบิน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์และความต้องการของผู้โดยสาร ทำให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 1,572 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร หรือร้อยละ 5.4 ขณะที่ผลกระทบจากเหตุการณ์แผ่นดินไหวในประเทศญี่ปุ่น และการที่รัฐบาลหลายประเทศประกาศเตือนประชาชนไม่ให้เดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงเกิดมหาอุทกภัยในประเทศไทย เป็นผลให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเพียง 133 ล้านคน-กิโลเมตร หรือร้อยละ 0.6 ส่งผลให้อัตราการขนส่งผู้โดยสารลดลงจากร้อยละ 73.5 ในปี 2553 เหลือร้อยละ 70.2 ในปี 2554

รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป มีจำนวน 56,013 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 3,059 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.8 สาเหตุสำคัญเนื่องจากการรวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันส่วนหนึ่งไว้ในราคาบัตรโดยสาร ประกอบกับการรวมค่าธรรมเนียมขดเซยค่าน้ำมันและค่าประกันภัยที่เรียกเก็บจากผู้โดยสารที่จำหน่ายในประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ไว้ในราคาบัตรโดยสาร โดยในปี 2554 บริษัทฯ ปรับแผนการบินเส้นทางข้ามทวีป ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยได้หยุดบินเส้นทางกรุงเทพฯ-เอเธนส์ ซึ่งได้รับผลกระทบจากวิกฤตการเงินยุโรป และได้เพิ่มและปรับเปลี่ยนเส้นทางบินให้ตอบสนองความต้องการของผู้โดยสาร โดยเปิดบินเส้นทางใหม่ กรุงเทพฯ-บรัสเซลส์ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และเส้นทางบินตรง โคเปนเฮเกน-ภูเก็ต จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็นผลให้ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเส้นทางข้ามทวีปเพิ่มขึ้น 1,226 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร หรือร้อยละ 2.9 อย่างไรก็ตาม ผลกระทบจากวิกฤตทางการเงินในทวีปยุโรปและอเมริกา รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของสายการบินคู่แข่งทั้งในด้านจำนวนสายการบิน จำนวนเที่ยวบิน และขนาดเครื่องบิน ทำให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลง 691 ล้านคน-กิโลเมตร หรือร้อยละ 2.2 เป็นผลให้อัตราการขนส่งผู้โดยสารลดลงจากร้อยละ 74.3 ในปี 2553 เหลือร้อยละ 70.5 ในปี 2554

รายได้ค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกินสำหรับเส้นทางบินในประเทศ มีจำนวน 13,808 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,409 ล้านบาท หรือร้อยละ 11.4 เป็นผลมาจากกลยุทธ์การบริหารจัดการด้านราคาและการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้รายได้ต่อหน่วยและจำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้น โดยบริษัทฯ ยังมุ่งเน้นการพัฒนาเส้นทางบินหลัก และนโยบายการร่วมมือกับสายการบินนกแอร์สำหรับเส้นทางบินรองและเส้นทางบินย่อย เพื่อให้บริษัทฯ สามารถให้บริการผู้โดยสารอย่างครอบคลุมทั่วประเทศ ในปี 2554 ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 62 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร หรือร้อยละ 1.4 และปริมาณการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้น 118 ล้านคน-กิโลเมตร หรือร้อยละ 3.9 เป็นผลให้อัตราการขนส่งผู้โดยสารเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 70.5 ในปี 2553 เป็นร้อยละ 72.2 ในปี 2554

- รายได้ค่าโดยสารและน้ำมันส่วนเกินสำหรับเที่ยวบินแบบไม่ประจำ

รายได้ค่าโดยสารและน้ำมันส่วนเกินสำหรับเที่ยวบินแบบไม่ประจำ 699 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 160 ล้านบาท หรือร้อยละ 29.7 เนื่องจากจำนวนเที่ยวบินแบบไม่ประจำไปยังเส้นทางต่างประเทศเพิ่มขึ้น

- รายได้เงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร

รายได้เงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร 1,670 ล้านบาท ลดลง 255 ล้านบาท หรือร้อยละ 13.2 โดยมีส่วนสำคัญจากการที่บริษัทฯ บันทึกรายได้เงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสารในบางประเทศเข้าเป็นรายได้ค่าโดยสาร

- รายได้ค่าธรรมเนียมขดเซยน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร

รายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสาร 24,158 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 66 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.3 สาเหตุสำคัญเนื่องจากการรวมค่าธรรมเนียมขดเชยน้ำมันส่วนหนึ่งไว้ในราคาบัตรโดยสารเส้นทางระหว่างประเทศตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น ประกอบกับภาวะการแข่งขันทำให้ไม่สามารถปรับราคาค่าธรรมเนียมขดเชยน้ำมันเพิ่มขึ้นตามราคาน้ำมันได้ทั้งหมด ทำให้รายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยน้ำมันเรียกเก็บจากผู้โดยสารเพิ่มขึ้นน้อยมาก เมื่อเทียบกับการปรับตัวขึ้นของราคาน้ำมัน

• **รายได้ค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์**

รายได้จากค่าระวางขนส่งและค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ 28,092 ล้านบาท ลดลง 138 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.5 ถึงแม้รายได้จากพัสดุภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมน้ำมันและค่าประกันภัยต่อหน่วยเพิ่มขึ้นจาก 9.50 บาทในปี 2553 เป็น 9.89 บาทในปี 2554 หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.1 ก็ตาม เป็นผลมาจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกชะลอตัวลง ปัญหาแผ่นดินไหวในประเทศญี่ปุ่น และมหาอุทกภัยในประเทศไทย ทำให้กำลังการผลิตลดลง ซึ่งส่งผลต่อปริมาณการขนส่งสินค้าของบริษัทฯ ลดลงด้วย นอกจากนี้ ผลกระทบจากการเติบโตของการขนส่งสินค้าทางบก ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การขนส่งสินค้าของบริษัทฯ ถูกแบ่งส่วนแบ่งทางการตลาดไป ทำให้บริษัทฯ ต้องปรับแผนโดยการส่งคืนเครื่องบินขนส่งสินค้าแบบโบอิง 777-200 LRF 1 ลำที่เข้ามาในปี 2553 ซึ่งเป็นปีที่ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศขยายตัวอย่างมาก เป็นผลให้ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers : RFTK) ลดลง 129 ล้านตัน-กิโลเมตร หรือร้อยละ 4.5 โดยมีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (Available Dead Load Ton-Kilometers : ADTK) เพิ่มขึ้น 211 ล้านตัน-กิโลเมตร หรือร้อยละ 4.5 ซึ่งส่งผลให้อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) ลดลงจากร้อยละ 61.5 ในปี 2553 เหลือร้อยละ 56.2 ในปี 2554

**รายได้จากกิจการอื่น**

รายได้จากกิจการอื่น 8,259 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 763 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.2 เนื่องจากรายได้จากทุกกิจการซึ่งประกอบด้วย การให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การให้บริการภาคพื้น การให้บริการอาหารบนเครื่องบินและการให้บริการด้านคลังสินค้า สูงกว่าปีก่อนโดยมีสาเหตุหลักมาจากจำนวนเที่ยวบินและจำนวนผู้โดยสารของสายการบินลูกค้าเพิ่มขึ้น การเพิ่มบริการใหม่ๆ อาทิเช่น การให้บริการห้องรับรองพิเศษแก่ผู้โดยสารที่ถือบัตรเครดิตกับธนาคารที่ทำสัญญากับบริษัทฯ และการปรับค่าบริการด้านคลังสินค้า

**ดอกเบี้ยรับ**

ดอกเบี้ยรับ 711 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 526 ล้านบาท หรือร้อยละ 284.3 สาเหตุสำคัญเนื่องจากบริษัทฯ ได้รับดอกเบี้ยจากเงินประกันค่าเช่าซื้อเครื่องบิน (Security Deposit) ที่ครบกำหนด จำนวน 287 ล้านบาท และในปีนี้เป็นเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเฉลี่ยและอัตราดอกเบี้ยเงินฝากเฉลี่ยสูงกว่าปีก่อน ประกอบกับบริษัทฯ นำเงินสดดังกล่าวไปลงทุนระยะสั้นที่ให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น

**รายได้อื่น**

รายได้อื่น 2,634 ล้านบาท ลดลง 863 ล้านบาท หรือร้อยละ 24.7 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการที่บริษัทฯ รับรู้ค่าขดเชยจากการส่งมอบเครื่องบินล่าช้าต่ำกว่าปีก่อน 952 ล้านบาท และรายได้จากการรับรู้ค่าธรรมเนียมสนามบินที่เรียกเก็บจากผู้โดยสาร ที่สายการบินอื่นหรือประเทศที่บริษัทฯ ขนส่งผู้โดยสารไปไม่ได้เรียกเก็บมาเกินกว่า 3 ปี ต่ำกว่าปีก่อน 275 ล้านบาท และในปี 2554 บริษัทฯ ได้บันทึกรายได้ค่าสินไหมทดแทนจากเหตุอุทกภัยจำนวน 175 ล้านบาท ตามมูลค่าสุทธิทางบัญชีของสินทรัพย์ที่ได้รับความเสียหายจากเหตุอุทกภัย ซึ่งสินทรัพย์ดังกล่าวได้รับความคุ้มครองตามเงื่อนไขของกรมธรรม์ประกันภัย (รายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.35.1)



### 2.3 ค่าใช้จ่าย

ในปี 2554 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้น 202,259 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 34,646 ล้านบาท หรือร้อยละ 20.7 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท                                   | 2554           | 2553           | เปลี่ยนแปลง    |               |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
|                                                   |                |                | ล้านบาท        | %             |
| ค่าน้ำมันเครื่องบิน                               | 76,389         | 56,519         | +19,870        | + 35.2        |
| ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน                       | 31,009         | 34,525         | - 3,516        | - 10.2        |
| ค่าบริการการบิน                                   | 20,428         | 19,064         | + 1,364        | + 7.2         |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ               | 5,485          | 5,092          | + 393          | + 7.7         |
| ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน                    | 11,698         | 9,675          | + 2,023        | + 20.9        |
| ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย                     | 19,989         | 20,236         | - 247          | - 1.2         |
| ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่                        | 5,430          | 4,331          | + 1,099        | + 25.4        |
| ค่าสินค้าและพัสดุทั่วไป                           | 9,042          | 9,046          | - 4            | -             |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา                 | 5,885          | 6,103          | - 218          | - 3.6         |
| ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย                        | 733            | 675            | + 58           | + 8.6         |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์                 | 940            | 318            | + 622          | + 195.6       |
| ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบิน                   | 181            | 171            | + 10           | + 5.8         |
| ค่าใช้จ่ายอื่น                                    | 7,149          | 6,056          | + 1,093        | + 18.0        |
| ผลขาดทุน(กำไร)จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ | 2,428          | (9,106)        | +11,534        | + 126.7       |
| ต้นทุนทางการเงิน                                  | 5,656          | 5,166          | + 490          | + 9.5         |
| ขาดทุนจากการไถ่ถอนหุ้นกู้                         | 1              | -              | + 1            | -             |
| ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม              | (184)          | (258)          | + 74           | + 28.7        |
| <b>รวมค่าใช้จ่าย</b>                              | <b>202,259</b> | <b>167,613</b> | <b>+34,646</b> | <b>+ 20.7</b> |

