

**แบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2564**  
**(แบบ 56-1 One Report)**  
**บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)**

## สารบัญ

	หน้า
<b>ส่วนที่ 1</b>	<b>การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน</b>
1.	โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท 1
2.	การบริหารจัดการความเสี่ยง 83
3.	การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน 92
4.	การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ (Management Discussion and Analysis : MD&A) 102
5.	ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น 126
<b>ส่วนที่ 2</b>	<b>การกำกับดูแลกิจการ</b>
6.	นโยบายการกำกับดูแลกิจการ 129
7.	โครงสร้างการกำกับดูแลกิจการ และข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับคณะกรรมการ คณะกรรมการชุดย่อย ผู้บริหาร พนักงานและอื่นๆ 136
8.	รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ 154
9.	การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน 164
<b>ส่วนที่ 3</b>	<b>งบการเงิน</b> 196
<b>เอกสารแนบ</b>	
เอกสารแนบ 1	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุม และเลขานุการบริษัท 201
เอกสารแนบ 2	รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย 220
เอกสารแนบ 3	รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน และหัวหน้างานกำกับดูแล การปฏิบัติงานของบริษัทฯ 221
เอกสารแนบ 4	ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคา ทรัพย์สิน 223
เอกสารแนบ 5	นโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ 224
เอกสารแนบ 6	รายงานของผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ 225



การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน



## ส่วนที่ 1 การประกอบธุรกิจและผลการดำเนินงาน

### 1. โครงสร้างและการดำเนินงานของกลุ่มบริษัท

#### 1.1 นโยบายและภาพรวมการประกอบธุรกิจ

##### 1.1.1 ความเป็นมาของบริษัทฯ

รัฐบาลไทยในปี พ.ศ. 2503 ได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็มมีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนทางด้านการบริหาร และด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ด้วยรหัสสายการบิน TG

เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท มีบริษัทเดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

การดำเนินการของบริษัทฯ ประสบผลสำเร็จด้วยดี หลังการก่อตั้งในวันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็ม ได้ออนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ให้บริการเข้ากับกิจการของบริษัทฯ ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจ ส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

จากการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทฯ ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และได้ทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาทในปี พ.ศ. 2535 และ 3,000 ล้านบาท ในปี พ.ศ. 2546 และ 4,838,709,670 บาท ในปี พ.ศ. 2553

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท มีทุนชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท กระทรวงการคลังและธนาคารออมสินถือหุ้น คิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ

จากบริบทแรกในการสร้างธุรกิจการบินที่ได้ส่งเสริมประสบการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรจนสามารถเพิ่มทุน และสามารถจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย ประกอบธุรกิจบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ณ สำนักงานใหญ่ที่กรุงเทพมหานคร โดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งเป็นศูนย์กลางของเครือข่ายการขนส่ง ประกอบด้วย การให้บริการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ การขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ และมีธุรกิจที่เกี่ยวข้อง คือ การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน และการบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 บริษัทฯ ได้จัดตั้ง บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท ชำระแล้วร้อยละ 100 เป็นเงิน 1,800 ล้านบาท โดยบริษัทฯ ถือหุ้นร้อยละ 100 สายการบินไทยสมายล์ได้เริ่มดำเนินการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557 ด้วยรหัสสายการบิน WE โดยทำการบินจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ซึ่งในช่วงแรกทำการบิน

เส้นทางภายในประเทศ ทั้งหมด 10 เส้นทาง และตั้งแต่วันที่ 25 ตุลาคม 2557 เป็นต้นมา สายการบินไทยสมายล์ได้เพิ่ม การให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศในภูมิภาคอาเซียน ได้แก่ จีน ไต้หวัน และอินเดีย

ต่อมา ในวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ลงต่ำกว่าร้อยละ 50 ของ จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ โดยจำหน่ายหุ้นคิดเป็นร้อยละ 3.17 ของจำนวนหุ้นที่ออก และเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ให้แก่กองทุนรวมวายุภักข์ หนึ่งในคณะกรรมการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัทฯ และถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 47.86 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมดของบริษัทฯ ทั้งนี้ ภายหลังจากลด สัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทฯ ของกระทรวงการคลังดังกล่าว บริษัทฯ จึงหลุดพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมาย ที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 โดยเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ฟื้นฟูกิจการของการบินไทย และแต่งตั้งให้บริษัท อีวาย คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ร่วมกับพลาอากาศเอกชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน นายจักรกฤตย์ พาราพันธกุล นายพีระพันธุ์ สาสิรัฐวิภาค นายบุญทักษ์ หวังเจริญ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ โดยมีอำนาจ หน้าที่ตามพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 มาตรา 90/25 อำนาจหน้าที่ในการจัดการกิจการ และทรัพย์สินของ ลูกหนี้ ยกเว้นสิทธิที่จะได้รับเงินปันผลตกแก่ผู้ทำแผน

โดยคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ได้นำส่งแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2564 ซึ่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้กำหนดให้มีการประชุมเจ้าหนี้ในวันที่ 12 พฤษภาคม 2564 แต่ได้เลื่อน กำหนดออกไป ตามคำร้องขอของเจ้าหนี้จำนวน 20 ราย ซึ่งมีจำนวนหนี้รวมกันไม่น้อยกว่า 1 ใน 10 ของจำนวนหนี้ทั้งหมด ของเจ้าหนี้ซึ่งได้เข้าร่วมประชุม และได้กำหนดการประชุมเจ้าหนี้ครั้งใหม่เป็นวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 ซึ่งเจ้าพนักงาน พิทักษ์ทรัพย์ได้มีการประชุมเจ้าหนี้ของบริษัทฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และที่ประชุมเจ้าหนี้ได้มีมติตามมาตรา 90/46 แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) โดยมีเจ้าหนี้ที่มีจำนวนหนี้รวมกันในสัดส่วนร้อยละ 91.56 ของจำนวนหนี้ของเจ้าหนี้ทั้งหมดที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนน ยอมรับแผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้ทำแผนฟื้นฟู กิจการ ได้ยื่นต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2564 และตามคำร้องขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการจำนวน 3 ฉบับ ที่เสนอโดยผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และเจ้าหนี้อีก 2 ราย ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์ แห่งประเทศไทย จำกัด โดยที่ประชุมเจ้าหนี้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการเจ้าหนี้จำนวน 7 ราย ได้แก่

1. กระทรวงการคลัง
2. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด
4. บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
5. ธนาคารออมสิน
6. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
7. สหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด

เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการและคำร้องขอแก้ไขแผน และแผนกำหนดให้นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ นายพรชัย สุริยะเวช นายไกรสร บารมีอวยชัย นายศิริ จิระพงษ์พันธ์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้บริหารแผน

โดยพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 มาตรา 90/59 ให้บรรดาสหิติและอำนาจหน้าที่ของผู้ทำแผนตกเป็นของผู้บริหารแผน ตั้งแต่ผู้บริหารแผนได้ทราบคำสั่งศาล ซึ่งผู้บริหารแผนจะต้องบริหารกิจการและทรัพย์สินของบริษัทฯ รวมถึงบริษัทร่วม/ย่อย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ และตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ล้มละลาย และกฎหมายอื่น

สำหรับคณะกรรมการเจ้าหนี้ทั้ง 7 ราย มีผู้รับมอบอำนาจตามรายละเอียด ดังนี้

1. นายธีรชัย อัตนวานิช ประธานกรรมการ  
(ผู้แทนกระทรวงการคลัง เจ้าหนี้รายที่ 9497)
2. นายธวัช ตรีวรรณกุล รองประธานกรรมการ  
(ผู้รับมอบอำนาจ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เจ้าหนี้รายที่ 6414)
3. ผศ.ดร.ประชา คุณธรรมดี กรรมการ  
(ผู้รับมอบอำนาจ สหกรณ์ฯ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ เจ้าหนี้รายที่ 2252)
4. นางนุสรุา บัญญัติปิยพจน์ กรรมการ  
(ผู้รับมอบอำนาจ บมจ.ไทยสมุทรประกันชีวิต เจ้าหนี้รายที่ 8879)
5. นางลภาวรรณ จันทร์กระจ่าง กรรมการ  
(ผู้รับมอบอำนาจ ธนาคารออมสิน เจ้าหนี้รายที่ 10047)
6. พล.ต.ท. วิโรจน์ สัตยสันต์สกุล กรรมการ  
(ผู้รับมอบอำนาจ ชุมชมสหกรณ์ฯ แห่งประเทศไทย เจ้าหนี้รายที่ 2263)
7. นายชาติชาย โรจนรัตน์นางกูร กรรมการและเลขานุการ  
(ผู้รับมอบอำนาจ สหกรณ์ฯ การไฟฟ้าฝ่ายผลิตฯ เจ้าหนี้รายที่ 2089)

## วิสัยทัศน์

“สายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการเต็มรูปแบบด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลกและสร้างผลกำไรที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง”

## พันธกิจ

- เป็นสายการบินในใจของลูกค้าที่ลูกค้านึกถึงอยู่เสมอ เพื่อให้ประเทศไทยเป็นต้นทางและปลายทางในการเดินทาง
- ความเป็นเลิศด้านการพาณิชย์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพด้านผลตอบแทนต่อผู้โดยสาร (Yield) และเพิ่มรายได้จากธุรกิจอื่น ๆ
- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนในการดำเนินงาน ด้วยการนำเกณฑ์มาตรฐานในการดำเนินงานตลอดทั้งกระบวนการของบริษัทฯ อื่น ๆ มาปรับใช้ในการดำเนินงานของบริษัทฯ
- เป็นสายการบินชั้นนำ ที่มีการกำกับดูแลให้เป็นไปตามมาตรฐานการดำเนินงานระดับโลกในภาคเอกชน เพื่อเสริมสร้างความโปร่งใสในการดำเนินงาน

## คุณค่าหลัก (Core Values)

บริษัทฯ มีนโยบายในการปลูกฝังค่านิยมหลักองค์กร (Corporate Core Values) ที่กำหนดขึ้นตามวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ที่ปรับเปลี่ยนไปตามแผนธุรกิจ และกลยุทธ์ทางธุรกิจ โดยมุ่งหวังให้พนักงานได้นำค่านิยมหลักองค์กรมาแปรเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมอันพึงประสงค์ ซึ่งจะเป็นรากฐานสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอันพึงประสงค์ของบริษัทฯ ต่อไป

ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) ในการปฏิบัติตนตามบทบาท และบรรทัดฐานของค่านิยมหลักที่บริษัทฯ ได้กำหนดไว้ เพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยมหลักองค์กรอย่างจริงจัง และส่งเสริมบรรยากาศการทำงานร่วมกันบนแบบแผนของค่านิยมหลักองค์กร เพื่อการพัฒนาสู่วัฒนธรรมองค์กรอันพึงประสงค์ของบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานทุกคนพึงมีพฤติกรรมอันพึงประสงค์ตามค่านิยมหลักของบริษัทฯ ดังนี้