สรุปค่าใช้จ่ายที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญในปี 2554 ได้แก่

ค่าน้ำมันเครื่องบิน 76,389 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 19,870 ล้านบาท หรือร้อยละ 35.2 โดยมีสาเหตุหลักจากราคาน้ำมันเครื่องบินที่เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 38.7 และปริมาณการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.5 อันเป็นผลมาจากการเพิ่มปริมาณการผลิต ในขณะที่เงินเหรียญสหรัฐอ่อนค่าลงทำให้ค่าน้ำมันคิดเป็นเงินบาทลดลงบางส่วน รวมทั้งในปีนี้เป็นบริษัทฯ มีรายรับชดเชยจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน 1,103 ล้านบาท สูงกว่าปี 2553 จำนวน 505 ล้านบาท หรือร้อยละ 84.4

ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายบุคลากร ผลประโยชน์พนักงาน ค่าตอบแทนผู้บริหาร และค่าตอบแทนกรรมการ มีจำนวนรวม 31,009 ล้านบาท ลดลง 3,516 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.2 โดยมีสาเหตุหลักเนื่องจากในปีนี้เป็นบริษัทฯ งดจ่ายเงินรางวัลประจำปี ในขณะที่ปีก่อนจ่ายรวม 4,301 ล้านบาท ประกอบกับในปี 2553 บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายโครงการ Golden Handshake และโครงการร่วมใจจากองค์กรรวม 2,263 ล้านบาท แต่ในปีนี้เป็นบริษัทฯ ไม่ได้ดำเนินการโครงการดังกล่าว ทั้งนี้ หากไม่รวมรายการดังกล่าว ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงานสูงกว่าปีก่อน 3,048 ล้านบาท เนื่องจาก

- การขึ้นเงินเดือนประจำปีและการปรับเงินเดือนเพิ่มขึ้นสำหรับพนักงานที่มีเงินเดือนต่ำกว่า 50,000 บาท ตามมติคณะรัฐมนตรี
- ค่าล่วงเวลาเพิ่มขึ้นตามปริมาณการผลิต
- การจ่ายเงินรางวัลพิเศษ (Special Incentive) ให้พนักงานสำหรับผลการปฏิบัติงานปี 2553
- ค่าใช้จ่ายโครงการนักบินฝึกหัด
- การปรับเพิ่มผลประโยชน์พนักงานตามมาตรฐานการบัญชีฉบับที่ 19 โดยมีรายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.17
- การตั้งสำรองเงินช่วยเหลือพนักงานที่ประสบอุทกภัยจำนวน 6,000 ราย เป็นเงิน 400 ล้านบาท

ค่าบริการการบิน 20,428 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,364 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.2 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายเนื่องจากการเพิ่มปริมาณการผลิต ประกอบกับค่าใช้จ่ายในปีก่อนต่ำกว่าปกติเนื่องจากบริษัทฯ ได้รับส่วนลดค่าธรรมเนียมจากมาตรการการให้ความช่วยเหลือสายการบินและผู้ประกอบการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในระหว่างเดือนมีนาคม-ธันวาคม 2553

ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน 11,698 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 2,023 ล้านบาท หรือร้อยละ 20.9 โดยมีสาเหตุหลักมาจากจำนวนเครื่องยนต์ที่ถึงกำหนดเข้าซ่อมมีจำนวนเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน และปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้น

ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ 5,430 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,099 ล้านบาท หรือร้อยละ 25.4 สาเหตุหลักเกิดจากการเช่าเครื่องบินโบอิง B777-300ER จาก Jet Airway จำนวน 3 ลำในเดือนพฤษภาคม 2553 และในปีนี้ได้เช่าเพิ่มอีก 2 ลำในเดือนกรกฎาคมและพฤศจิกายน 2554 ทำให้ค่าเช่าเครื่องบินเพิ่มขึ้นจากปีก่อน และค่าใช้จ่ายจากการเช่าพื้นที่ระวางขนส่งสินค้าบนเครื่องบินขนส่งสินค้าเพิ่มขึ้นจากปีก่อน

ค่าใช้จ่ายอื่น 7,149 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,093 ล้านบาท หรือร้อยละ 18.0 สาเหตุหลักเนื่องจากในปี 2553 บริษัทฯ ปรับลดประมาณการสำรองความเสียหายและค่าปรับจากกรณีละเมิดกฎหมายการป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม (Antitrust) เป็นจำนวน 1,783 ล้านบาท ส่วนในปีนี้ปรับลดลง 1,042 ล้านบาท คงเหลือสำรองไว้ 1,465 ล้านบาท (รายละเอียดเพิ่มเติมในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.16.7) และในปี 2554 บริษัทฯ ได้บันทึกค่าเสียหายจากเหตุอุทกภัยจำนวน 175 ล้านบาท ตามมูลค่าสุทธิทางบัญชีของสินทรัพย์ที่ได้รับความเสียหายจากเหตุอุทกภัย (รายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.35.1)

ผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 2,428 ล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการปรับยอดเงินกู้คงเหลือสกุลเยนและยูโรเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวด ในขณะที่ปีก่อนกำไร 9,106 ล้านบาท

ส่วนแบ่งกำไรจากเงินลงทุนในบริษัทรวม จำนวน 184 ล้านบาท ลดลง 74 ล้านบาท หรือร้อยละ 28.7 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการรับรู้ส่วนได้เสียจากเงินลงทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด ลดลง

#### ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้จำนวน 2,245 ล้านบาท จากการบันทึกผลกระทบต่อภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีจากการเปลี่ยนแปลงอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคลจากร้อยละ 30 เป็นร้อยละ 23 สำหรับปี 2555 และร้อยละ 20 สำหรับปี 2556 เป็นต้นไป

#### ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่

ขาดทุนสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ 10,197 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนขาดทุนสุทธির้อยละ 5.34 ในขณะที่ปี 2553 มีกำไรสุทธิ 14,744 ล้านบาท คิดเป็นอัตราส่วนกำไรสุทธির้อยละ 8.16

### 3. คำอธิบายและวิเคราะห์ฐานะการเงิน

#### สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีสินทรัพย์รวมทั้งสิ้น 274,445 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 22,113 ล้านบาท หรือร้อยละ 7.5 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

|                                            | 31 ธ.ค. 2554   |                       | 31 ธ.ค. 2553   |                       |
|--------------------------------------------|----------------|-----------------------|----------------|-----------------------|
|                                            | ล้านบาท        | % ของ<br>สินทรัพย์รวม | ล้านบาท        | % ของ<br>สินทรัพย์รวม |
| สินทรัพย์หมุนเวียน                         | 59,294         | 21.6                  | 78,577         | 26.5                  |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์                    |                |                       |                |                       |
| เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้า | 21,279         | 7.8                   | 17,983         | 6.1                   |
| เครื่องบิน                                 | 46,104         | 16.8                  | 48,588         | 16.4                  |
| เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่า                  | 112,051        | 40.8                  | 115,621        | 39.0                  |
| อุปกรณ์การบินหมุนเวียน                     | 10,367         | 3.8                   | 9,593          | 3.2                   |
| งานระหว่างทำ                               | 2,838          | 1.0                   | 311            | 0.1                   |
| ที่ดิน อาคาร และค่าปรับปรุง                | 7,463          | 2.7                   | 7,987          | 2.7                   |
| เครื่องมือ โรงซ่อม และอุปกรณ์              | 4,893          | 1.8                   | 6,035          | 2.0                   |
| ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ            | <b>204,995</b> | <b>74.7</b>           | <b>206,118</b> | <b>69.5</b>           |
| สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ                 | 10,156         | 3.7                   | 11,863         | 4.0                   |
| <b>รวมสินทรัพย์</b>                        | <b>274,445</b> | <b>100.0</b>          | <b>296,558</b> | <b>100.0</b>          |

สินทรัพย์หมุนเวียนของบริษัทฯ มีจำนวน 59,294 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 21.6 ของสินทรัพย์รวมลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 19,283 ล้านบาท หรือร้อยละ 24.5 สาเหตุสำคัญเนื่องจากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีจำนวน 16,666 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 21,014 ล้านบาท จากการจ่ายชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ ดอกเบี้ยเงินกู้ยืม และเงินปันผลจ่าย รวมทั้งการจ่ายเงินล่วงหน้าค่าเครื่องบิน เครื่องยนต์ และจ่ายซื้อสินทรัพย์ถาวรอื่น มากกว่าเงินสดสุทธิที่ได้มาจากการดำเนินงาน และเงินสดรับจากการออกหุ้นกู้และเงินกู้ยืมระยะยาว

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ มีจำนวนรวม 204,995 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 74.7 ของสินทรัพย์รวม ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 1,123 ล้านบาท หรือร้อยละ 0.5 โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- เครื่องบินและเครื่องยนต์อะไหล่จ่ายล่วงหน้าเพิ่มขึ้น 3,296 ล้านบาทจากการจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบิน A320-200 5 ลำ A330-300 5 ลำ A350-900 XWB 4 ลำ A380-800 6 ลำ B777-300ER 6 ลำ และเครื่องยนต์และอุปกรณ์ตกแต่งเครื่องบิน ซึ่งคาดว่าจะรับมอบในปี 2555-2560

- เครื่องบินและเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าลดลงรวม 6,054 ล้านบาท เนื่องจากค่าเสื่อมราคาของเครื่องบินมีจำนวนมากกว่ามูลค่าของเครื่องบิน A330-300 ที่บริษัทฯ ด้รับมอบเพิ่ม 7 ลำในปี

- งานระหว่างทำเพิ่มขึ้น 2,527 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายในการออกแบบและอะไหล่สำหรับโครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารของเครื่องบิน B747-400 จำนวน 8 ลำ B777-200 จำนวน 8 ลำ และค่าใช้จ่ายในการตัดแปลงเครื่องบิน B747-400 เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า จำนวน 2 ลำ ซึ่งคาดว่าจะแล้วเสร็จในปี 2555

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ มีจำนวน 10,156 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.7 ของสินทรัพย์รวมลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 1,707 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.4 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการปรับลดสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการ

ตัดบัญชีตามพระราชกฤษฎีกา เรื่อง การลดอัตราภาษีเงินได้นิติบุคคล (รายละเอียดในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.9-6.10)