ค่านิยมหลัก	พฤติกรรมอันพึงประสงค์	สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
 <b>Agility for Growth</b> ยืดหยุ่น คล่องตัว แลวงหาโอกาส	มีความยืดหยุ่น คล่องตัวในการทำงาน มุ่งสู่เป้าหมายกระตือรือร้น และเปิดรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รวมถึงการแสวงหาโอกาสใหม่ ๆ ในการพัฒนาตนเอง และธุรกิจให้เติบโตเพื่อสร้างผลกำไรที่ดียิ่งขึ้น	สร้างผลกำไรที่ดียิ่งขึ้น
 <b>Integrity for Trust</b> โปร่งใส ร่วมมือ ซื่อตรง	ผู้บริหาร และพนักงานต้องปฏิบัติงานด้วยความโปร่งใส ซื่อตรง ร่วมมือ ร่วมใจ มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงาน เพื่อแสดงอัตลักษณ์ความเป็นไทยให้โลกเห็น	ความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงไทยสู่ทั่วโลก
 <b>Mastery for Professionalism</b> คิดใหม่ ทำใหม่ อย่างมืออาชีพ	คิดใหม่ ทำใหม่ มีทักษะหลากหลาย ก้าวทันเทคโนโลยี มีความชำนาญ แลความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมืออาชีพ เพื่อมุ่งสู่การเป็นสายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการลูกค้า อย่างเต็มรูปแบบ	การเป็นสายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการเต็มรูปแบบ

## กลยุทธ์

ภายหลังจากแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ได้รับความเห็นชอบจากศาลล้มละลายกลาง รวมถึงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) คลี่คลายลง บริษัทฯ มีความพร้อมที่จะกลับมาประกอบธุรกิจอย่างเต็มรูปแบบอีกครั้ง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ เติบโตอย่างแข็งแกร่ง และสามารถสร้างรายได้ตลอดจนทำกำไรได้อย่างยั่งยืน โดยบริษัทฯ จะขับเคลื่อนยุทธศาสตร์และพัฒนาแบบองค์รวม ซึ่งประกอบด้วยแนวทางการดำเนินงาน ดังนี้

1. การออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีที่สุดให้กับลูกค้าด้วยการบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ นำเสนอบริการเสริมเพื่อเป็นตัวเลือกอย่างเต็มรูปแบบ การผสมผสานช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งแบบออนไลน์และออฟไลน์ที่ทำให้เกิดการตลาดแบบผสมผสานกันในหลากหลายช่องทาง (Omnichannel) อีกทั้งพัฒนาขีดความสามารถด้านการพาณิชย์ด้วยการลงทุนด้านดิจิทัล

2. การบริหารจัดการเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา กำลังการผลิต ตำแหน่งทางการตลาด และขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ ในเส้นทางต่าง ๆ โดยมุ่งเน้นเส้นทางบินที่มีความสามารถในการทำกำไร มีส่วนแบ่งการตลาดสูงต่อเนื่อง และมีศักยภาพในการเติบโตในอนาคตเพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน รวมทั้งขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่มเป้าหมายทั่วโลกผ่านความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ และความร่วมมือกับสายการบินไทยสมายล์

3. การเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน ได้แก่ การปรับปรุงสัญญาเช่าเครื่องบินที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ การบริหารจัดการค่าใช้จ่ายกับพันธมิตรทางธุรกิจอย่างเข้มงวด รวมถึงการปรับลดความซับซ้อนของโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมกับธุรกิจเพื่อให้ความกระชับมากขึ้น การปรับลดจำนวนพนักงานให้อยู่ในสถานะที่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่น ๆ ได้ รวมทั้งพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานในทุกระดับ การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และทัศนคติของพนักงาน การปรับใช้ การปรับปรุงระบบและกระบวนการในการทำงานให้ทันสมัย เพื่อการเป็นสายการบินชั้นนำ

4. การดำเนินธุรกิจที่สนับสนุนด้านการบิน (Non-Flight Business) ได้แก่ การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครีวการบิน การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก และบริการเครื่องฝึกบินจำลอง เป็นต้น ซึ่งเป็นธุรกิจที่สามารถต่อยอดทางธุรกิจได้อย่างครบวงจรและยั่งยืนต่อไปได้ โดยนำความสามารถด้านโครงสร้างพื้นฐานในธุรกิจการบิน และขยายธุรกิจร่วมกับพันธมิตร เพื่อทำให้เกิดความสามารถในการแข่งขันระยะกลาง และระยะยาว

ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการ ได้แก่

1. การปรับโครงสร้างเพื่อลดขนาดองค์กร บริษัทฯ ปรับปรุงโครงสร้างให้กระชับ เพิ่มศักยภาพการทำงานในแต่ละหน่วยธุรกิจให้มีความเชื่อมโยงกัน ลดกระบวนการขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับจำนวนฝูงบินและกำลังการผลิต

2. การลดต้นทุนบุคลากร บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างและโครงสร้างค่าตอบแทนบุคลากร รวมทั้งมีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับธุรกิจและอุตสาหกรรม รวมถึงการประกาศโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (Together We Can) โครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร (Mutual Separate Plan : MSP)

3. การลดต้นทุนค่าเช่าเครื่องบิน บริษัทฯ ได้จัดทำหนังสือข้อตกลง (Letter of Intent : LOI) กับผู้ให้เช่าเครื่องบินเพื่อแสดงเจตนาของผู้สัญญาในการที่จะแก้ไขสัญญาดำเนินงาน และสัญญาเช่าทางการเงินในปัจจุบัน ทั้งนี้ หนังสือข้อตกลงดังกล่าวยังได้กำหนดเรื่องการชำระค่าเช่าในช่วงระยะเวลาตามที่ระบุไว้ โดยคำนวณตามชั่วโมงการใช้เครื่องบินที่เกิดขึ้นจริง (Power by the Hour)



4. การลดต้นทุนการดำเนินงานในด้านอื่น ๆ บริษัทฯ ได้มีการลดการใช้สินค้าและบริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนเจรจากับเจ้าหน้าที่การค้า ผู้ให้บริการด้านต่าง ๆ เพื่อต่อรองเงื่อนไขในสัญญาต่าง ๆ และบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

5. การหารายได้ในช่วงที่สถานการณ์การบินยังไม่กลับมาเป็นปกติ โดย

5.1 รายได้จากธุรกิจการบิน บริษัทฯ ทำการบินเที่ยวบินขนส่งสินค้า และเที่ยวบินรับผู้โดยสารกลับประเทศ (Repatriation Flight) โดยในช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ยังคงรุนแรง บริษัทฯ ได้ปรับเที่ยวบินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยยังคงให้บริการเที่ยวบินสนับสนุนนโยบายภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) และเพิ่มเที่ยวบินที่รองรับการขนส่งสินค้ามากขึ้น

5.2 รายได้จากธุรกิจที่สนับสนุนการบิน บริษัทฯ พยายามปรับตัวและริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ เช่น การเปิดตลาดอาคาร “อโรยล้นฟ้า ไม่บินก็ฟินได้” การเปิดให้บริการเข้าเยี่ยมชมและทดลองทำการบินด้วยเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) และมีแผนงานขยายธุรกิจ Master Franchise ร้าน Puff & Pie ทั่วประเทศ

5.3 รายได้อื่น ๆ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสด บริษัทฯ ได้ดำเนินการต่าง ๆ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสด ใช้เป็นทุนหมุนเวียน และเตรียมความพร้อมรองรับหากสถานการณ์ดำเนินธุรกิจฟื้นตัวขึ้น เช่น ยื่นคำร้องต่อศาลเพื่อขออนุญาตขายทรัพย์สินรองที่ไม่จำเป็นต่อการดำเนินงานหรือเป็นทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ และมีภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ได้แก่ หุ่นที่บริษัทฯ ถืออยู่ในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างซึ่งใช้เป็นอาคารศูนย์ฝึกอบรมที่หลักสี่ และเครื่องยนต์ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว โดยได้มีการขายหุ้นที่ถือในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เพิ่มขึ้น ขายที่ดินเปล่าที่จังหวัดเชียงใหม่ ขายที่ดินและอาคารสำนักงานหลักสี่ ขายที่ดินและอาคารจังหวัดภูเก็ต และขายที่ดินและอาคารสำนักงานหลานหลวง กรุงเทพฯ

6. การปรับโครงสร้างหนี้ บริษัทฯ ขยายเวลาการชำระหนี้ออกไป โดยการพักชำระหนี้ เงินต้นและดอกเบี้ย 2-3 ปี ปรับลดภาระหนี้ในส่วนดอกเบี้ยตามภาระผูกพันเดิม ปรับลดภาระผูกพันตามสัญญาเช่า/ซื้อเครื่องบิน และเพิ่มทางเลือกในการชำระหนี้ ตามกรอบการดำเนินการที่ได้ระบุไว้ในแผนฟื้นฟูกิจการ

7. การลดทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ จากจำนวน 26,989,009,500 บาท เหลือจำนวน 21,827,719,170 บาท โดยการตัดหุ้นในบริษัทฯ ที่ยังไม่ได้ออกและจำหน่ายจำนวน 516,129,033 หุ้น ตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ และบริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องต่อศาลล้มละลายกลางเพื่อให้ศาลมีคำสั่งอนุญาตให้ผู้บริหารแผนดำเนินการจดทะเบียนลดทุนจดทะเบียนบริษัทฯ และดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์ในวันที่ 17 สิงหาคม 2564

### 1.1.2 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่สำคัญ

#### การพัฒนาทรัพยากรบุคคล

บริษัทฯ ได้ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพ ตรงกับความต้องการของบริษัทฯ ในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานในบริษัทฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีความชัดเจน (Training Roadmap) รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) ในขณะเดียวกันการดำเนินธุรกิจการขนส่งทางอากาศยังจำเป็นต้องมีการอบรมพนักงานที่ปฏิบัติงานให้มีความรู้ตามกฎหมาย และข้อกำหนดต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ

โดยบริษัทฯ มีการดำเนินการสำหรับการพัฒนาพนักงานดังนี้

- จัดทำโครงการบริหารจัดการพนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อเป็นการรักษาพนักงานที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับบริษัทฯ โดยมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Assessment) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) การสร้างโอกาสในเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) และแผนสืบทอดตำแหน่งงาน

(Succession Plan) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูง ในการทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง และยังเป็น การสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับบริษัทฯ ในอนาคต

- ขยายขีดความสามารถในการดำเนินการจัดหลักสูตรฝึกอบรมด้าน Compliance ด้านภาษาอังกฤษ และด้าน Soft Skills ต่าง ๆ รวมถึงการจัดทดสอบความสามารถทางภาษาอังกฤษ (THAI-TEP) ให้กับพนักงานรวมถึงลูกค้าภายนอกเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ

- ส่งเสริมให้มีการอบรมเพื่อ Reskill และ Upskill ผ่านหลักสูตรตามสมรรถนะที่จำเป็นของแต่ละสายงาน (Functional Training) ให้กับพนักงานหลังจากเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความพร้อมในการรับมือกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มศักยภาพในการทำงานข้ามสายงาน หรือปฏิบัติงานหลายหน้าที่ (Multi-Tasking)