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 หนี้สินรวมของบริษัทฯ เท่ากับ 211,010 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 9,166 ล้านบาท หรือร้อยละ 4.2 โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

|                                                                | 31 ธ.ค. 2554   |                 | 31 ธ.ค. 2553   |                 |
|----------------------------------------------------------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
|                                                                | ล้านบาท        | % ของหนี้สินรวม | ล้านบาท        | % ของหนี้สินรวม |
| หนี้สินหมุนเวียน<br>(ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี) | 51,804         | 24.6            | 57,581         | 26.2            |
| หนี้สินระยะยาว                                                 |                |                 |                |                 |
| หุ้นกู้                                                        | 27,797         | 13.2            | 29,335         | 13.3            |
| หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน                       | 57,895         | 27.4            | 64,327         | 29.2            |
| เงินกู้ยืมระยะยาว                                              | 56,607         | 26.8            | 52,618         | 23.9            |
| รวมหนี้สินระยะยาว                                              | <b>142,299</b> | <b>67.4</b>     | <b>146,280</b> | <b>66.4</b>     |
| ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน                                    | 10,632         | 5.0             | 9,326          | 4.2             |
| หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ                                       | 6,275          | 3.0             | 6,989          | 3.2             |
| <b>รวมหนี้สิน</b>                                              | <b>211,010</b> | <b>100.0</b>    | <b>220,176</b> | <b>100.0</b>    |

หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีจำนวน 51,804 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 24.6 ของหนี้สินรวม ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 5,777 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.0 สาเหตุหลักเนื่องจากค่าใช้จ่ายค้างจ่ายลดลง 4,939 ล้านบาท และรายรับขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ลดลง 1,044 ล้านบาท

หนี้สินระยะยาว ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีจำนวน 142,299 ล้านบาท (รวมหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีจำนวน 18,872 ล้านบาท) หรือคิดเป็นร้อยละ 67.4 ของหนี้สินรวม ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 3,981 ล้านบาท โดยในปี 2554 นอกจากการชำระคืนเงินกู้ที่ครบกำหนดแล้ว บริษัทฯ ได้ชำระคืนเงินกู้ก่อนกำหนดจำนวน 6,308 ล้านบาท โดยในจำนวนนี้บริษัทฯ ได้กู้เงินระยะยาว 1,500 ล้านบาท มาชำระคืนเพื่อยืดอายุหนี้และลดภาระดอกเบี้ย รวมทั้งได้ออกหุ้นกู้ใหม่จำนวน 10,000 ล้านบาท เพื่อชำระคืนหุ้นกู้ที่ครบกำหนด 11,538 ล้านบาท

ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีจำนวน 10,632 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 5.0 ของหนี้สินรวม เพิ่มขึ้นจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 1,306 ล้านบาท หรือร้อยละ 14.0 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการรับรู้ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงานของปี 2554 โดยมีรายละเอียดเรื่องภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงานในหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.17

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีจำนวน 6,275 ล้านบาท หรือคิดเป็นร้อยละ 3.0 ของหนี้สินรวม ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 714 ล้านบาท หรือร้อยละ 10.2 โดยมีสาเหตุหลักมาจากการประมาณการหนี้สินระยะยาวลดลง 1,030 ล้านบาท จากการปรับลดสำรองความเสียหายและค่าปรับจากกรณีคดีละเมิดกฎหมายการป้องกันการค้าที่ไม่เป็นธรรม อย่างไรก็ตาม เงินกองทุนบำเหน็จพนักงานเพิ่มขึ้น 190 ล้านบาท หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีเพิ่มขึ้น 56 ล้านบาท และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น 71 ล้านบาท

### ส่วนของผู้ถือหุ้น

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ มีจำนวน 63,435 ล้านบาท ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 12,947 ล้านบาท เป็นผลมาจากบริษัทฯ ขาดทุนสุทธิในปี 2554 และการจ่ายเงินปันผลสำหรับผลการดำเนินงานประจำปี 2553

### 4. สภาพคล่องทางการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 บริษัทฯ มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเท่ากับ 16,666 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2553 จำนวน 21,014 ล้านบาท หรือร้อยละ 55.8 สรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

| หน่วย : ล้านบาท                                                  | 2554            | 2553          |
|------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|
| เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน                              | 9,167           | 28,268        |
| เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน                                   | (11,030)        | (8,872)       |
| เงินสดสุทธิได้มาจาก(ใช้ไปใน)กิจกรรมจัดหาเงิน                     | (19,238)        | 3,979         |
| ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินสดและเงินฝากธนาคาร | 87              | 5             |
| <b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>            | <b>(21,014)</b> | <b>23,380</b> |

#### เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน

เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงานของบริษัทฯ สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 มีจำนวน 9,167 ล้านบาท ลดลง 19,101 ล้านบาท สาเหตุสำคัญเนื่องจากบริษัทฯ ขาดทุนสุทธิ ทำให้กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานลดลง 13,906 ล้านบาท หนี้สินดำเนินงานลดลง 12,316 ล้านบาท สินทรัพย์ดำเนินงานลดลง 6,183 ล้านบาท และจ่ายภาษีเงินได้ลดลง 938 ล้านบาท

#### เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุน

เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมลงทุนในปี 2554 มีจำนวน 11,030 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 2,158 ล้านบาท โดยส่วนใหญ่เป็นการจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบิน เครื่องยนต์ และค่าอุปกรณ์ตกแต่งเครื่องบิน การจ่ายซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียน ค่าใช้จ่ายในการออกแบบและอะไหล่สำหรับโครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารของเครื่องบิน B747-400 และ B777-200 และค่าใช้จ่ายในการดัดแปลงเครื่องบิน B747-400 จำนวน 2 ลำ เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า

#### เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) ในกิจกรรมจัดหาเงิน

เงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินในปี 2554 มีจำนวน 19,238 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 23,217 ล้านบาท โดยเงินสดสุทธิใช้ไปในปี 2554 ประกอบด้วยการชำระคืนเงินกู้ยืมระยะยาวและหุ้นกู้รวม 29,463 ล้านบาท การจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ยืม 5,770 ล้านบาท และจ่ายเงินปันผล 2,805 ล้านบาท โดยมีเงินสดรับจากหุ้นกู้และเงินกู้ยืมระยะยาวรวม 18,800 ล้านบาท

## 5. รายจ่ายลงทุน

บริษัทฯ มีรายจ่ายเพื่อการลงทุนก่อนหักเงินสดรับจากสัญญาเช่าทางการเงิน สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2554 เป็นเงิน 16,338 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากงวดเดียวกันของปี 2553 จำนวน 2,730 ล้านบาท หรือร้อยละ 20.1 ส่วนใหญ่เป็นการชำระเงินเพื่อจัดหาเครื่องบินใหม่ ซึ่งจะรับมอบระหว่างปี 2555-2560 การจัดหาอุปกรณ์การบินหมุนเวียน โครงการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในห้องโดยสารเครื่องบิน และค่าใช้จ่ายในการดัดแปลงเครื่องบิน B747-400 เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า เป็นจำนวนเงินรวม 15,638 ล้านบาท

| หน่วย : ล้านบาท                                           | ม.ค.-ธ.ค. |        |
|-----------------------------------------------------------|-----------|--------|
|                                                           | 2554      | 2553   |
| เครื่องบินและอุปกรณ์การบิน<br>อื่นๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน) | 15,638    | 13,235 |
| รวม                                                       | 16,338    | 13,608 |

## 6. อัตราส่วนทางการเงิน

|                                                                        |        | 2554    | 2553  |
|------------------------------------------------------------------------|--------|---------|-------|
| <b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>                           |        |         |       |
| อัตราส่วนสภาพคล่อง <sup>(1)</sup>                                      | เท่า   | 2.19    | 2.47  |
| <b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>        |        |         |       |
| อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน                                     | ร้อยละ | (1.46)  | 4.34  |
| อัตรากำไร (ขาดทุน) สุทธิ                                               | ร้อยละ | (5.34)  | 8.16  |
| อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น                                      | ร้อยละ | (14.59) | 23.84 |
| <b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>       |        |         |       |
| อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์                                              | ร้อยละ | (3.57)  | 5.17  |
| <b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>     |        |         |       |
| อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) | เท่า   | 2.24    | 1.92  |
| อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย <sup>(2)</sup>                    | เท่า   | 3.04    | 5.43  |

หมายเหตุ : (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีและรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)

(2) อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย เท่ากับ EBITDA / ดอกเบี้ยจ่าย

(3) ข้อมูลอัตราส่วนทางการเงินของปี 2553 ที่นำมาเปรียบเทียบ ได้ปรับผลกระทบที่เกิดจากการนำมาตรฐานบัญชีที่ออกใหม่มาใช้แล้ว

รายละเอียดเรื่องนโยบายบัญชีที่สำคัญ สิทธิและประโยชน์ภายใต้การส่งเสริมการลงทุน ความเสี่ยงทางการตลาด และสัญญาและภาระผูกพัน อยู่ในหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 5 ข้อ 6.26 ข้อ 6.32 และข้อ 6.34 ตามลำดับ

#### 11.4 ค่าธรรมเนียมและค่าใช้จ่ายในการตรวจสอบบัญชี

บริษัทฯ ยังคงสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ การตรวจสอบงบการเงินของบริษัทฯ จะต้องกระทำโดยสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน ตามพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยการตรวจเงินแผ่นดิน พ.ศ. 2542 มาตรา 4 (4) และมาตรา 39 (2) โดยมีการโอนย้ายสับเปลี่ยนเจ้าหน้าที่รับรองงบการเงินตามการโยกย้ายของเจ้าหน้าที่สำนักกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน สำหรับปี 2554 มีค่าธรรมเนียมตรวจสอบ 2.90 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการตรวจสอบบัญชี 1.26 ล้านบาท

#### 11.5 ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี

|                                           | ปี 2554<br>(ม.ค.-ธ.ค.) | ปี 2553<br>(ม.ค.-ธ.ค.) | ปี 2552<br>(ม.ค.-ธ.ค.) | ปี 2551<br>(ม.ค.-ธ.ค.) | ปี 2550<br>(ม.ค.-ธ.ค.) |
|-------------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| จำนวนเครื่องบิน                           | 89                     | 90                     | 91                     | 89                     | 90                     |
| จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (ชั่วโมง)       | 355,815                | 341,165                | 326,008                | 342,175                | 356,604                |
| ปริมาณการผลิต (ล้านตัน-กม.)               | 11,987                 | 11,516                 | 10,499                 | 10,938                 | 11,521                 |
| ปริมาณการขนส่ง (ล้านตัน-กม.)              | 7,836                  | 7,997                  | 6,908                  | 7,458                  | 8,100                  |
| อัตราส่วนการบรรทุก (%)                    | 65.4                   | 69.4                   | 65.8                   | 68.2                   | 70.3                   |
| จำนวนผู้โดยสาร (000)                      | 18,398                 | 18,165                 | 18,477                 | 18,710                 | 19,884                 |
| ปริมาณที่นั่ง (ล้านที่นั่ง-กม.)           | 78,533                 | 75,600                 | 72,031                 | 75,391                 | 78,032                 |
| ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านที่นั่ง-กม.) | 55,267                 | 55,676                 | 52,593                 | 56,377                 | 61,615                 |
| อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)            | 70.4                   | 73.6                   | 73.0                   | 74.8                   | 79.0                   |
| ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กม.)     | 4,919                  | 4,708                  | 4,016                  | 4,152                  | 4,498                  |
| ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (ล้านตัน-กม.)    | 2,766                  | 2,895                  | 2,092                  | 2,292                  | 2,456                  |
| อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (%)           | 56.2                   | 61.5                   | 52.1                   | 55.2                   | 54.6                   |
| จำนวนพนักงาน (คน)                         | 25,848                 | 25,884                 | 27,002                 | 27,193                 | 27,285                 |
| กำไรก่อนหักภาษีเงินได้ (ล้านบาท)          | (7,917)                | 16,657                 | 8,107                  | (23,600)               | 6,338                  |

#### นิยามศัพท์ทางการบิน

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สมภาระเกินพิกัด พัสตุ และไปรษณียภัณฑ์ คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการบรรทุก คือ ปริมาณการขนส่ง เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิต
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารคิดเป็น ที่นั่ง-กิโลเมตร คือ จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารคิดเป็น คน-กิโลเมตร คือ จำนวนผู้โดยสาร คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร คือ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เทียบเป็นร้อยละของปริมาณที่นั่ง
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ ะวางบรรทุกพัสดุภัณฑ์ คูณ ระยะทางบิน
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ตัน-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
- ะวางบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นี้ หมายถึง น้ำหนักผู้โดยสาร สมภาระเกินพิกัด พัสตุและไปรษณียภัณฑ์



## 12. ข้อมูลอื่นที่เกี่ยวข้อง

### ความหมายของคำย่อที่ใช้

นอกจากจะกำหนดไว้เป็นอย่างอื่นในเอกสารฉบับนี้ คำย่อที่ใช้ในเอกสารนี้ดังต่อไปนี้ ให้มีความหมาย ดังนี้

|         |         |                                                                                                            |
|---------|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| แอร์บัส | หมายถึง | แอร์บัส อินดัสทรี (Airbus Industrie)                                                                       |
| BAFS    | หมายถึง | บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (Bangkok Aviation Fuel Services Public Company Limited) |
| DCA     | หมายถึง | กรมการบินพลเรือน (Department of Civil Aviation)                                                            |
| EASA    | หมายถึง | องค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency)                               |
| ECA     | หมายถึง | หน่วยงานสินเชื่อเพื่อการส่งออก (Export Credit Agency)                                                      |
| FAA     | หมายถึง | องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration)                                      |
| IATA    | หมายถึง | สมาคมการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association)                               |
| ICAO    | หมายถึง | องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization)                              |
| MSCI    | หมายถึง | บริษัทจัดทำดัชนีหลักทรัพย์ระดับโลก (Morgan Stanley Capital International)                                  |
| CCTV    | หมายถึง | ระบบกล้องที่วีวเจอร์ปิด (Close Circuit Television)                                                         |
| GOCC    | หมายถึง | ศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการภาคพื้น (Ground Operation Control Center)                                          |
| CAB     | หมายถึง | คณะกรรมการการบินพลเรือน (Civil Aviation Board)                                                             |
| CMOC    | หมายถึง | ศูนย์ปฏิบัติการ (Crisis Management Operation Center)                                                       |
| CSR     | หมายถึง | ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)                             |
| SMS     | หมายถึง | ระบบการบริหารด้านความปลอดภัย (Safety Management System)                                                    |
| QMS     | หมายถึง | แผนพัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพ (Quality Management System)                                                      |
| SMS     | หมายถึง | ด้านความมั่นคง (Security Management System)                                                                |
| EMS     | หมายถึง | ด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Management System)                                                          |
| KPIs    | หมายถึง | ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติหน้าที่หลัก (Key Performance Indicators)                                              |

## ส่วนที่ 2

## การรับรองความถูกต้องของข้อมูล

บริษัทฯ ได้สอบทานข้อมูลในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปีฉบับนี้แล้ว ด้วยความระมัดระวัง บริษัทฯ ขอรับรองว่า ข้อมูลดังกล่าวถูกต้องครบถ้วน ไม่เป็นเท็จ ไม่ทำให้ผู้อื่นสำคัญผิดหรือไม่ขาดข้อมูลที่ควรต้องแจ้งในสาระสำคัญ นอกจากนี้ บริษัทฯ ขอรับรองว่า

(1) งบการเงินและข้อมูลทางการเงินที่สรุปมาในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ได้แสดงข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน ในสาระสำคัญเกี่ยวกับฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดของบริษัทฯ และบริษัทย่อยแล้ว

(2) บริษัทฯ ได้จัดให้มีระบบการเปิดเผยข้อมูลที่ดี เพื่อให้แน่ใจว่าบริษัทฯ ได้เปิดเผยข้อมูลในส่วนที่เป็นสาระสำคัญ ทั้งของบริษัทฯ และบริษัทย่อยอย่างถูกต้องครบถ้วนแล้ว รวมทั้งควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว

(3) บริษัทฯ ได้มีระบบการควบคุมภายในที่ดี และควบคุมดูแลให้มีการปฏิบัติตามระบบดังกล่าว และบริษัทฯ ได้แจ้งข้อมูลการประเมินระบบการควบคุมภายใน ณ วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2555 ต่อผู้สอบบัญชีและคณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ แล้ว ซึ่งครอบคลุมถึงข้อบกพร่องและการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมทั้งการกระทำที่มีขอบที่อาจมีผลกระทบต่อการจัดทำรายงานทางการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ในการนี้ เพื่อเป็นหลักฐานว่าเอกสารทั้งหมดเป็นเอกสารชุดเดียวกันกับที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องแล้ว บริษัทฯ ได้มอบหมายให้นายนิรุจน์ มณีพันธ์ เป็นผู้ลงลายมือชื่อกำกับเอกสารนี้ไว้ทุกหน้าด้วย หากเอกสารใดไม่มีลายมือชื่อของนายนิรุจน์ มณีพันธ์ กำกับไว้ บริษัทฯ จะถือว่าไม่ใช่ข้อมูลที่บริษัทฯ ได้รับรองความถูกต้องของข้อมูลแล้วดังกล่าวข้างต้น

| <u>ชื่อ</u>                  | <u>ตำแหน่ง</u> | <u>ลายมือชื่อ</u> |
|------------------------------|----------------|-------------------|
| 1. นายอำพน กิตติอำพน         | ประธานกรรมการ  | .....             |
| 2. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ | กรรมการ        | .....             |

## ผู้รับมอบอำนาจ

| <u>ชื่อ</u>         | <u>ตำแหน่ง</u>                                     | <u>ลายมือชื่อ</u> |
|---------------------|----------------------------------------------------|-------------------|
| นายนิรุจน์ มณีพันธ์ | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สำนักเลขานุการบริษัทฯ | .....             |

**เอกสารแนบ 1**

รายละเอียดเกี่ยวกับผู้บริหารและผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ

**1. รายละเอียดของกรรมการบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554**

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                               | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                 |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                                                                                                                                                                                                                 | ตำแหน่ง                                                                                                                                                                                                                                                                                   | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 1. นายอำพน กิตติอำพน<br>ประธานกรรมการ<br>กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม<br>กรรมการอิสระ | 55        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท (Economics) Northeastern University, Boston, USA</li> <li>ปริญญาเอก (Applied Economics) Clemson University, South Carolina, USA</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร DCP 80/2006</li> </ul> </li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | ค.ศ. 2553 – ปัจจุบัน<br>พ.ศ. 2554- ปัจจุบัน<br>2553 – ปัจจุบัน<br><br>2551 - ปัจจุบัน<br><br>2549 – ปัจจุบัน<br>2547 – ปัจจุบัน<br>2547 – ปัจจุบัน<br>2548 – มี.ค. 2554<br><br>2548 – ค.ศ. 2554<br>2549 - 2551<br>2547 – ค.ศ. 2553<br><br>2547 - ค.ศ. 53 | เลขานุการ<br>กรรมการบริหารศาลยุติธรรม<br>ประธานกรรมการบริหาร<br><br>ประธาน อ.ก.พ. วิสามัญเกี่ยวกับการเตรียมการกำลังคนภาครัฐ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>ประธานกรรมการสรรหาและประธานกรรมการกำหนดค่าตอบแทน<br>ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนสมาชิก<br>เลขานุการ<br><br>กรรมการ | สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี<br>สำนักงานศาลยุติธรรม<br>มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง<br>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน<br><br>คณะกรรมการกฤษฎีกา คณะที่ 7<br>คณะกรรมการนโยบายการเงิน<br>ธนาคารแห่งประเทศไทย<br>บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)<br><br>บริษัท ปตท. อะโรเมติกส์ และการกลั่น จำกัด (มหาชน)<br>สถาบันวิจัยและพัฒนาแห่งชาติ<br>สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ<br>สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                            | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                               |                                  |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                              |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | ตำแหน่ง                                                                                                                                                                                                                                                       | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ |
| 2. นายจุดสิงห์ วสันตสิงห์ รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการตรวจสอบ กรรมการอิสระ | 61        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีนิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยม) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> <li>เนติบัณฑิตไทย สำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา</li> <li>ปริญญาโท (Comparative Law) Illinois University, USA</li> <li>หลักสูตรสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)               <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร DCP 35/2003</li> <li>หลักสูตร FND 7/2003</li> <li>หลักสูตร UFS 1/2006</li> <li>หลักสูตร ACP 17/2007</li> <li>หลักสูตร DCP Refresher 1/2008</li> </ul> </li> <li>หลักสูตรตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย               <ul style="list-style-type: none"> <li>วทท 5/2007</li> </ul> </li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2553 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบ<br>2552 - ปัจจุบัน อัยการสูงสุด<br>2548 - ปัจจุบัน กรรมการ<br>2547 - ปัจจุบัน กรรมการบริหารทรัพย์สิน<br>2541 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการสรรหา และกรรมการกำหนดค่าตอบแทน<br>รองอัยการสูงสุด<br>2548 - 2552 กรรมการ<br>2547 - 2553 กรรมการ<br>2547 - 2553 กรรมการ | ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)<br>สำนักงานอัยการสูงสุด<br>เนติบัณฑิตยสภา<br>จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย<br>บริษัท ปตท. สำรวจ และผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)<br>สำนักงานอัยการสูงสุด<br>การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย<br>บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน) |                                  |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                    | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                                                                                                  |                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                      |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                                                                                                            | ตำแหน่ง                                                                                                                                        | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 3. นายอริพงษ์ ภูข่อม<br>รองประธานกรรมการ<br>ประธานกรรมการสรรหา<br>กำหนดค่าตอบแทน และ<br>พัฒนาบุคลากร | 53        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี (International Management) Boston University, USA</li> <li>ปริญญาโท (Finance) Marshall University, USA</li> <li>ปริญญาเอก (Finance) University of Mississippi, USA</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร DCP 3/2000</li> <li>- หลักสูตร DCP Refresher 2/2009</li> </ul> </li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2553 - ปัจจุบัน<br>2553 - ปัจจุบัน<br>2552 - 2553<br>2552 - 2553<br>2552 - 2553<br>2551<br>2550 - 2552<br>2550 - 2552<br>2543 - 2551<br>2545 - 2550 | ปลัดกระทรวง<br>ประธานกรรมการ<br>อธิบดี<br>กรรมการอิสระ และกรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>ผู้อำนวยการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ | กระทรวงการคลัง<br>ธนาคารอาคารสงเคราะห์<br>กรมสรรพสามิต<br>บริษัท ปตท. เคมิคอล จำกัด (มหาชน)<br>ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)<br>ธนาคารนครหลวงไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน)<br>สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ<br>บริษัท ผลิตไฟฟ้าราชบุรี โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                                                                                         | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                      |                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                                | ตำแหน่ง                                                                                                                                                                                             | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                       |
| 4.. นายคณิต แสงสุพรรณ<br>กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม<br>กรรมการอิสระ<br>ประธานกรรมการบริหาร<br>กรรมการสรรหา กำหนด<br>ค่าตอบแทน และพัฒนา<br>บุคคลากร<br>กรรมการบริหารความเสี่ยง | 53        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีเศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโทเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต (ภาคภาษาอังกฤษ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาเอกเศรษฐศาสตรดุษฎีบัณฑิต University of Toronto, Canada</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร DAP 21/2004</li> </ul> </li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>2551<br><br>2551<br><br>2549 – 2551 | กรรมการ<br>กรรมการ<br>ผู้อำนวยการ<br>ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิของรองนายกรัฐมนตรี (ดร. โสพาร์ ไชยประวัติ)<br>ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิด้านเศรษฐกิจ ของ<br>นายกรัฐมนตรี (นายสมัคร สุนทรเวช)<br>กรรมการอิสระ | บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด<br>ธนาคารแห่งประเทศไทย<br>สถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง<br>สำนักงานรัฐมนตรี<br><br>สำนักงานรัฐมนตรี<br><br>ธนาคาร ทีเอสไอ จำกัด (มหาชน) |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                      | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                  | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง          | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5. นายประดิษฐ์ สินชวรงค์ กรรมการบริหาร | 52        | - ปริญญาแพทยศาสตรบัณฑิต คณะแพทยศาสตร์ศิริราชฯ มหาวิทยาลัยมหิดล<br>- ปริญญาโท สาธารณสุขศาสตร์ สาขาบริหารงานสาธารณสุขระหว่างประเทศ มหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด สหรัฐอเมริกา | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2554 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          | สำนักงานหลักประกันสุขภาพแห่งชาติ (สปสช)<br>สำนักงานอำนวยการร่วมศูนย์อำนวยการพลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติดแห่งชาติ (สอ.ศพส.)<br>Pure Interior Pte.Ltd.<br>บริษัท สเปซ ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>บริษัท ฟู้ด อีออฟเซชั่น จำกัด<br>บริษัท คิวคอนเซ็ปท์ จำกัด<br>บริษัท เพดเดิล แอนด์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด<br>บริษัท เจแอนด์ดับบลิว ดีเวลลอปเม้นท์ จำกัด<br>มูลนิธิชีวิตพัฒนาในพระอุปถัมภ์พระเจ้าฟ้าง้าวเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์<br>บริษัท เคคคอร์มาร์ท จำกัด |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2554 - ปัจจุบัน                    | ที่ปรึกษา        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2550 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2550 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2549 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2548 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2547 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2542 - ปัจจุบัน                    | กรรมการบริหาร    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2540 - ปัจจุบัน                    | กรรมการ          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|                                        |           |                                                                                                                                                                     |                       |                                         | 2535 - ปัจจุบัน                    | กรรมการผู้จัดการ |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |



| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                    | อายุ (ปี)                          | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                        | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                   |                                  |
|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------|----------------------------------|
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                           | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ |
| 6. พล.ต.อ. เจริญพันธ์ ดามาพงศ์<br>กรรมการ<br>ประธานกรรมการธรรมาภิบาล | 59                                 | - ปริญญาตรี นิติศาสตร์บัณฑิต<br>มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์<br>- M.Sc. (Criminology)<br>Eastern Kentucky University, USA.<br>- หลักสูตรการบริหารงานตำรวจชั้นสูง | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | ผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ                          | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ            |
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการพลังแผ่นดินเอาชนะยาเสพติด | สำนักงานตำรวจแห่งชาติ            |
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | คณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน            |                                  |
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | คณะกรรมการคดีพิเศษ                                |                                  |
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | 2547 – ต.ค.2554                    | รองผู้บัญชาการตำรวจแห่งชาติ                       |                                  |
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | 2543                               | ผู้บัญชาการตำรวจปราบปรามยาเสพติด                  |                                  |
|                                                                      |                                    |                                                                                                                                                           |                       |                                         | 2541                               | รองผู้บัญชาการตำรวจสอบสวนกลาง                     |                                  |
| 2538                                                                 | ผู้บังคับการตำรวจตรวจคนเข้าเมือง 2 |                                                                                                                                                           |                       |                                         |                                    |                                                   |                                  |
| 2535                                                                 | รองผู้บังคับการตำรวจท่องเที่ยว     |                                                                                                                                                           |                       |                                         |                                    |                                                   |                                  |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                                     | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                       |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ตำแหน่ง                                                                                                                                                                                                                                 | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 7. นายวีระวงศ์ จิตต์มีตรภาพ<br>กรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการอิสระ<br>กรรมการธรรมาภิบาล<br>กรรมการส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม | 52        | <ul style="list-style-type: none"> <li>หลักสูตร DCP /2000 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>เนติบัณฑิตไทย สำนักอบรมศึกษากฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา</li> <li>นิสิตาสาสมัครมหาวิทยาลัย University of Pennsylvania, USA</li> <li>นิสิตาสาสมัครบัณฑิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2554-ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการตรวจสอบ<br>2549-ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการตรวจสอบ<br>2554-ปัจจุบัน กรรมการ<br>2554-ปัจจุบัน กรรมการและกรรมการตรวจสอบ<br>2551-ปัจจุบัน กรรมการ<br>2552 – ปัจจุบัน ประธาน<br>2552 - ปัจจุบัน ประธาน<br>2552-ปัจจุบัน กรรมการ<br>ปัจจุบัน กรรมการ<br>ปัจจุบัน กรรมการ<br>ปัจจุบัน กรรมการ<br>2551 กรรมการ<br>2550-มี.ย. 2554 กรรมการ<br>2539-2551 Executive Partner | กรรมการและกรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการและกรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการ<br>กรรมการและกรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>ประธาน<br>ประธาน<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>Executive Partner | บมจ. เบอร์ลี่ ยุคเกอร์<br>บมจ. จีเอ็มเอ็ม แกรมมี่<br>บมจ. ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล<br>บมจ. ไทยพาณิชย์ประกันชีวิต<br>บมจ. เนชั่นเนล เพาเวอร์ ซัพพลาย<br>บจ. สายการบินนกแอร์<br>บจ. วีระวงศ์ ชินวัฒน์ และเพียงพนา<br>บจ. คับบลิวซีแอนด์พี โฮลดิ้ง จำกัด<br>บจ. ปูนอนเซคต์<br>บจ. พิษณุรัตน์<br>บจ. ยักษ์ยา<br>บจ. เนชั่นเนล เพาเวอร์<br>บมจ. อาหารสยาม<br>บจ. ไวท์ แอนด์ เคส (ประเทศไทย) |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                                                 | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                                |                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                        | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                |
| 8. พล.อ.อ. สติชัยพงษ์ สุขวิมล<br>กรรมการอิสระ<br>รองประธานกรรมการสรรหา<br>กำหนดค่าตอบแทน และ<br>พัฒนาบุคลากร<br>กรรมการธรรมาภิบาล | 61        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (การสื่อสารมวลชน) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่</li> <li>ศิษย์การบินรุ่น น.54 -16 -3 โรงเรียนการบินกำแพงแสน</li> <li>โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ 43</li> <li>โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 29</li> <li>วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 27</li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2548 – ปัจจุบัน                    | ราชเลขาธิการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร | ราชการบริหารส่วนกลาง สำนักงานราชเลขาธิการในพระองค์ฯ กองกิจการในพระองค์ สมเด็จพระบรมโอรสาธิราชฯ สยามมกุฎราชกุมาร |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                    | อายุ<br>(ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | สัดส่วน<br>การถือ<br>หุ้น<br>(%) | ความสัมพันธ์<br>ทางครอบครัว<br>ระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                                     |                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|-------------------------------------------------|------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                  |                                                 | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                             | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                              |
| 9. พล.อ.อ.ม.ล. สุปริษา กมลาศน์<br>กรรมการ<br>กรรมการบริหารความเสี่ยง | 59           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรี วิศวกรรมอากาศยาน<br/>โรงเรียนนายเรืออากาศ รุ่นที่ 17</li> <li>- โรงเรียนนายทหารชั้นผู้บังคับฝูง รุ่นที่ 46</li> <li>- โรงเรียนเสนาธิการทหารอากาศ รุ่นที่ 30</li> <li>- วิทยาลัยการทัพอากาศ รุ่นที่ 29</li> <li>- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 46</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย<br/>(IOD)<br/>หลักสูตร DAP 2006</li> </ul> | ไม่มี                            | ไม่มี                                           | ปัจจุบัน<br>2551<br>2550           | ประธานคณะที่ปรึกษา<br>หัวหน้านายทหารฝ่ายเสนาธิการ<br>รองผู้บัญชาการ | กองบัญชาการกองทัพไทย<br>ประจำผู้บัญชาการทหารสูงสุด<br>กองบัญชาการยุทธทางอากาศ |



| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                    | อายุ (ปี)                                             | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                            | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                                               |                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                               |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                                       | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                   |
| 11. นายธีรศักดิ์ สุวรรณชก<br>กรรมการ<br>กรรมการธรรมาภิบาล<br>กรรมการบริหารความเสี่ยง | 58                                                    | - ปริญญาตรี ศิลปศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ (เกียรตินิยม) มหาวิทยาลัยการจี ประเทศปากีสถาน<br>- ปริญญาโท ศิลปศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยการจี ประเทศปากีสถาน | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2551-ปัจจุบัน                      | กรรมการผู้จัดการ                                                              | ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย                          |
|                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                               |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | อนุกรรมการ คณะอนุกรรมการพิจารณาว่างประกาศ เกี่ยวกับการออกและเสนอขายหลักทรัพย์ | สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ |
|                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                               |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ที่ปรึกษา                                                                     | สำนักจุฬาราชมนตรี                                  |
|                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                               |                       |                                         | 2552- ค.ศ.2554                     | ประธานคณะทำงาน คณะทำงานปรับปรุง โครงสร้างและแผนพัฒนาบุคลากร                   | บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)                          |
|                                                                                      |                                                       |                                                                                                                                                               |                       |                                         | 2552- ค.ศ.2554                     | ประธานกรรมการ คณะกรรมการประเมินผลการปฏิบัติงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่       | บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)                          |
| 2552- ค.ศ.2554                                                                       | ประธานกรรมการ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง              | บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                     |                       |                                         |                                    |                                                                               |                                                    |
| 2552- ค.ศ.2554                                                                       | กรรมการ                                               | บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                     |                       |                                         |                                    |                                                                               |                                                    |
| 2552- ค.ศ.2554                                                                       | คณะกรรมการฟื้นฟูและพัฒนาค่าเงินธุรกิจการขนส่งทางอากาศ | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                                                                                                                |                       |                                         |                                    |                                                                               |                                                    |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                     | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                    | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง        |                                                                                                             |                                                                                                           |
|---------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                       |           |                                                                                                                                                                                                                       |                       |                                         | ช่วงเวลา                                  | ตำแหน่ง                                                                                                     | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                          |
| 12. นายวเรช หาญประเสริฐ กรรมการบริหาร | 53        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต</li> <li>- ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต</li> <li>- หลักสูตรวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 53</li> <li>วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร</li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2554-ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>2553<br>2551 | อธิบดีกรมการบินพลเรือน<br>ประธานกรรมการ<br>ผู้ตรวจราชการกระทรวงคมนาคม<br>ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจการขนส่งอากาศ | กรมการบินพลเรือน กระทรวงคมนาคม<br>บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด<br>กระทรวงคมนาคม<br>กระทรวงคมนาคม |



| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                     | อายุ (ปี)                               | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                 |                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                         | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ        |
| 13. นายจุดินันท์ ภิรมย์ภักดี<br>กรรมการตรวจสอบ<br>กรรมการส่งเสริมกิจการ<br>เพื่อสังคม | 54                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาวิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร</li> <li>- ปริญญาเศรษฐศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น มลรัฐแมสซาชูเซต สหรัฐอเมริกา</li> <li>- วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ. 2546)</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิชาการตลาดทุน (รุ่น 8)</li> <li>- สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) หลักสูตร DCP</li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | กรรมการรองกรรมการผู้จัดการใหญ่                  | บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด           |
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | อนุกรรมการ ในคณะอนุกรรมการส่งเสริมการลงทุน      | สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน      |
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ที่ปรึกษากิตติมศักดิ์คณะกรรมการการกีฬา          | วุฒิสภา                                 |
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ที่ปรึกษา คณะอนุกรรมการกีฬาเด็กเยาวชนและคนพิการ | วุฒิสภา                                 |
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | เลขานุการประจำคณะกรรมาธิการการคมนาคม            | วุฒิสภา                                 |
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | 2552-ปัจจุบัน                      | ประธานมูลนิธิคณะกรรมการพาราลิมปิกประเทศไทย      | การกีฬาแห่งประเทศไทย สภาลูกเสือแห่งชาติ |
|                                                                                       |                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         | 2550-ปัจจุบัน                      | กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ                            | วุฒิสภา                                 |
| 2553-2554                                                                             | ที่ปรึกษาประจำคณะกรรมาธิการพลังงาน      | สมาคมนักศึกษาสถาบันวิชาการตลาดทุน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                         |                                    |                                                 |                                         |
| 2552-2553                                                                             | ประธานคณะอนุกรรมการฝ่ายงานประชาสัมพันธ์ | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                         |                                    |                                                 |                                         |
| 2550-2553                                                                             | กรรมการสภามหาวิทยาลัยผู้ทรงคุณวุฒิ      | มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                       |                                         |                                    |                                                 |                                         |
| 2550                                                                                  | สมาชิกสภาร่างรัฐธรรมนูญ                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                       |                                         |                                    |                                                 |                                         |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                                                                                                                                                              | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                        |                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                     |
| 14. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์<br>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม<br>กรรมการบริหาร<br>กรรมการธรรมาภิบาล<br>กรรมการบริหารความเสี่ยง<br>กรรมการสรรหา<br>กำหนดค่าตอบแทน และ<br>พัฒนาบุคลากร<br>กรรมการส่งเสริมกิจการ<br>เพื่อสังคม | 57        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีคณิตศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัย Oxford ประเทศอังกฤษ</li> <li>ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ (Distinction) London School of Economics, UK</li> <li>ปริญญาเอก (Economics) London School of Economics, UK</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)<br/>- หลักสูตร DAP 35/2005</li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | มูลนิธิอุทยานสิ่งแวดล้อมนานาชาติสิรินธร ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี |
|                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ประธานกรรมการ                                          | มูลนิธิพลังงานเพื่อสิ่งแวดล้อม                                                                       |
|                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย                                                                              |
|                                                                                                                                                                                                                                                |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | 2551 – 2552<br>2549                | ประธานคณะที่ปรึกษา ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br>รัฐมนตรี | ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)<br>กระทรวงพลังงาน                                                       |

2. รายละเอียดของเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                                                                                                                                                         | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                        |                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                        |
| 1. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์<br>กรรมการผู้มีอำนาจลงนาม<br>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>กรรมการบริหาร<br>กรรมการสรรหา<br>กรรมการบริหารความเสี่ยง<br>กรรมการสรรหา<br>กำหนดค่าตอบแทน และ<br>พัฒนาบุคลากร<br>กรรมการส่งเสริม<br>กิจการเพื่อสังคม | 57        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีคณิตศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัย Oxford ประเทศอังกฤษ</li> <li>ปริญญาโทเศรษฐศาสตร์ (Distinction) London School of Economics, UK</li> <li>ปริญญาเอก (Economics) London School of Economics, UK</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)<br/>- หลักสูตร DAP 35/2005</li> </ul> | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | มูลนิธิอุทยานสิ่งแวดล้อมนานาชาติสิรินธร<br>ในพระบรมราชูปถัมภ์ สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี |
|                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย                                                                |
|                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | มูลนิธิสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย                                                                             |
|                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ประธานกรรมการ                                          | มูลนิธิพลังงานเพื่อสิ่งแวดล้อม                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                | สมาคมบริษัทจดทะเบียนไทย                                                                                 |
|                                                                                                                                                                                                                                           |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                       |                                         | 2551 – 2552<br>2549                | ประธานคณะที่ปรึกษา ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร<br>รัฐมนตรี | ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน)<br>กระทรวงพลังงาน                                                          |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                 | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                         | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                                                         |                                                       |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                                                 | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                      |
| 2. นายปานจิต ชนะภัย<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายการพาณิชย์ | 55        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท (International Relations) Connecticut University, USA</li> <li>สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร DAP 111/2008</li> </ul> </li> </ul> | 0.001629              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                                                 | บริษัท โรงแรมรอยัลอัลอคิด (ประเทศไทย) จำกัด           |
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                                                 | บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด |
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                                                 | บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด                           |
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | 2552 - 2554                        | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป                            | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                        |
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | 2550 - 2552                        | รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์                                                  | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                        |
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | 2549 - 2550                        | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนา และสนับสนุนการพาณิชย์                                          | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                        |
|                                                                   |           |                                                                                                                                                                                                                                                                            |                       |                                         | 2548 - 2549                        | ผู้อำนวยการ ฝ่ายภาคพื้นอเมริกา เอเชียตะวันออก<br>สาธารณรัฐเกาหลี และสาธารณรัฐฟิลิปปินส์ | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                        |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                               | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                    | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง |                                                                         |                                                                                      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | ช่วงเวลา                           | ตำแหน่ง                                                                 | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                     |
| 3. เรืออากาศเอก มนตรี จำเรียง<br>กรรมการผู้จัดการฝ่ายช่าง<br>ระดับรองกรรมการ<br>ผู้อำนวยการใหญ่ | 53        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิต (วิศวกรรมเครื่องกล) โรงเรียนนาขเรืออากาศ</li> </ul> | 0.000074              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                                 | บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด                                |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | ปัจจุบัน<br>2551 – 2552            | กรรมการ<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายทรัพยากรบุคคลและบริหารทั่วไป | บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | 2549 – 2551                        | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารบุคลากร                                       | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                                       |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | 2547 – 2549                        | ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารนักบิน                                            | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                                       |
| 4. นายโชคชัย ปัญญาขงค์<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายกลยุทธ์ และพัฒนาธุรกิจ                | 57        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท (Civil Engineering) University of Detroit, USA</li> </ul>             | 0.000048              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                                 | บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด                                                         |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | กรรมการ                                                                 | บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)                                   |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | ปัจจุบัน                           | ประธานกรรมการ                                                           | บริษัท วิกสเปิน เซอร์วิสเซส จำกัด                                                    |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | ปัจจุบัน<br>2552                   | ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจ และ โครงการสำคัญ                         | บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด                                                        |
|                                                                                                 |           |                                                                                                                       |                       |                                         | 2550 – 2552                        | ผู้อำนวยการใหญ่โครงการสุวรรณภูมิ                                        | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                     |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                                      | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                                             |                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                        |           |                                                                                                                                                   |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                                                       | ตำแหน่ง                                                                                                                                                                          | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                          |
| 5. นาวาอากาศตรี อัยฉวาท วัฒนางกูร<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายปฏิบัติการ                        | 52        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท (วิศวกรรมโยธา)<br/>Hochschule der Bundeswehr Muenchen,<br/>Federal Republic of Germany</li> </ul> | 0.000044              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>2551 - 2552                                                            | กรรมการ<br>กรรมการ<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาทรัพยากรการบิน                                                                                                                     | บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด<br>บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                                                                   |
| 6. นายธีรพล โชติชนาภิบาล<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายผลิตภัณฑ์และบริการลูกค้า                   | 53        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท (Operations Research)<br/>University of Southampton, UK</li> </ul>                                | 0.000995              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>ก.ค. 2553 – ม.ค.2554<br>ธ.ค. 2553 – ก.พ. 2554<br>พ.ค. 2553 – พ.ย. 2553 | กรรมการ<br>กรรมการ<br>รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์<br>ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและสนับสนุนการพาณิชย์<br>กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายครัวการบิน                       | บริษัท โรงแรมรอยัลอัลคิด (ประเทศไทย) จำกัด<br>มหาชน<br>บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) |
| 7. นายคณูช บุนนาค<br>กรรมการผู้จัดการหน่วยธุรกิจ<br>การบริการภาคพื้นระดับ<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ | 47        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท (Construction Management)<br/>Washington University at St. Louis, USA</li> </ul>                  | 0.000052              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>2549 - 2554<br><br>2549<br>2544 – 2549                                             | กรรมการ<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายวางแผนการตลาด<br>และการบริหารรายได้<br>ผู้อำนวยการฝ่ายผลผลิตการท่องเที่ยว<br>ผู้อำนวยการสังกัดสำนักงานผู้อำนวยการใหญ่<br>ฝ่ายวางแผนและบริหารรายได้ | บริษัท วิกสเปิน เซอร์วิสเซส จำกัด<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br><br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                               |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                                  | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                     |                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                    |           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                       |                                         | ช่วงเวลา                                                               | ตำแหน่ง                                                                                                                                            | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                                                                                                                                                                    |
| 8. นายนิรุจน์ มณีพันธ์<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สำนักเลขานุการบริษัทฯ       | 42        | <ul style="list-style-type: none"> <li>นิติศาสตรบัณฑิต (เกียรตินิยมอันดับ 2) มหาวิทยาลัยรามคำแหง</li> <li>เนติบัณฑิตไทย สมัยที่ 45</li> <li>Master of Comparative Jurisprudence (M.C.J) Howard University, Washington D.C., USA</li> <li>Master of Laws (LL.M.) Temple University, Philadelphia Pennsylvania, USA</li> </ul> | 0.001112              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>2551 - 2554            | ประธานกรรมการบริหาร<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายกฎหมาย<br>และกำกับกิจกรรมองค์กร                                         | บริษัท ไทย-อะมาคิอุส เซาส์อีสต์เอเชีย จำกัด<br>บริษัท วิกสเปน เซอร์วิสเซส จำกัด<br>บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด<br>บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                   |
| 9. นายสาทร วรצרิน<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายทรัพยากรบุคคล                 | 59        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท (Business Administration) Middleham University, UK</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                | 0.000082              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>2553 – 2554<br>2553<br>2550 - 2553                         | กรรมการ<br>กรรมการผู้จัดการฝ่ายครีเอทีฟการบิน<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบริการบนเครื่องบิน<br>ผู้อำนวยการใหญ่ สังกัดสำนักงาน<br>กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ | บริษัท ครีเอทีฟการบินภูเก็ต จำกัด<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                                                             |
| 10. นางวสุกานต์ วิศาลสวัสดิ์<br>รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่<br>สายการเงินและการบัญชี | 49        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาตรี เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์</li> <li>ปริญญาโท พัฒนาเศรษฐกิจด้านการวิเคราะห์ และประเมินโครงการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ (นิด้า)</li> </ul>                                                                                                                         | 0.000015              | ไม่มี                                   | ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>ปัจจุบัน<br>2554<br>2552 - 2554<br>2548 - 2552 | กรรมการ<br>กรรมการ<br>กรรมการ<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาธุรกิจและโครงการสำคัญ<br>ผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน       | บริษัท วิกสเปน เซอร์วิสเซส จำกัด<br>บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด<br>บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) |

| ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง                                                  | อายุ (ปี) | คุณวุฒิทางการศึกษา                                                                                                     | สัดส่วนการถือหุ้น (%) | ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร | ช่วงเวลา                   | ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง                                 |                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------|----------------------------|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|
|                                                                    |           |                                                                                                                        |                       |                                         |                            | ตำแหน่ง                                                            | ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ                                 |
| 11. นายรัช ดันตันดา<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการเงินองค์กร            | 42        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโท สาขาบริหารการเงิน The American University, Washington D.C.</li> </ul>  | ไม่มี                 | ไม่มี                                   | 2548 – ก.ย 2554            | ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์                               | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                   |
| 12. นายธงชัย สิงห์กุล<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีการเงิน           | 56        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul> | 0.000037              | ไม่มี                                   | 2547 – 2549                | ผู้อำนวยการ ฝ่ายการบัญชีสาขาและการภาษีต่างประเทศ                   | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)                                   |
| 13.นางชาริตา ลีลายุทธ<br>ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายบัญชีบริหารและงบประมาณ | 50        | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปริญญาโทบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</li> </ul> | 0.000030              | ไม่มี                                   | 2550 - 2551<br>2548 - 2550 | ผู้อำนวยการ ฝ่ายบัญชีบริหาร<br>ผู้อำนวยการ ฝ่ายตรวจสอบธุรกิจการบิน | บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)<br>บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) |

หมายเหตุ : เจ้าหน้าที่บริหาร ตามคำนิยาม "ผู้บริหาร" ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ด.)



**เอกสารแนบ 2**

รายละเอียดการดำรงตำแหน่งของกรรมการ ผู้บริหาร และผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทฯ ในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

| รายนามกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร |                     |                      | บริษัทย่อย |   |   | บริษัทร่วม |   |   |   | บริษัทที่เกี่ยวข้อง |   |    |    |    |    |    |
|-----------------------------------|---------------------|----------------------|------------|---|---|------------|---|---|---|---------------------|---|----|----|----|----|----|
|                                   |                     |                      | 1          | 2 | 3 | 4          | 5 | 6 | 7 | 8                   | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 |
| 1                                 | นายคณิศ             | แสงสุพรรณ            | X          |   |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 2                                 | นายวีระวงศ์         | จิตต์มิตรภาพ         |            | / |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 3                                 | นายอภิพร            | เกษวิธน์             |            | X |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 4                                 | นายปิยสวัสดิ์       | อัมระนันท์           |            | / |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 5                                 | นายปานจิต           | ชนะภัย               |            |   |   |            | X | X |   | ///                 |   |    |    |    |    |    |
| 6                                 | เรืออากาศเอก มนต์รี | จำเรียง              |            |   |   |            |   | / |   | /                   |   |    |    |    |    |    |
| 7                                 | นายโชคชัย           | ปัญญาวงศ์            |            | / | X | /          |   |   |   | /                   |   |    |    |    |    |    |
| 8                                 | นาวาอากาศตรี อัยฎาฐ | วัฒนางกูร            |            |   |   | X          |   |   |   |                     |   |    | /  |    |    |    |
| 9                                 | นายธีรพล            | โชติชนาภิบาล         |            | / |   |            |   |   |   | /                   |   |    |    |    |    |    |
| 10                                | นายคณูช             | บุญนาค               |            |   | / |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 11                                | นายนิรุจน์          | มณีพันธ์             | //         |   | / | /(1)       | / |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 12                                | นายสาธก             | วระธริน              |            |   |   |            |   |   | X |                     |   |    |    |    |    |    |
| 13                                | นางวสุกานต์         | วิศาลสวัสดิ์         |            |   | / | /          |   |   |   |                     | / |    |    |    |    |    |
| 14                                | นายเล็ก             | กลิ่นวิบูลย์         |            |   |   |            |   |   |   |                     | / |    |    |    |    |    |
| 15                                | นายประกอบเกียรติ    | นินนาท               |            |   |   |            |   |   |   |                     |   | /  |    |    |    |    |
| 16                                | นายพิเชษฐ์          | เรืองวัฒนสุข         |            |   |   |            |   |   |   |                     | / |    |    |    |    |    |
| 17                                | นายพิชัย            | จึงอนุวัตร           |            |   |   |            |   | / |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 18                                | นายสมิทธิ           | พิรุณสาร             |            |   |   |            |   |   | / |                     |   |    |    |    |    |    |
| 19                                | ร้อยตรี อนุสรณ์     | นาศรีชุ่ม            |            |   |   |            |   | / |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 20                                | นายสาโรจน์          | ยุทธ ไตร             |            |   |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    | /  |
| 21                                | นาวาอากาศตรี อลงกต  | พุดสุข               |            |   |   | /          |   |   |   | /                   |   |    |    |    |    |    |
| 22                                | นายคฤยพงษ์          | สุขานุศาสตร์         | /          |   |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 23                                | เรืออากาศโทสุรพล    | อิสรารามกูร ณ อรุชยา |            |   |   |            |   |   | / |                     |   |    |    |    |    |    |
| 24                                | ร้อยโท อธิศักดิ์    | พัชร์ชื่นใจ          |            |   |   |            |   |   |   |                     |   |    |    |    | /  |    |
| 25                                | นางชฎา              | ธนะภูมิ              |            |   |   | /          |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |
| 26                                | นาวาอากาศตรี สถาพร  | เจริญศรี             |            |   |   | /          |   |   |   |                     |   |    |    |    |    |    |

X = ประธานกรรมการ X/ = รองประธานกรรมการ / = กรรมการ // = ประธานกรรมการบริหาร /// = กรรมการบริหาร

หมายเหตุ (1) นายนิรุจน์ มณีพันธ์ เป็นผู้แทนของบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเอส จำกัด ในบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิง จำกัด

(2) อันดับที่ 1-13 เป็นผู้บริหารตามนิยามของกสท.