- พัฒนาหลักสูตรตามกฎหมาย และข้อบังคับ ทั้งในประเทศและสากลให้ได้ตามมาตรฐานเป็นที่ยอมรับขององค์กรการบินที่กำกับดูแลมาตรฐานการอบรมด้านความปลอดภัย และความมั่นคงการบิน

- ดำเนินการอบรมแบบ e-Learning และ Virtual Classroom เพื่อทดแทนหลักสูตร Classroom อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง และพนักงานได้รับความรู้ที่ทันสมัยอยู่เสมอ

#### การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

ในปี 2564 เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลให้บริษัทฯ ขาดทุนต่อเนื่องจนต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการของศาลล้มละลายกลาง และต้องดำเนินการตามแผนฟื้นฟูที่ได้รับความเห็นชอบมาตั้งแต่วันที่ 15 มิถุนายน 2564 กล่าวคือ บริษัทฯ ขาดรายได้จากธุรกิจหลักเพราะต้องหยุดทำการบิน เหลือเพียงรายได้จากธุรกิจสนับสนุนการบิน ทำให้ต้องลดต้นทุนในการดำเนินงาน และเพิ่มกระแสเงินสดเข้าโดยการขายหลักทรัพย์ที่ถืออยู่ และการขายสินทรัพย์รองที่ไม่ได้ใช้งาน อันเป็นการบริหารสภาพคล่องและกระแสเงินสดของกิจการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงิน การบัญชี และการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ดังนี้

การบริหารเงินสดและอัตราแลกเปลี่ยน บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสมเพียงพอกับค่าใช้จ่าย โดยให้ความสำคัญกับกระแสเงินสดสุทธิในมือเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ ไม่มีวงเงินสินเชื่อระยะสั้นจากสถาบันการเงิน และไม่มีธุรกรรม Cross Currency Swap (CCS) หรือ Interest Rate Swap (IRS) คงเหลือ

ในการจัดการด้านบัญชี บริษัทฯ ได้ถือปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่เริ่มในหรือหลังวันที่ 1 มกราคม 2563 มาถือปฏิบัติ เรื่องมาตรฐานกลุ่มเครื่องมือทางการเงิน และมาตรฐานการรายงานทางการเงิน เรื่องสัญญาเช่าอย่างครบถ้วนถูกต้อง ตามเกณฑ์ที่มีผลบังคับใช้แล้ว รวมทั้งบริษัทฯ ได้เลือกใช้มาตรฐานผ่อนปรนชั่วคราวตามแนวทางปฏิบัติทางการบัญชีเรื่องมาตรฐานผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับกิจการที่ให้ความช่วยเหลือลูกหนี้ที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจไทย และเรื่องมาตรฐานผ่อนปรนชั่วคราวสำหรับทางเลือกเพิ่มเติมทางบัญชีเพื่อรองรับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่สภาวิชาชีพบัญชีในพระบรมราชูปถัมภ์ได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ 22 เมษายน 2563

ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน บริษัทฯ มีนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ โดยได้ปรับนโยบายการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ให้สามารถจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 20 และไม่เกินร้อยละ 80 ของปริมาณการใช้ในรอบหนึ่งปีงบประมาณ และระยะเวลาประกันไม่เกิน 18 เดือน ทั้งนี้ การป้องกันความเสี่ยงในปริมาณที่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่กำหนดไว้ จะต้องได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทฯ โดยบริษัทฯ จะจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันฯ ด้วยเครื่องมือทางการเงินแบบต่างๆ เพื่อให้เหมาะสมต่อสภาพตลาดในแต่ละช่วงเวลา โดยบริษัทฯ จะพิจารณาถึงการลดความผันผวนของราคาน้ำมันเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการบิน ประกอบกับบริษัทฯ อยู่ระหว่างกระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้ศาลล้มละลายกลาง และยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ หรือมีตารางการบินที่ชัดเจน ทำให้บริษัทฯ มีปริมาณความต้องการใช้น้ำมันอากาศยานต่อเดือนที่ไม่แน่นอน ประกอบกับบริษัทฯ อยู่ระหว่างกระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้ศาลล้มละลายกลาง จึงได้มีการงดการจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมา ทั้งนี้บริษัทฯ อยู่ระหว่างการศึกษาการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน เพื่อที่จะจัดทำอนุพันธ์ประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์บริษัทฯ และอุตสาหกรรมการบินที่กำลังฟื้นตัวต่อไป

#### การบริหารจัดการด้านการบริการบนเครื่องบิน

##### First Class Service

เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง บริษัทฯ ได้มีการปรับเปลี่ยนและปรับเพิ่มเมนูอาหารให้มีความหลากหลายและเป็นที่ยอมรับในแต่ละเส้นทางบิน โดยออกแบบเมนูอาหารจาก Michelin Chef นอกจากนี้ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่จะปฏิบัติหน้าที่ในชั้นหนึ่ง จะได้รับการอบรมเพิ่มเติมเพื่อปฏิบัติงานในชั้นหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพและอย่างมืออาชีพ

หมายเหตุ : โครงการข้างต้นเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง ในช่วงก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ระหว่างที่บริษัทฯ หยุดทำการบิน จึงทำให้ไม่ได้ดำเนินการโครงการดังกล่าวในปี 2564

##### Business Class Service

บริษัทฯ ได้ปรับเปลี่ยนการบริการผู้โดยสารในชั้นธุรกิจ เพื่อให้ตรงกับความต้องการของผู้โดยสารมากที่สุด โดยปรับลดขั้นตอนในการเตรียมงานก่อนให้บริการ เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความพึงพอใจจากการบริการเพิ่มขึ้น และสืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ได้เพิ่มมาตรการเกี่ยวกับสุขอนามัยของผู้โดยสารในระหว่างการเดินทาง โดยปรับการบริการให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐ และข้อกำหนดของสถานีต่างประเทศ เพื่อลดโอกาสของการแพร่เชื้อในเที่ยวบิน โดยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสวมอุปกรณ์ป้องกันตลอดระยะเวลาปฏิบัติการบิน รวมทั้งหลีกเลี่ยงการสัมผัสใกล้ชิด อีกทั้งอาหารที่ให้บริการจะถูกบรรจุในภาชนะแบบปิด (Pre-Packaged)

#### การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมนต์เสน่ห์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management พัฒนาศักยภาพพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินให้มีคุณภาพ สร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้าง

ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

อีกทั้งยังมีโครงการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ด้านวิชาชีพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ TQV ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้พนักงานต้อนรับฯ มีความรู้รอบในทุกด้านประกอบด้วยหลักสูตรด้าน Commercial, Culture, Leadership and Management, Master of Ceremonies, Train the Trainer และ Personal Assistant ซึ่งหลักสูตรดังกล่าวข้างต้น ได้รับความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญการเฉพาะ

นอกจากนั้น ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้จัดทำหลักสูตรเพิ่มเติมอีก 12 หลักสูตร เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ ในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุกระดับชั้น ตามการวิเคราะห์ผลจาก Skytrax และ IATA-Airs@ โดยหลักสูตรที่เพิ่มเติมดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก ทศนคติ จิตวิทยาในการบริการ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนของพนักงานและหัวหน้างาน การสร้างทีม การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ บุคลิกภาพ ความเป็นมืออาชีพในงานบริการด้วยเสน่ห์ของความเป็นไทย เป็นต้น

### **โครงการขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มรายได้จากรธุรกิจ On Ground Catering Services ภายในประเทศ**

ฝ่ายครีวการบิน ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป มีการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้มากขึ้น

ทั้งนี้ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างรุนแรง ฝ่ายครีวการบิน จึงได้เร่งดำเนินโครงการเพื่อพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่ เบเกอรี่ฟฟแอนด์พาย (Puff & Pie) อาหารว่างกล่อง (Snack Box) และอาหารพร้อมทาน รวมถึงผลิตภัณฑ์อื่น ๆ เพื่อเป็นการสร้างรายได้เพิ่มให้กับบริษัทฯ โดยมีการพัฒนาและขยายช่องทางที่สำคัญ เช่น การขายผ่าน Online Delivery โดยใช้บริการจำหน่ายอาหารและเบเกอรี่บน Platform ของ Application ที่ให้บริการในธุรกิจ Food Delivery ได้แก่ Wongnai, Line-man, Grab, Food Panda และ Robinhood โครงการทำธุรกิจร่วมกับลูกค้ากลุ่ม B2B (Business-to-Business) ได้แก่ 7- Eleven, McThai, Tops, Café Amazon และ อินทนิล การขยายพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายสาขา ธุรกิจร้านเบเกอรี่ฟฟแอนด์พาย (Puff & Pie) ในลักษณะของแฟรนไชส์ การจัดกิจกรรมทางการตลาดตามเทศกาล โครงการพิเศษต่าง ๆ การออก Event นอกสถานที่สำหรับจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ เพื่อเป็นการขยายฐานลูกค้า และสามารถเข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น

#### **1.1.3 วัตถุประสงค์ของการระดมทุน**

**การใช้เงินที่ได้จากการระดมทุนเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่**

- ในปี 2564 บริษัทฯ ไม่มีการระดมทุน และไม่ได้ออกตราสารหนี้

#### **1.1.4 ข้อผูกพันที่บริษัทให้คำมั่นไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลการเสนอขายหลักทรัพย์**

- ไม่มี-

### 1.1.5 รางวัลที่บริษัทฯ ได้รับ



#### รางวัลจากการจัดอันดับของ SKYTRAX ประจำปี 2021

- รางวัลอันดับ 3 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ดีที่สุดของโลก (World's Best Airline Cabin Crew)
- รางวัลอันดับ 4 สายการบินที่ให้บริการภาคพื้นดินที่สนามบินที่ดีที่สุดของโลก (World's Best Airport Services)
- รางวัลอันดับ 5 สายการบินที่มีพนักงานให้บริการที่ดีที่สุดของเอเชีย (Best Airline Staff in Asia)
- รางวัลอันดับ 6 สายการบินที่ให้บริการชั้นประหยัดที่ดีที่สุดของโลก (World's Best Economy Class)
- รางวัลอันดับ 9 สายการบินที่ให้บริการอาหารสำหรับชั้นประหยัดที่ดีที่สุด (Best Economy Class Airline Catering)

### 1.1.6 ข้อมูลทั่วไป

- ปรากฏอยู่ในส่วนที่ 1 ข้อ 5 ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

## 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

## 1.2.1 โครงสร้างรายได้ของบริษัทฯและบริษัทย่อย

รายได้ของบริษัทฯ และบริษัทย่อย ใน 3 ปีที่ผ่านมา มีดังนี้

	ปี 2564		ปี 2563		ปี 2562	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้จากกิจการขนส่ง</b>						
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	5,529	6.2	34,163	70.2	149,044	78.9
ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	10,928	12.1	6,893	14.2	17,784	9.4
<b>รวมรายได้จากกิจการขนส่ง</b>	<b>16,457</b>	<b>18.3</b>	<b>41,056</b>	<b>84.4</b>	<b>166,828</b>	<b>88.3</b>
รายได้การบริการอื่นๆ <sup>(1)</sup>	5,115	5.7	6,660	13.7	14,214	7.5
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>21,572</b>	<b>24.0</b>	<b>47,716</b>	<b>98.1</b>	<b>181,042</b>	<b>95.8</b>
รายได้อื่น <sup>(2)</sup>	68,409	76.0	921	1.9	7,912	4.2
<b>รวมรายได้</b>	<b>89,981</b>	<b>100.0</b>	<b>48,637</b>	<b>100.0</b>	<b>188,954</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> รายได้การบริการอื่นๆ ประกอบด้วย รายได้จากหน่วยธุรกิจและรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ

<sup>(2)</sup> รายได้อื่น ประกอบด้วย ดอกเบี้ยรับ ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ รายได้อื่นๆ กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน และกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้

ในฐานะที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ และดำรงสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ ได้ดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินในประเทศ และให้บริการเกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศแบบครบวงจร โดยแบ่งการบริหารจัดการธุรกิจออกเป็น 3 กิจการ ประกอบด้วย กิจการขนส่งทางอากาศ (Core Business) หน่วยธุรกิจ (Business Unit) และกิจการอื่นๆ

กิจการขนส่งทางอากาศ ประกอบด้วย การบริการขนส่งผู้โดยสาร การบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ ส่วนหน่วยธุรกิจเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการคลังสินค้า การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบิน สำหรับกิจการอื่นๆ เป็นกิจการสนับสนุนการขนส่ง ประกอบด้วย การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน การบริการอำนวยความสะดวกการบิน การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก การบริการเครื่องฝึกบินจำลองและการดำเนินงานของบริษัทย่อยทั้งหมด มีรายละเอียดดังนี้

### ก) กิจกรรมขนส่งทางอากาศ

กิจกรรมขนส่งทางอากาศถือเป็นกิจกรรมหลักของบริษัทฯ ประกอบด้วยบริการขนส่งผู้โดยสาร การบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณียภัณฑ์ โดยให้บริการขนส่งในเส้นทางบินไปยังจุดบินต่าง ๆ ทั้งแบบเที่ยวบินประจำและเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ครอบคลุมทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและภายในประเทศ ซึ่งให้บริการโดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย

### ข) หน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ มีความเกี่ยวเนื่องโดยตรงกับกิจกรรมขนส่งและมีส่วนสำคัญในการสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจสายการบินเป็นไปอย่างราบรื่น แต่ละหน่วยธุรกิจมีการดำเนินงานที่สอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้เครื่องบินสามารถเดินทางจากสถานีต้นทางถึงสถานีปลายทางตรงตามกำหนดเวลาที่ระบุในตารางบิน ด้วยความสะดวกรวดเร็ว และปลอดภัย ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือให้แก่บริษัทฯ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใช้บริการ ทั้งนี้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งมีรายละเอียดการให้บริการดังนี้

#### 1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo & Mail Terminal Services)

ให้บริการจัดการคลังสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และบริการจัดการคลังสินค้า ณ ท่าอากาศยานนานาชาติเชียงใหม่ ท่าอากาศยานนานาชาติแม่ฟ้าหลวงเชียงราย ท่าอากาศยานนานาชาติหาดใหญ่

โดยการดำเนินงานบริการคลังสินค้า ประกอบด้วย การจัดการเก็บรักษาชั่วคราวและการดูแลสินค้าทั่วไป สินค้าที่ต้องได้รับการดูแลพิเศษ เช่น สินค้าสด สัตว์ที่ยังมีชีวิต วัตถุมีค่า สินค้าอันตราย และการให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษ เป็นต้น

#### 2. ธุรกิจการบริการภาคพื้น (Ground Services) ประกอบด้วย 2 กิจกรรมดังนี้

2.1 การบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services) ให้บริการอำนวยความสะดวกโดยตรงกับผู้โดยสารตั้งแต่เข้ามาสู่ท่าอากาศยาน ผ่านขั้นตอนต่าง ๆ จนเข้าสู่ตัวอากาศยาน จากตัวอากาศยานสู่ภาคพื้น ในเที่ยวบินทั้งขาเข้า-ขาออก โดยให้บริการแก่ผู้โดยสารของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินลูกค้า

2.2 การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services) ให้บริการที่เกี่ยวข้องกับอากาศยาน อำนวยความสะดวกบริเวณลานจอดอากาศยาน ให้กับบริษัทฯ และสายการบินลูกค้า ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีความปลอดภัยสูงสุด พร้อมทำการบินเข้า-ออก ได้ตรงเวลา

#### 3. ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services)

ดำเนินการในการผลิตอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารทั้งเที่ยวบินในประเทศและระหว่างประเทศของบริษัทฯ รวมถึงอาหารสำหรับบริการผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่น ๆ พร้อมทั้งดำเนินธุรกิจภาคพื้นที่เกี่ยวข้องกับอาหาร เช่น ภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติ ร้านเบเกอรี่พัฟแอนด์พาย (Puff & Pie Bakery House) การให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน การบริการอาหารในโรงพยาบาล การบริการอาหารห้องรับรองพิเศษสายการบิน (Airlines Lounge) และเป็นพันธมิตรกับองค์กรต่าง ๆ ในการจำหน่าย ให้บริการ อาหารและเครื่องดื่ม เช่น บริษัท ขนส่ง จำกัด, Café Amazon และร้านอินทนิล เป็นต้น

### ค) กิจกรรมอื่น ๆ

ในส่วนของกิจกรรมอื่น ๆ ที่สนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและบริการเครื่องฝึกบินจำลอง

โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

## ก) กิจการขนส่งทางอากาศ

บริษัทฯ เป็นสายการบินแห่งชาติ ที่ให้บริการด้านการขนส่งทางอากาศ เป็นกิจการหลักซึ่งได้พัฒนาการขนส่งไปสู่ภูมิภาคต่าง ๆ ของโลก ประกอบด้วย

1. กิจการขนส่งผู้โดยสาร
2. กิจการขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

โดยมีรายละเอียดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการดังนี้

กิจการขนส่งผู้โดยสารมีเป้าหมายในการพัฒนาตลาดและเครือข่ายเส้นทางบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นขีดความสามารถและดำเนินการพัฒนาท่าอากาศยานสุวรรณภูมิให้เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ที่สำคัญของภูมิภาค

## 1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการ

## (1) ลักษณะผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

## (ก) ฝูงบินของบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์ มีจำนวนเครื่องบินที่ใช้ปฏิบัติการบินจำนวน 58 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้ทำการบินเส้นทางข้ามทวีปจำนวน 26 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A350-900 โบอิง 777-300ER เครื่องบินพิสัยกลางที่ใช้ทำการบินเส้นทางภูมิภาคจำนวน 12 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบ โบอิง 777-200ER โบอิง 787-8/-9 และเครื่องบินลำตัวแคบที่ใช้ทำการบินเส้นทางระยะใกล้จำนวน 20 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A320-200

## เครื่องบินที่ใช้ในการปฏิบัติการบิน

แบบเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	
	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564	ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563
แอร์บัส A380-800	-	6
แอร์บัส A350-900	12	12
โบอิง 747-400	-	-
โบอิง 777-200ER	4 <sup>(1)</sup>	6
โบอิง 777-300ER	14	14
โบอิง 777-300	-	-
โบอิง 777-200	-	-
แอร์บัส A330-300	-	15
โบอิง 787-8	6	6
โบอิง 787-9	2	2
แอร์บัส A320-200	20	20
<b>รวม</b>	<b>58</b>	<b>81</b>

หมายเหตุ : (1) เครื่องบินแบบ โบอิง 777-200ER อยู่ในช่วงพิจารณาการนำมาใช้บินโดยการทำขายและเช่ากลับคืน (Sale and Lease Back) จำนวน 4 ลำ เพื่อบริษัทฯ มีจำนวนเครื่องบินเพียงพอ สำหรับทำการบินในทุกประเทศ โดยปัจจุบันทำการบินไปยังประเทศญี่ปุ่นและสิงคโปร์ ในเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งสินค้านำ (Cargo Lead)



## (ข) การพัฒนาเส้นทางการบินและจุดบิน

ในปี 2564 บริษัทฯ ยังคงได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) สืบเนื่องจากการยกเลิกเที่ยวบินทั้งในและต่างประเทศเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมา จนถึงไตรมาสแรกของปี 2564 อย่างไรก็ตาม ขณะที่สถานการณ์ส่วนใหญ่ยังส่งผลกระทบต่อเส้นทางบินภายในประเทศ และต่างประเทศ บริษัทฯ เริ่มเปลี่ยนจากการจัดการการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะกึ่งพาณิชย์เพื่อขนส่งสินค้าและรองรับการเดินทางของประชาชนที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) (Cargo and Repatriation Flight) มาเป็นเที่ยวบินประจำมากขึ้น (Scheduled Flight) ตั้งแต่เริ่มตารางบินฤดูร้อน ปี 2564 โดยทำการบิน 2 รูปแบบ คือรูปแบบเที่ยวบินที่ใช้ผู้โดยสารนำ (Passenger Lead) เนื่องจากประเทศในกลุ่มยุโรป และสหราชอาณาจักรเริ่มกลับมาเปิดประเทศ และรูปแบบเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งสินค้านำ (Cargo Lead) ในประเทศอินเดีย ญี่ปุ่น ฮองกง ไต้หวัน เกาหลี ซึ่งเคยเป็นตลาดหลักของบริษัทฯ แต่ก็ยังรองรับผู้โดยสารในปริมาณจำกัด จึงปรับเปลี่ยนเป็นเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งสินค้าเนื่องจากประเทศปลายทางยังคงมีการปิดประเทศ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ให้บริการเที่ยวบินจาก กรุงเทพฯ-ภูเก็ต ไปยังเส้นทางบินข้ามทวีป เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาลในการกระตุ้น และขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ภายใต้โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 ในส่วนของสายการบินไทยสมายล์ เปิดให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศบางส่วนตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2563 แต่เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่ภายในประเทศ มีความรุนแรงขึ้น และมีการขยายประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินถึงเดือนกันยายน 2564 และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ประกาศห้ามมิให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศปฏิบัติการบินรับ-ส่งผู้โดยสารเข้าหรือออกพื้นที่ควบคุมสูงสุด ทำให้ต้องพิจารณาปรับลดจำนวนเที่ยวบินตามความต้องการของผู้โดยสารที่ลดลง

อย่างไรก็ตาม หลังจากที่รัฐบาลประกาศเปิดประเทศในวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 โดยให้ผู้โดยสารจาก 63 ประเทศ ที่ฉีดวัคซีนครบแล้ว สามารถเข้าประเทศได้โดยไม่ต้องกักตัว แต่ต้องเข้ารับการตรวจคัดกรองหาเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) แบบ RT-PCR (Reverse Transcriptase Polymerase Chain Reaction) เป็นเวลา 1 วัน ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ทำการวางแผนเส้นทางบิน เพื่อรองรับการเปิดประเทศ โดยเพิ่มเที่ยวบินไปยังประเทศออสเตรเลีย ปากีสถานและอินเดีย และเปลี่ยนจากรูปแบบเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งสินค้านำมาเป็นรูปแบบเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งผู้โดยสารและสินค้า รวมถึงการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในกลุ่มประเทศยุโรปและสหราชอาณาจักร