1. บริษัท ไทย-อะมาเดอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด (Amadeus)
2. บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด
3. บริษัท วิกสเปิน เซอร์วิสเซส จำกัดบริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
4. บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
5. บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด
6. บริษัท ดอนเมืองอินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด
7. บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด
8. บริษัท โรงแรมรอยัลออคิด (ประเทศไทย) จำกัด(มหาชน)
9. บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (BAFS)
10. บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
11. บริษัท ขนส่งน้ำมันทางท่อ จำกัด
12. บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด
13. สถาบันการบินพลเรือน (รัฐวิสาหกิจ)
14. บริษัท เทรคสยาม จำกัด

บริษัทฯ ไม่ได้ส่งตัวแทนไปดำรงตำแหน่งกรรมการใน Star Alliance Services GmbH และบริษัท สหโรงแรมไทยและการท่องเที่ยว จำกัด

**หมายเหตุ :** \* บริษัทฯ ได้ส่งตัวแทนไปดำรงตำแหน่งกรรมการและกรรมการบริหารของบริษัทดังกล่าว

ทั้งนี้ กรรมการ หรือเจ้าหน้าที่บริหารที่ดำรงตำแหน่งในบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2554 แต่ไม่มีชื่อปรากฏอยู่ในตารางข้างต้น ไม่ได้ดำรงตำแหน่งกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมในบริษัทฯย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

### เอกสารแนบ 3

#### รายงานของคณะกรรมการตรวจสอบ

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้าน กฎหมาย การบริหารองค์กร และการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงิน มีนายจุลสิงห์ วสันตสิงห์ เป็นประธานกรรมการ นายจตุตินันท์ ภิรมย์ภักดี และนายวิระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ เป็นกรรมการ โดยมี ศาสตราจารย์เกียรติคุณ เกษรี ณรงค์เดช และนางรวีพร คูหิรัญ เป็นที่ปรึกษาคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งทั้งสองท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบัญชี และการควบคุมภายใน

ในระหว่างปี 2554 มีการเปลี่ยนแปลงกรรมการตรวจสอบ โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติแต่งตั้ง พลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาสน์ แทนนายบรรยง พงษ์พานิช ตั้งแต่วันที่ 14 ตุลาคม 2554 และแต่งตั้ง นายจตุตินันท์ ภิรมย์ภักดี แทนพลอากาศเอก หม่อมหลวง สุปรีชา กมลาสน์ ตั้งแต่วันที่ 18 พฤศจิกายน 2554

ในปี 2554 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับ ผู้สอบบัญชี ผู้ตรวจสอบภายใน และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง รวม 11 ครั้ง โดยได้รายงานสรุปประเด็นที่สำคัญและความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ตามที่เห็นสมควร การเข้าร่วมประชุมของกรรมการแต่ละท่านได้รายงานไว้ในหัวข้อการกำกับดูแลกิจการ โดยมีสาระสำคัญดังนี้

1. การสอบทานรายงานทางการเงิน คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานงบการเงินรายไตรมาส และงบการเงินประจำปี 2554 ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและการบัญชี และผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาคำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบถามผู้สอบบัญชีเกี่ยวกับความถูกต้อง ครบถ้วน และเชื่อถือได้ของงบการเงิน ความเพียงพอในการเปิดเผยข้อมูล และรายการปรับปรุงบัญชีที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดทำงบการเงินเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมายและมาตรฐานบัญชีตามหลักการบัญชีที่รับรองโดยทั่วไป รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลในงบการเงินอย่างเพียงพอและทันต่อเวลา

คณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับผู้สอบบัญชีเป็นการเฉพาะ โดยไม่มีฝ่ายบริหารของบริษัทฯ 1 ครั้ง รวมทั้งได้พิจารณาข้อสังเกตประกอบการสอบทานงบการเงินฯ ของผู้สอบบัญชี และติดตามการดำเนินการของฝ่ายบริหารเกี่ยวกับข้อสังเกตนั้นๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ ในการสอบทานหรือการตรวจสอบของผู้สอบบัญชี มิได้มีการรายงานเกี่ยวกับการกระทำผิดตามที่กฎหมายกำหนดตามมาตรา 89/25 แห่ง พ.ร.บ. หลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551

2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผล ของระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาข้อสังเกตของผู้สอบบัญชี รายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน และรายงานจากผู้บริหารของบริษัทฯ โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประชุมร่วมกับฝ่ายบริหารทั้งหมด 1 ครั้ง และได้เชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือเพื่อสร้างความเข้าใจในกระบวนการที่สำคัญ รวมทั้งในวาระที่เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม ในการดำเนินการดังกล่าว คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาความเพียงพอเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน โดยได้ให้คำแนะนำในการเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการควบคุมภายใน ของกระบวนการทำงานที่สำคัญ เช่น การบริหารสัญญา การบริหารจัดการสำนักงานสาขา เป็นต้น

ในปีนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ความสำคัญในการเสริมสร้างให้ผู้บริหารมีความเข้าใจ และตระหนักในความสำคัญของระบบการควบคุมภายใน รวมถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการสร้างระบบการควบคุมภายในที่ดีของหน่วยงาน โดยได้มีการจัดหลักสูตรสัมมนาบทบาทของผู้บริหารกับการควบคุมภายในสำหรับผู้บริหารระดับผู้อำนวยการขึ้นไป และหลักสูตรการควบคุมภายใน สำหรับผู้จัดการบัญชีประจำสำนักงานสาขาของบริษัทฯ

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาผลการจัดทำแบบประเมินการควบคุมภายในด้วยตนเองตามระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดิน ว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 และรายงานจากฝ่ายบริหารเกี่ยวกับความเสี่ยงที่สำคัญของบริษัทฯ และแนวทางในการดำเนินการบริหารจัดการความเสี่ยงดังกล่าว

**3. การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาอนุมัติแผนการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และได้อนุมัติการปรับแผนการตรวจสอบให้สอดคล้องกับสภาพความเสี่ยงที่เปลี่ยนแปลงไป และเหมาะสมกับทรัพยากรของสำนักงานการตรวจสอบภายใน คณะกรรมการตรวจสอบได้ให้ข้อเสนอแนะ และกำกับติดตามผลการดำเนินงานของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส รวมทั้งได้พิจารณาอนุมัติการปรับปรุงกฎบัตร คู่มือปฏิบัติงาน และอนุมัติแผนการฝึกอบรมประจำปีของสำนักงานการตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาเกณฑ์วัดผลงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายใน ให้ความเห็นชอบการแต่งตั้งผู้บริหารตั้งแต่ระดับผู้อำนวยการขึ้นไป และได้รับทราบรายงานสรุปการแต่งตั้ง เลื่อนตำแหน่ง กำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผลงานบุคลากร ของสำนักงานการตรวจสอบภายใน โดยได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับการรับพนักงานใหม่ของสำนักงานการตรวจสอบภายในด้วย

**4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย** คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมร่วมกับผู้บริหารที่เกี่ยวข้อง และรับทราบรายงานจากสำนักเลขานุการบริษัทฯ ซึ่งทำหน้าที่ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ เพื่อให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง

**5. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน** คณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานและให้ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ก่อนการนำเสนอขออนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อให้มั่นใจว่า เป็นรายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติที่โปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก ทั้งนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

**6. กฎบัตรและการประเมินตนเองของคณะกรรมการตรวจสอบ** คณะกรรมการตรวจสอบได้ทบทวนกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ รวมทั้งได้ประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามแนวทางปฏิบัติที่ดีของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และแนวทางปฏิบัติสำหรับคณะกรรมการตรวจสอบในรัฐวิสาหกิจ ที่กำหนดโดยกระทรวงการคลัง โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองทั้งคณะ และเป็นรายบุคคล ผลการประเมินสรุปได้ว่า คณะกรรมการตรวจสอบ ได้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างรอบคอบและเป็นอิสระ สอดคล้องตามแนวทางปฏิบัติที่ดี และกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ

**7. การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชี** คณะกรรมการตรวจสอบได้นำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณาและขออนุมัติจากที่ประชุมผู้ถือหุ้นแต่งตั้ง สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน (สตง.) เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ประจำปี 2555

จากการดำเนินการ ตามขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นว่า บริษัทฯ ได้จัดทำงบการเงินอย่างถูกต้องตามควรในสาระสำคัญตามหลักการบัญชีที่รับรองทั่วไป มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ ครบถ้วนและเชื่อถือได้ การทำธุรกรรมรายการที่เกี่ยวข้องกันเป็นไปอย่างสมเหตุผลและมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอและเหมาะสม มีการปฏิบัติตามกฎหมาย และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง โดยไม่พบข้อบกพร่องที่เป็นสาระสำคัญ

( นายจตุลสิงห์ วสันตสิงห์ )  
ประธานกรรมการตรวจสอบ  
วันที่ 21 กุมภาพันธ์ 2555

## รายงานของคณะกรรมการธรรมาภิบาล

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตระหนัก และให้ความสำคัญด้านธรรมาภิบาล พร้อมเชื่อมั่นว่าการนำหลักธรรมาภิบาลมาผสมผสานกับการบริหารจัดการ ในองค์กรจะก่อให้เกิดการเพิ่มมูลค่าของกิจการอย่างยั่งยืนและสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้เสีย อันจะนำไปสู่การเพิ่มความสามารถในการแข่งขันต่อไป

คณะกรรมการธรรมาภิบาล ได้ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเป็นไปตามขั้นตอน โดยให้ความสำคัญต่อการสร้างความแข็งแกร่งและพัฒนาด้านกลไกธรรมาภิบาล โดยการปรับปรุงกฎระเบียบต่างๆ ของบริษัทฯ ให้เหมาะสม และกำหนดเครื่องมืออันประกอบด้วย

- ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตหรือการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัท หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553
- ประมวลบรรษัทภิบาลและจริยธรรม
- จัดตั้งสำนักงานการตรวจการองค์กร
- นโยบายเป่านกหวีด (Whistle Blower Policy)

โดยเครื่องมือดังกล่าวถูกขับเคลื่อนผ่านวัฒนธรรมองค์กรภายใต้ชื่อ THAI Spirit ซึ่งถือเป็นเครื่องมือหลักในการขับเคลื่อนจากนโยบายลงสู่หน่วยงาน และบุคลากรอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด

คณะกรรมการธรรมาภิบาล ได้จัดทำนโยบายกำกับดูแลกิจการ และนโยบายการกำกับดูแล การปฏิบัติตามกฎหมายและกฎระเบียบของบริษัทฯ รวมถึงแผนธรรมาภิบาลของบริษัทฯ ประจำปี 2555-2556 เพื่อให้กรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานด้านธรรมาภิบาลมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันอย่างเป็นรูปธรรม จากความมุ่งมั่นในการผลักดัน พัฒนา และยกระดับด้านธรรมาภิบาล ส่งผลให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้รับรางวัลรัฐวิสาหกิจดีเด่น ประจำปี 2554 ประเภทรางวัลพัฒนาองค์กรดีเด่น จากสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) และได้รับการประเมินในการจัดอันดับด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี จากสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (Thai Institute of Directors : IOD) ในภาพรวมในระดับ “ดีมาก” ติดต่อกันมา 6 ปี ตั้งแต่ปี 2549 จนถึงปี 2554 ผลการประเมินขององค์กรภายนอกนั้น ย่อมแสดงให้เห็นถึงผลสัมฤทธิ์ในการผลักดัน ส่งเสริม สนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ผ่านการกำกับดูแลของคณะกรรมการธรรมาภิบาล ได้เป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนธรรมาภิบาลองค์กรอย่างเป็นระบบ

บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นในการนำกระบวนการด้านธรรมาภิบาลมาเชื่อมโยงและบูรณาการกับการบริหารจัดการ ภายใต้การแข่งขันที่รุนแรงและสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผ่านการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย ในการร่วมมือและการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามหลักธรรมาภิบาล เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่น และเพิ่มมูลค่าของกิจการ ในอันที่จะนำพาบริษัทฯ ไปสู่ความมั่นคงอย่างยั่งยืนต่อไป

พลตำรวจเอก

(เฟริชพันธ์ ดามาพงศ์)

ประธานกรรมการธรรมาภิบาล