ในปี 2564 บริษัทฯ ได้จัดทำตารางบินเป็นสองช่วงฤดู ประกอบด้วย ตารางบินฤดูร้อน (Summer Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของแต่ละปี และตารางบินฤดูหนาว (Winter Schedule) เริ่มจากวันอาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมของแต่ละปี ซึ่งเป็นไปตามข้อกำหนดของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) โดยมีเป้าหมายเพื่อปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินตามแผนฟื้นฟูกิจการ โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ และสายการบินไทยสมายล์มีเครือข่ายเส้นทางบินให้บริการครอบคลุม 29 จุดบิน ใน 18 ประเทศทั่วโลก โดยเป็น 13 จุดบินภายในประเทศ (ไม่รวมกรุงเทพมหานคร) ดังรายละเอียดในข้อ (ค) ตารางข้อมูลเส้นทางบิน

## (ค) ตารางข้อมูลเส้นทางบิน

## เส้นทางบินภายในประเทศ

บริษัทฯ มีการให้บริการเที่ยวบินตรงภายในประเทศแบบประจำโดยสายการบินไทยสมายล์ เพื่อให้สอดคล้องกับมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ด้วยความถี่ 240 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ดังนี้ ภาคเหนือ ได้แก่ เชียงใหม่ เชียงราย และน่าน ภาคอีสาน ได้แก่ ขอนแก่น อุดรธานี อุบลราชธานี และนครพนม ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต กระบี่ สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ นราธิวาส และนครศรีธรรมราช ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศ จากกรุงเทพฯ-ภูเก็ต ไปยังเส้นทางบินข้ามทวีป ทั้งเส้นทางยุโรป และออสเตรเลีย เพื่อสนับสนุนนโยบายของรัฐบาล ในการกระตุ้น และขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ภายใต้โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ด้วยความถี่ 27 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่เดือนกรกฎาคม 2564 เป็นต้นมา

## ข้อมูลเส้นทางบินภายในประเทศ

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	2,037.7	4,290.8	10,483.7
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	38.4	13.8	7.8
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	870.4	1,560.1	3,717.5
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	1,305.0	2,364.6	4,735.4
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	66.7	66.0	78.5
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	13/12	*	10/10
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	243/200	*	355/370

หมายเหตุ :

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสารสุทธิ จากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่น ซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ใน ตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเคย์ค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
  - (3) ไม่รวมกรุงเทพฯ ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคมและตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับแผนเส้นทางบิน เพื่อรองรับการเดินทางที่เหมาะสม จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน เช่นเดียวกับ สภาวะการณ์ปกติ

## เส้นทางบินระหว่างประเทศ

บริษัทฯ มีการให้บริการเที่ยวบินเส้นทางระหว่างประเทศทั้งสิ้น 128 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ (ตารางบินฤดูหนาว 2564/2565) โดยแบ่งเป็น 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางภูมิภาคเอเชีย 76 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 20 จุดบินใน 10 ประเทศ และเส้นทางข้ามทวีป 52 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ไปยัง 9 จุดบินใน 8 ประเทศ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

## เส้นทางภูมิภาคเอเชีย

บริษัทฯ ได้ปรับแผนเครือข่ายเส้นทางบินตามมาตรการผ่อนคลายจากการระบาดในแต่ละประเทศที่เพิ่มขึ้นของภูมิภาคเอเชีย ครอบคลุม 20 จุดบินใน 10 ประเทศ โดยบริษัทฯ แบ่งเส้นทางบินในภูมิภาคเอเชียเป็น 4 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางสายเหนือ เส้นทางสายใต้ เส้นทางสายตะวันตก และเส้นทางสายอินโดจีน

## ข้อมูลเส้นทางภูมิภาคเอเชีย

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	1,025.3	13,312.2	74,774.5
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	19.3	42.9	55.6
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	228.1	5,583.1	34,602.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	5,055.0	10,063.5	44,975.7
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	4.5	55.5	76.9
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	19/12	*	54/51
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	79/38	*	634/609

หมายเหตุ :

- <sup>(1)</sup> รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสาร สุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเคชค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - <sup>(2)</sup> ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบิน และเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
  - <sup>(3)</sup> ไม่รวมกรุงเทพฯ ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับแผนเส้นทางบินเพื่อรองรับการเดินทางที่เหมาะสม จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน เช่นเดียวกับสภาวะการณ์ปกติ

## เส้นทางสายเหนือ

ในช่วงที่มีการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เส้นทางสายเหนือยังคงเป็นเส้นทางที่ทำรายได้ดีที่สุด ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งสินค้า (Cargo Lead) โดยบริษัทฯ ได้ทำการบินไปยัง 7 จุดบิน ได้แก่ มะนิลา โอซากา นาโกยา นาริตะ โซล ไทเป ฮองกง และเซี่ยงไฮ้ ใน 4 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 40 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## เส้นทางสายใต้

ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เส้นทางสายใต้เป็นเส้นทางที่ยังคงมีการแข่งขันสูง บริษัทฯ ได้ทำการบินไปยัง 3 จุดบินใน 3 ประเทศ ได้แก่ สิงคโปร์ และจาการ์ตา ด้วยความถี่รวม 11 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ปีนัง และกัวลาลัมเปอร์ ด้วยความถี่รวม 11 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## เส้นทางสายตะวันตก

ในเส้นทางนี้ บริษัทฯ ยังคงมีสัดส่วนการตลาด (Market Share) ที่ดี ถึงแม้ว่าหลายประเทศยังคงปิดประเทศ ทั้งนี้บริษัทฯ ได้ทำการบิน โดยมีจุดบินไปยัง 7 จุดบิน ได้แก่ เดลี มุมไบ เจนไน บังกาลอร์ ธากา ไฮเดอราบาด และลาฮอร์ ใน 3 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 25 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

สำหรับจุดบินของสายการบินไทยสมายล์ ได้แก่ ย่างกุ้ง และ ภาษุมานู ด้วยความถี่รวม 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## เส้นทางสายอินโดจีน

เป็นเส้นทางที่ยังมีศักยภาพในการเจริญเติบโตของปริมาณผู้โดยสาร เนื่องจากมีการผ่อนคลายมาตรการเพิ่มขึ้น บริษัทฯ ได้ทำการบินโดยสายการบินไทยสมายล์ ไปยัง 3 จุดบิน ได้แก่ พนมเปญ โฮจิมินห์ และไซ่ง่อน ใน 2 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 12 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## เส้นทางข้ามทวีป

บริษัทฯ มีการให้บริการเที่ยวบินในเส้นทางข้ามทวีป ใน 2 เส้นทางหลัก ได้แก่ เส้นทางยุโรป และเส้นทางออสเตรเลีย-นิวซีแลนด์ ครอบคลุม 9 จุดบิน ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต มิวนิก ปารีส โคเปนเฮเกน สตอกโฮล์ม ซูริก บรัสเซลส์ และซิดนีย์ ใน 8 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 52 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## เส้นทางยุโรป

ท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เพิ่มมากขึ้น บริษัทฯ จำเป็นต้องมีการเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด โดยบริษัทฯ ได้ทำการบินไปยัง 8 จุดบิน ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต มิวนิก ปารีส โคเปนเฮเกน ซูริก สตอกโฮล์ม และบรัสเซลส์ ใน 7 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 45 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## ข้อมูลเส้นทางยุโรป

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	1,996.4	9,979.1	37,383.3
ร้อยละของรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	37.6	32.1	27.8
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	950.8	6,435.2	25,717.3
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	4,065.0	8,893.4	31,731.6
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	23.4	72.4	81.0
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	7/5	*	13/13
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	27/10	*	102/90

หมายเหตุ :

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสาร สุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเชยค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
- (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
- (3) ไม่รวมกรุงเทพฯ ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายสุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่สุดท้ายสุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับแผนเส้นทางบินเพื่อรองรับการเดินทางที่เหมาะสม จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน เช่นเดียวกับสภาวะการณ์ปกติ

## เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

เนื่องจากยังคงมีการปิดประเทศในภูมิภาคนี้ ส่วนใหญ่ยังคงเป็นเที่ยวบินที่ใช้ขนส่งสินค้า (Cargo Lead) โดยบริษัทฯ ได้ทำการบิน 1 จุดบิน ได้แก่ ซิดนีย์ ใน 1 ประเทศ ด้วยความถี่รวม 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

## ข้อมูลเส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร (ล้านบาท) <sup>(1)</sup>	243.8	3,475.4	11,858.4
ร้อยละของรายได้การขนส่งผู้โดยสารรวม (%)	4.6	11.2	8.8
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) (ล้านคน-กม.) <sup>(2)</sup>	98.3	1,779.2	7,532.2
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASKs) (ล้านที่นั่ง-กม.) <sup>(2)</sup>	761.5	2,377.2	8,973.5
อัตราส่วนการขนส่งผู้โดยสาร (%)	12.9	74.8	83.9
จำนวนจุดหมายปลายทางที่ให้บริการตามตารางการบิน (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	1/1	*	5/5
จำนวนของเที่ยวบินแบบประจำ (เที่ยวบินต่อสัปดาห์) (ตารางการบินในภาคฤดูหนาว/ฤดูร้อน) <sup>(3)</sup>	7/2	*	39/36

หมายเหตุ :

- (1) รวมรายได้จากเที่ยวบินแบบประจำ รายได้ค่าน้ำหนักส่วนเกิน รายได้สุทธิจากการแลกเปลี่ยนการรับขนส่งผู้โดยสาร สุทธิจากเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ ตามความตกลงเที่ยวบินร่วม และรายได้จากการขายที่นั่งโดยสารบนเที่ยวบินของสายการบินอื่นซึ่งไม่ได้เป็นเที่ยวบินร่วมแต่ไม่รวมรายได้จากเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและไม่รวมรายได้ค่าธรรมเนียมขดเคย์ค่าน้ำมันและเงินค่าประกันภัยเรียกเก็บจากผู้โดยสาร
  - (2) ไม่รวมเที่ยวบินซึ่งไม่ได้อยู่ในตารางการบินและเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยสายการบินอื่นและขายโดยบริษัทฯ แต่รวมเที่ยวบินที่ดำเนินการโดยบริษัทฯ และขายโดยสายการบินอื่น
  - (3) ไม่รวมกรุงเทพฯ ตารางการบินในภาคฤดูหนาวเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนตุลาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนมีนาคม และตารางการบินในภาคฤดูร้อนเริ่มตั้งแต่วันที่อาทิตย์สุดท้ายของเดือนมีนาคมไปจนถึงวันเสาร์สุดท้ายของเดือนตุลาคมของทุกปี
- \* ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับแผนเส้นทางบินเพื่อรองรับการเดินทางที่เหมาะสม จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน เช่นเดียวกับสภาวะการณ์ปกติ

## (ง) การบริการลูกค้า

ในปี 2564 บริษัทฯ ยังคงมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการอย่างต่อเนื่อง ในทุกจุดบริการหลัก เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่นงดงามผสมผสานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-flight Services) การบริการบนเที่ยวบิน (In-flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-flight Services) โดยมีแผนการดำเนินงาน แนวคิดและภาพลักษณ์ที่ชัดเจนภายใต้นโยบายการบริการจากใจ (Service from the Heart) ซึ่งพนักงานทุกคนยึดมั่นมาตลอด 6 ทศวรรษของการให้บริการ ด้วยตระหนักดีว่าคุณภาพของการบริการลูกค้าเป็นปัจจัยหลักสู่ความสำเร็จของภารกิจในการให้บริการการขนส่ง และขับเคลื่อนให้บริษัทฯ สามารถแข่งขันกับสายการบินคู่แข่งได้อย่างยั่งยืน

เพื่อเน้นย้ำถึงการบริการที่เป็นเลิศ สม่ำเสมอ และเป็นไปตามมาตรฐานที่ตกลงไว้ การบริการลูกค้าถือว่าเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ ได้จัดทำข้อตกลงระดับการให้บริการ (Service Level Agreement: SLA) กับทุกจุดบริการหลัก

และกำหนดขั้นตอนการให้บริการ (Service Operation Procedure) ตั้งแต่การสำรองที่นั่ง จนเสร็จสิ้นการเดินทางถึงจุดหมายปลายทาง มีการตรวจประเมินและติดตามคุณภาพการบริการทุกจุดบริการอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงระดับการให้บริการ และขั้นตอนการให้บริการ ทั้งจากหน่วยงานภายในและหน่วยงานภายนอก การสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้งให้ผู้รับการตรวจทราบ (Mystery Shopping) รวมถึงการตรวจประเมินคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการจากสถาบันที่ได้รับการยอมรับระดับโลกเพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าจะได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง

การประเมินผลและการกำกับดูแลข้อตกลงระดับการให้บริการที่ดี นอกจากเป็นการเสริมสร้างประสบการณ์ที่ดีในการเดินทาง (Customer Experience) ให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ภักดีต่อผลิตภัณฑ์และบริษัทฯ (Brand Loyalty) อันเป็นการรักษาฐานลูกค้าเดิมให้กลับมาใช้บริการอีก และยังช่วยให้เกิดการตลาดแบบปากต่อปาก (Word of Mouth) โดยเฉพาะจากผู้บริโภคที่ชอบพูดถึงแบรนด์หรือผลิตภัณฑ์ใด ๆ ที่ตนชื่นชอบ (Brand Advocates) ทางสื่อสังคมออนไลน์ (Social Media) สำหรับรายละเอียดของการพัฒนาการบริการลูกค้าในแต่ละขั้นตอน มีดังนี้

### ด้านการบริการก่อนเที่ยวบิน

บริษัทฯ ได้พัฒนาระบบการให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ (Electronic and Mobile Service) เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายและความรวดเร็วให้ลูกค้าสามารถเข้าถึงข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางได้ง่ายขึ้น อาทิ ข้อมูลการจองบัตรโดยสาร การตรวจสอบรายละเอียดเกี่ยวกับเที่ยวบิน ตารางบิน ตลอดจนการแจ้งข้อมูลให้ลูกค้าทราบเมื่อเที่ยวบินไม่ไปตามปกติ นอกจากนี้ ยังเพิ่มช่องทางการจ่ายเงินในเว็บไซต์ให้มากขึ้น รวมทั้ง เพิ่มช่องทางการเช็คอินด้วยตนเองผ่านอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ และเครื่อง Kiosk สำหรับบริการที่ท่าอากาศยาน ได้เพิ่มเคาน์เตอร์ Bag Drop ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิสำหรับลูกค้าที่เช็คอินด้วยตนเอง (e-Check in)

### ด้านการบริการบนเครื่องบิน

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) โดยมุ่งเน้นสุขลักษณะทางอาหาร (Food Hygiene) และปรับรูปแบบการให้บริการเป็นแบบเฉพาะบุคคล ทั้งในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัดได้นำ Disposable Meal Box เข้ามาใช้งาน รวมถึงปรับเปลี่ยนรายการอาหารและเครื่องดื่มที่ให้บริการ ให้มีความเหมาะสม อีกทั้งการใช้ภาชนะ Rectangle Plate มาทดแทนแบบเก่าทั้งในช่วง Meal Time และ Non Meal Time ให้ดูน่ารับประทานมากขึ้น

บริษัทฯ มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพการบริการบนเครื่องบิน และให้ความสำคัญกับสุขอนามัยของผู้โดยสารในระหว่างการเดินทาง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ทั้งนี้ เพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความมั่นใจตลอดการเดินทาง นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปรับการบริการให้สอดคล้องกับมาตรการของรัฐ และข้อกำหนดของสถานต่างประเทศ เพื่อลดโอกาสของการแพร่เชื้อในเที่ยวบิน โดยกำหนดให้พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสวมอุปกรณ์ป้องกันตลอดระยะเวลาปฏิบัติการบิน รวมทั้งหลีกเลี่ยงการสัมผัสใกล้ชิด อีกทั้งอาหารที่ให้บริการจะถูกบรรจุในภาชนะแบบปิด (Pre-packaged)

ในส่วนของอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน ได้คัดสรรและจัดหาอุปกรณ์สำหรับให้บริการบนเครื่องบินระดับ World Class ที่ถือเป็น Touch Point ของ Five Star Airlines Rating ได้แก่

- หูฟังสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ ให้บริการด้วย Brand “AKG” ซึ่งได้รับรางวัลยอดเยี่ยมในเรื่องของรูปแบบและคุณภาพ
- Comfort Wear สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง Brand “Boggi”

- ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง Brand “Rimowa” และ “Porsche Design”
- ชุดอำนวยความสะดวกระหว่างการเดินทาง (Travel Kit) สำหรับผู้โดยสารชั้นธุรกิจ Brand “Mandarina Duck” และ “Lacoste”

หมายเหตุ: โครงการข้างต้นเป็นโครงการที่ดำเนินการต่อเนื่อง ในช่วงก่อนสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) หนึ่งระหว่างที่บริษัทฯ หยุดทำการบิน จึงทำให้ไม่ได้ดำเนินการโครงการดังกล่าวในปี พ.ศ. 2564

ในการพัฒนาการบริการในด้านอาหารและเครื่องดื่ม ได้ยึดหลักการ 5 ข้อ คือ

1. ด้านงบประมาณ โดยคำนึงถึงการใช้งานงบประมาณอย่างเหมาะสม และระบบ Win-Win ระหว่างผู้ประกอบการที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ
2. Operation System ต้องเป็น Single System ทั้งระบบเพื่อให้การดำเนินการเป็นไปในทางเดียวกัน และตรวจสอบได้
3. Seasoning and Promotion ในด้านของอาหารและเครื่องดื่ม จะมีการพิจารณาถึงฤดูกาลของวัตถุดิบ ที่มาของวัตถุดิบ ความต้องการของลูกค้า เพื่อให้การบริหารต้นทุน และคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ในอีกด้านหนึ่ง ต้องมีการสร้าง Promotion เพื่อเป็นการตอบแทนลูกค้า และสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าของบริษัทฯ ตลอดทั้งปี
4. Partner & Vendor ในส่วนของผู้ประกอบการ และ Caterer ที่เกี่ยวข้อง จะให้ความร่วมมือที่ดีเพื่อให้เกิดประโยชน์ทั้งสองฝ่าย และสามารถพัฒนาคุณภาพของการบริการไปถึงเป้าหมายที่กำหนดได้
5. Executive Chef Officer ในส่วนของ Menu Planning รวมทั้งเครื่องดื่ม จะจัดให้มีทีมงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านอาหารและเครื่องดื่มเพื่อกำหนดแนวทางวางแผนพัฒนา และรวมทั้งดูแลต้นทุนเพื่อให้เกิดมูลค่าสูงสุดในการบริการ

โดยการวางแผนด้านเมนู จะมุ่งเน้นออกเป็น 2 ส่วน เป็นส่วนของ Standard Menu ที่ให้บริการบนเครื่องบินกับ Promotion Menu ซึ่งจะถูกจัดเตรียมอยู่ในระบบการทำ Pre-Select Meals ใน e-System ก่อนผู้โดยสารเดินทาง

### อุปกรณ์และบริการ

บริษัทฯ มีแผนงานด้านการให้บริการโดยยึดหลัก Customer Centric เป็นแกนหลัก เพื่อตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก และยังสนับสนุนการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเพื่อให้การบริการเป็นเลิศ มีรายละเอียด ดังนี้

1. การปรับปรุงคุณภาพสื่อสาระบันเทิง

มีการปรับปรุง เพิ่มจำนวนและประเภทสื่อสาระบันเทิง โดยมีการวางแผนพัฒนารูปแบบการให้บริการผู้โดยสาร อาทิ เช่น การเลือกภาพยนตร์ รายการโทรทัศน์ ที่มีความหลากหลายครบทุก Segment รวมทั้งการนำเสนอสื่อรูปแบบใหม่ๆ เช่น หนังสือเสียง (Audio Books) และรายการเพลง (Playlist) เพื่อ Pairing กับอาหาร เครื่องดื่ม และบรรยากาศการเดินทาง

2. การพัฒนาด้านดิจิทัล

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อให้ทันต่อ New Normal ลดการสัมผัส และเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางด้านบริการ อาทิเช่น Digital Magazine, e-Reading Platform และ Pre-Select Meals โดยโครงการ Pre-Select Meals เป็นการเปิดระบบให้ผู้โดยสารชั้น First Class, Business Class และสมาชิก ROP Gold & Platinum สามารถเลือกอาหารล่วงหน้าได้ เพื่อลดปัญหาที่ผู้โดยสารไม่ได้รับอาหารตามเมนูที่ต้องการ



### 3. การเปิดระบบ WiFi Onboard

บริษัทฯ ดำเนินการเปิดระบบ WiFi เพื่อให้บริการอินเทอร์เน็ตระหว่างเที่ยวบิน โดยมีการปรับแนวทางเป็น Revenue Sharing Model กับบริษัทคู่สัญญาเพื่อลดความเสี่ยงในการลงทุนซื้อ Data มาเพื่อจำหน่ายผู้โดยสาร โดยจะมีการแบ่งจำหน่ายเป็น Unlimited Package ให้ผู้โดยสาร 3 ระดับคือ Chat & Message, Browsing และ Streaming

### 4. การพัฒนาด้านผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม

บริษัทฯ ปรับปรุงและเพิ่มผลิตภัณฑ์อาหารและเครื่องดื่ม เพื่อเพิ่มความพึงพอใจผู้โดยสาร อาทิเช่น การปรับปรุงเมนูอาหาร การเพิ่มบริการในชั้นธุรกิจ ผลิตภัณฑ์กาแฟพิเศษในโครงการ Barista Onboard และความร่วมมือกับโครงการพัฒนาอดอยตุง (พื้นที่ทรงงาน) อันเนื่องมาจากพระราชดำริ นำเสนอกาแฟเบลนด์ Exclusive ของการบินไทยชื่อ Black Silk Blend ซึ่งเป็นกาแฟที่ผลิตจากแหล่งผลิตอย่างยั่งยืน

## (จ) การปฏิบัติการบิน ความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน

ความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินถือเป็นอีกหนึ่งหัวใจสำคัญของธุรกิจการบิน ตลอดระยะเวลา 6 ทศวรรษ บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะสร้างความปลอดภัยสูงสุดในการเดินทางของผู้โดยสาร โดยเน้นที่การปฏิบัติการบินตามมาตรฐานความปลอดภัย และความมั่นคงการบินตามกฎหมายของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) หน่วยงานควบคุมความปลอดภัยด้านการบินของยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) และหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัย และความมั่นคงการบินพลเรือนของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

ในฐานะสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ พร้อมที่จะพัฒนาองค์กร รวมทั้งให้การสนับสนุนและความร่วมมือกับสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เพื่อให้ประเทศไทยมีการดำเนินการด้านการบินตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ได้ร่วมสนับสนุนข้อมูลสำหรับการประเมินผลการดำเนินงานของประเทศไทยตามแผน The Global Aviation Safety Plan (GASP) และ The Global Air Navigation Plan (GANP) ขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)

ในปี 2558 บริษัทฯ ได้รับใบอนุญาต Third Country Operators (TCO) จาก EASA โดยความเห็นชอบของ EU Air Safety Committee (ASC) ด้วยใบอนุญาตนี้ บริษัทฯ สามารถการปฏิบัติการบินไปยังสหภาพยุโรปได้ต่อไป และในปี 2560 บริษัทฯ ได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศฉบับใหม่ (Air Operator Certificate: AOC) และใบอนุญาตขนส่งวัตถุอันตราย (Dangerous Goods Certificate) แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของบริษัทฯ ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้าผลิตภัณฑ์เกษตรกรรม อาหารสดอย่างเต็มรูปแบบ รวมทั้งวัตถุสินค้าอื่น ๆ ที่มีการควบคุมด้านความปลอดภัย ทั้งนี้เพื่อสนับสนุนยุทธศาสตร์ของประเทศไทยในการเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมการบิน และโลจิสติกส์

บริษัทฯ มีระบบเตรียมการโดยดำเนินการตรวจประเมินมาตรฐานการปฏิบัติงานภายในองค์กร (Operational Compliance Audit) ของทุกหน่วยปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นไปตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนและมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง พร้อมรับการตรวจประเมินจากองค์กรภายนอก ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถผ่านการตรวจประเมินและได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของสายการบิน (IATA Operational Safety Audit: IOSA) เป็นรายแรกของประเทศไทยตั้งแต่ปี 2547 และได้รับการรับรองอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยผ่านการตรวจประเมินทุก 2 ปี ครั้งล่าสุดเมื่อเดือนพฤษภาคม 2563 และได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของผู้ให้บริการภาคพื้น (IATA Safety Audit for Ground Operations: ISAGO) ตั้งแต่ปี 2560

หน่วยงานกำกับดูแลด้านการบินพลเรือนของประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกยังคงให้ความสำคัญ ในการตรวจประเมินมาตรฐานความปลอดภัยของสายการบินของประเทศไทยที่ทำการบินเข้าในแต่ละประเทศ โดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล ผ่านการตรวจประเมินด้านความปลอดภัย (Ramp Safety Inspection) จากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความปลอดภัย ทุกหน่วยงาน กรณีที่พบข้อบกพร่อง สามารถแก้ไขได้ภายในเวลาที่กำหนดตลอดมา บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะสร้างวัฒนธรรมองค์กรในการปลูกจิตสำนึกให้พนักงานตระหนักในเรื่องความปลอดภัย โดยประยุกต์ใช้แนวคิดด้านความปลอดภัยที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ให้มีการทบทวนกระบวนการทำงาน การประเมิน และปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความปลอดภัยสูงสุด

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาระบบบริหารจัดการด้านความมั่นคงการบิน (Security Management Systems/SeMS) ให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล เพื่อกำกับดูแลการดำเนินงานด้านความมั่นคงการบินให้เป็นไปตามนโยบายของบริษัทฯ และสอดคล้องตามมาตรฐานข้อกำหนดด้านความมั่นคงการบิน (Aviation Security) ขององค์กรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่

- องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO)
- สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT)
- หน่วยงานด้านความมั่นคงในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Australia's Office of Transport Security: OTS)
- กฎข้อบังคับของสหภาพยุโรป (European Union Regulations: EU Regulations)
- หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศเยอรมัน (German Civil Aviation Authority: LBA)
- หน่วยงานด้านความมั่นคงของสหราชอาณาจักร (Department for Transport: DFT)
- หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ (Switzerland's Federal Office of Civil Aviation: FOCA)
- หน่วยงานด้านความมั่นคงของประเทศญี่ปุ่น (Japan's Civil Aviation Bureau: JCAB)

โดยบริษัทฯ มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในระดับมาตรฐานสากล สามารถผ่านการตรวจประเมินจากหน่วยงานกำกับดูแลด้านความมั่นคงทุกหน่วยงาน โดยไม่พบข้อบกพร่องที่มีนัยสำคัญ

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการเหตุฉุกเฉินและภาวะวิกฤต (Emergency & Crisis Response Management) อย่างเข้มงวด โดยยึดหลักกฎหมาย ข้อบังคับระหว่างประเทศ และนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการของหน่วยงานภายใน และสถานีการบินของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังได้จัดทำแผนการจัดการในภาวะวิกฤตเพื่อเตรียมพร้อมรับเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยในปี 2564 บริษัทฯ ได้เข้าร่วมฝึกซ้อมการบริหารจัดการในภาวะฉุกเฉินเต็มรูปแบบกับหน่วยงานภาครัฐอย่างต่อเนื่อง เช่น

- มีการจัดการการฝึกซ้อมและทบทวนขั้นตอนปฏิบัติเรื่อง Threat Assessment and ERP Notification (THAIX 21) ในวันศุกร์ที่ 13 สิงหาคม 2564 เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจในแนวทางเดียวกัน อันจะส่งผลให้การบริหารการจัดการเหตุการณ์ภาวะฉุกเฉินเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร
- การฝึกซ้อม (Table-top Exercise) ตามแผนเผชิญเหตุของสนามบินท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ประจำปี 2564 กรณีการละเมิดมาตรการรักษาความปลอดภัย และการโจมตีด้วยอาวุธ ในวันศุกร์ที่ 3 กันยายน 2564 ทั้งนี้ เพื่อเป็นการรองรับสถานการณ์ไม่คาดคิดเพื่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร และผู้ปฏิบัติงานในสนามบิน

บริษัทฯ ได้จัดตั้งศูนย์ควบคุมการปฏิบัติการ (THAI Operations Control Center: TOCC) โดยมีแนวความคิดที่จะพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานด้านการปฏิบัติการ การประสานงาน และการสั่งการของศูนย์ปฏิบัติการต่าง ๆ บูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อให้สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจในการเดินทางของผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า อีกทั้งยังสามารถลดปริมาณความล่าช้าของเที่ยวบิน และเพิ่มประสิทธิภาพการตรงต่อเวลาตามตารางบิน ส่งผลให้เป็นการลดต้นทุนในการประกอบการ

ในการปฏิบัติการบินในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงสาธารณสุขอย่างเคร่งครัด โดยมีการป้องกันในการให้บริการต่อผู้โดยสาร และปฏิบัติตามกฎระเบียบ และมาตรการควบคุมโรคของประเทศปลายทางโดยเคร่งครัดเช่นกัน ทำให้การขนส่งสินค้า และการให้บริการผู้โดยสารตลอดช่วงเวลาในปี 2563-2564 บริษัทฯ สามารถทำการบินด้วยความปลอดภัยจากโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และได้รับความมั่นใจในการเดินทางจากผู้โดยสารจากทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ด้วยความตระหนักในเรื่องของความปลอดภัย ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ได้จัดทำกระบวนการทำงาน Special handling procedure during COVID-19 โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมการบินของนักบินและลูกเรือ การขนส่งพัสดุภัณฑ์ที่ห้องเครื่อง การเตรียมการนำผู้โดยสารขึ้นเครื่องจนถึงปิดประตูเครื่องพร้อมออกเดินทาง ทั้งนี้เพื่อรองรับการทำงานที่ปลอดภัยจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ต่อทั้งผู้ปฏิบัติงาน และผู้โดยสาร เพื่อเป็นไปตามมาตรการของรัฐ

บริษัทฯ ได้พัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านการบินให้มีความรู้ความสามารถตามมาตรฐานสากล รวมทั้งให้มีจิตสำนึกสูงสุดด้านความปลอดภัย มุ่งเน้นการสรรหาบุคลากรการบินที่มีคุณภาพระดับสากล โดยกำหนดให้มีการตรวจสอบความพร้อมทั้งด้านร่างกาย จิตใจ ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) และพฤติกรรม (Behavior) นักบินของบริษัทฯ จะต้องผ่านการทดสอบและประเมินความถนัดในการเป็นนักบินพาณิชย์ (Aptitude Test) จาก Scandinavian Institute of Aviation Psychology (SIAP) ประเทศสวีเดน ซึ่งเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับด้านการคัดเลือกนักบินให้กับสายการบินชั้นนำของโลก การสอบจิตวิทยาการบิน (Aviation Psychology Test) จากสถาบันเวชศาสตร์การบินกองทัพอากาศ รวมทั้งจะต้องผ่านการทดสอบความสามารถด้านทักษะการบิน (Ride Check) และการใช้ภาษาอังกฤษตามมาตรฐานสากล (English ICAO Proficiency) นอกจากนี้ ยังมุ่งเน้นการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติแก่พนักงานต้อนรับ บนเครื่องบิน เรื่องระบบความปลอดภัยและการบริการ เพื่อให้มีความรู้ความชำนาญแบบมืออาชีพ มีทัศนคติและใจรักต่องานบริการ ควบคู่ไปกับการตระหนักเรื่องความปลอดภัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการผลิตหลักสูตร Safety Management System (SMS) เพื่อฝึกอบรมพนักงานของสายปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างการตระหนักรู้และความเข้าใจด้าน SMS ในการปฏิบัติการบิน โดยยึดหลักมาตรฐานและข้อกำหนดขององค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (ICAO) ซึ่งส่งผลให้บริษัทฯ เป็นสายการบินแรก ๆ ในภูมิภาคที่มีการพัฒนาด้าน SMS และสายปฏิบัติการยังพัฒนาหลักสูตร SMS อย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดได้พัฒนาเนื้อหาเฉพาะทาง (Specialist Content) ของหลักสูตร SMS ในส่วนของนักบิน ลูกเรือ และพนักงานในสายปฏิบัติการ โดยมีทั้งระดับพนักงานปฏิบัติการ (Operational Staff) ที่เน้นเรื่องการบ่งชี้อันตราย (Hazard Identification) และประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) อีกทั้งยังเน้นในเรื่องการรายงานด้านความปลอดภัย (Safety Reporting) เพื่อกระตุ้นการมีส่วนร่วมและตระหนักในเรื่องความปลอดภัยของการปฏิบัติงาน และพนักงานระดับบริหาร (Manager) ที่ต้องมีความรู้ในเรื่องการประกันความปลอดภัย (Safety Assurance) การพัฒนาด้าน SMS ของบริษัทฯ ตลอดมา ก็เพื่อตอบสนองระบบความปลอดภัยให้มีประสิทธิภาพและทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลงองค์ความรู้ด้าน SMS ของ International Civil Aviation Organization (ICAO) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความปลอดภัยสูงสุดต่อทุกเที่ยวบินของการบินไทย

บริษัทฯ ตระหนักดีว่าการดูแลสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของพนักงาน รวมถึงการป้องกันอันตรายและส่งเสริมสุขภาพอนามัย เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่ต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการดำเนินงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานบนพื้นฐานของมนุษยธรรม โดยถือประโยชน์ของพนักงานเป็นหลัก และได้ดำเนินการอย่างครบวงจร ได้แก่ ส่งเสริมสุขภาพอนามัย ฝึกระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย ป้องกันและควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน ฝึกระวังสุขภาพและป้องกันโรคจากการทำงาน การปฐมพยาบาล และการฟื้นฟูสมรรถภาพหลังการบาดเจ็บ

บริษัทฯ ได้แต่งตั้งคณะกรรมการอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการทำงาน (Occupational Health and Safety Committee: OHSC) ซึ่งมีผู้แทนของหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องร่วมเป็นคณะกรรมการฯ เพื่อทำหน้าที่ในการวางแผน กำหนดนโยบายและแนวทางการดำเนินงานให้เป็นระบบสอดคล้องกับข้อกำหนดของกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดประชุมเพื่อติดตามการปฏิบัติงานด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในภาพรวมของบริษัทฯ ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ในภาพรวมของการปฏิบัติการบิน บริษัทฯ ได้มุ่งเน้นในเรื่องของมาตรฐานด้านความปลอดภัยในระดับสูงสุด และคุณภาพการให้บริการบนเครื่องบินที่ดีเลิศ โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย และมีมาตรฐานด้านความปลอดภัยที่เป็นที่ยอมรับในระดับสากลมาประยุกต์ใช้กับเอกลักษณ์การให้บริการด้วยเสน่ห์ไทย บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะรักษาคุณภาพความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบินให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล อีกทั้งการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และกฎหมายที่เกี่ยวข้องนั้นเป็นปัจจัยหลักในการดำเนินธุรกิจที่บริษัทฯ ให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกมาโดยตลอด และบริษัทฯ จะดำเนินนโยบายเชิงรุกในการดำเนินงานด้านความปลอดภัยความมั่นคง และมาตรฐานการบินอย่างต่อเนื่อง

**(จ) ตารางรายละเอียดมาตรฐานสากล**

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ	หมายเหตุ
TCO (Third Country Operator) มาตรฐานด้านความปลอดภัยการบินได้รับอนุญาตให้ทำการบินสู่ประเทศต่าง ๆ ในสหภาพยุโรปจาก EASA (European Aviation Safety Agency)	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	ใช้ควบคู่กับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (Air Operator Certificate : AOC)	
IOSA (IATA Operational Safety Audit) มาตรฐานการตรวจประเมินความปลอดภัยด้านการปฏิบัติการจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ	ได้รับการรับรองภาพรวมทั้งบริษัทฯ	28 พฤษภาคม 2565	
ISAGO (IATA Safety Audit for Ground Operation) มาตรฐานการตรวจสอบความปลอดภัยของการปฏิบัติการภาคพื้นจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ	หน่วยธุรกิจบริการการบิน	28 มีนาคม 2565	
ISO 9001:2015 (ระบบบริหารงานคุณภาพ)	ฝ่ายครีวการบิน ฝ่ายช่าง	8 มีนาคม 2566 27 พฤษภาคม 2565	
ISO 14001:2015 (ระบบจัดการสิ่งแวดล้อม)	ฝ่ายช่าง ฝ่ายครีวการบิน	9 มิถุนายน 2565 31 สิงหาคม 2567	
ISO/IEC 17025:2017 (ข้อกำหนดทั่วไปว่าด้วยความสามารถห้องปฏิบัติการทดสอบและสอบเทียบ)	ฝ่ายช่าง	4 พฤษภาคม 2567	

ใบรับรองมาตรฐานสากล	ฝ่ายหรือหน่วยธุรกิจ	วันหมดอายุ	หมายเหตุ
HALAL (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง	10 มิถุนายน 2564	- อยู่ระหว่างการออกใบรับรองฉบับใหม่
	ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	31 ธันวาคม 2564	- อยู่ระหว่างการออกใบรับรองฉบับใหม่
HAL-Q (มาตรฐานฮาลาล)	ฝ่ายครัวการบินดอนเมือง	14 ธันวาคม 2566	- อยู่ระหว่างการออกใบรับรองฉบับใหม่
	ฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ	27 เมษายน 2564	
HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) ระบบการวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุมในการผลิตอาหาร	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2566	
GMP (Good Manufacturing Practice) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในสถานประกอบการ	ฝ่ายครัวการบิน	8 มีนาคม 2566	
FAR 145 (Federal Aviation Regulations 145) FAA Repair Station (Federal Aviation Administration of USA) หน่วยซ่อมองค์การบริหารการบินแห่งประเทศสหรัฐอเมริกา	ฝ่ายช่าง	31 ตุลาคม 2565	
RSC 13/2525 THAI DCA Repair Station 145 (Department of Civil Aviation, Thailand) หน่วยซ่อมสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย	ฝ่ายช่าง	28 พฤษภาคม 2565	
EASA Part-145 (European Aviation Safety Agency – Approved Maintenance Organization) หน่วยซ่อมองค์การความร่วมมือด้านการบินในกลุ่มสหภาพยุโรป	ฝ่ายช่าง	ไม่มีกำหนดวันหมดอายุ	กำหนดการตรวจปีละ 2 ครั้ง

ลำดับที่	กฎหมายภายในประเทศ ที่เกี่ยวข้อง
1	พระราชบัญญัติการเดินอากาศ พ.ศ. 2497
2	กฎกระทรวงฯ ที่ออกโดยกระทรวงคมนาคม ด้านการดำเนินการเดินอากาศ ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
3	กฎกระทรวงฯ ที่ออกโดยกระทรวงแรงงาน ด้านอาชีวอนามัย ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
4	ข้อบังคับของคณะกรรมการการบินพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
5	ประกาศคณะกรรมการการบินพลเรือน ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
6	ข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย ในส่วนที่เกี่ยวข้อง
7	พระราชบัญญัติการรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ พ.ศ. 2558
8	พระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงเกณฑ์จำกัดความรับผิดชอบของผู้ขนส่งตามกฎหมายว่าด้วยการรับขนทางอากาศระหว่างประเทศ พ.ศ. 2563
9	กฎกระทรวงการประกันความรับผิดชอบของผู้ขนส่งที่ดำเนินการรับขนทางอากาศ พ.ศ. 2562
10	พระราชบัญญัติว่าด้วยความผิดบางประการต่อการเดินอากาศ พ.ศ. 2558
11	พระราชบัญญัติอาวุธปืน เครื่องกระสุนปืน วัตถุระเบิดดอกไม้เพลิง และสิ่งเทียมอาวุธปืน พ.ศ. 2490
12	ประกาศกระทรวงกลาโหม เรื่อง กำหนดชนิดยุทธภัณฑ์ที่ต้องขออนุญาตตามพระราชบัญญัติควบคุมยุทธภัณฑ์ พ.ศ. 2530 (ฉบับที่ 2)
13	ประกาศกระทรวงกลาโหม เรื่อง กำหนดชนิดยุทธภัณฑ์ที่ต้องขออนุญาตตามพระราชบัญญัติควบคุมยุทธภัณฑ์ พ.ศ. 2530 (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 3 พ.ศ. 2548)
14	กฎหมายระหว่างประเทศ เรื่อง วิธีปฏิบัติในการขอให้รับรองใบอนุญาตผู้ประจำหน้าที่ซึ่งออกให้โดยรัฐภาคีแห่งอนุสัญญาหรือรัฐที่ได้ทำความตกลงกับประเทศไทย

#### (ข) สิทธิประโยชน์ด้านการส่งเสริมการลงทุน

ตามมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 30 พฤศจิกายน 2547 บริษัทฯ ในฐานะรัฐวิสาหกิจซึ่งดำเนินการในรูปแบบของบริษัทมหาชน ได้รับความเห็นชอบให้ขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับการลงทุนส่วนเพิ่มในกิจการการขนส่งทางอากาศและกิจการสนับสนุนการบินอื่นๆ ได้ ยกเว้นส่วนกิจการสนับสนุนการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เนื่องจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะผู้บริหารท่าอากาศยานสุวรรณภูมิเป็นผู้ได้รับสัมปทานในการดำเนินกิจกรรมดังกล่าวจากภาครัฐ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการยื่นขอรับการส่งเสริมการลงทุนสำหรับจัดหาเครื่องบินต่อสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เมื่อเดือนเมษายน 2550 โดยยื่นขอรับการส่งเสริมตามปีที่มีการรับมอบเครื่องบิน และตามประเภท ของเครื่องบิน และได้รับอนุมัติสิทธิบัตรส่งเสริมการลงทุนรวมทั้งสิ้น 25 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 75 ลำ

ต่อมาบริษัทฯ ได้ยื่นขอโอนกิจการ (สิทธิการใช้เครื่องบินในการดำเนินงานบางส่วน) และได้รับอนุมัติให้โอนกิจการบางส่วนให้แก่บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามสิทธิบัตรส่งเสริมการลงทุนจำนวน 6 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินแอร์บัส A320 จำนวน 20 ลำ และ BOI มีประกาศยกเลิกสิทธิบัตรส่งเสริมการลงทุนของบริษัทฯ จำนวน 6 สิทธิบัตรดังกล่าว เมื่อวันที่ 24 กันยายน 2557

ในปี 2564 มีสิทธิบัตรฯ ที่หมดสิทธิประโยชน์ในการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้ จำนวน 10 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 29 ลำ ส่งผลทำให้ปัจจุบันบริษัทฯ คงเหลือสิทธิบัตรการส่งเสริมการลงทุนที่ยังคงได้รับสิทธิประโยชน์ทางภาษีฯ รวมทั้งสิ้น 9 สิทธิบัตร สำหรับเครื่องบินจำนวน 26 ลำ ดังนี้

สิทธิบัตรที่	บัตรเลขที่	ประเภทเครื่องบิน	วิธีการจัดหาเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)
1	2357 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
2	2358 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	4
3	2360 (2) / 2556	B777-300ER	Financial Lease	3
4	2362 (2) / 2556	B787-8	Operating Lease	2
5	2363 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	2
6	2364 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2
7	2365 (2) / 2556	A350-900	Operating Lease	6
8	2366 (2) / 2556	B787-9	Operating Lease	2
9	2367 (2) / 2556	A350-900	Financial Lease	2

สิทธิประโยชน์จากการได้รับการส่งเสริมการลงทุน คือการได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลสำหรับกำไรสุทธิที่ได้จากการดำเนินงานด้วยเครื่องบินที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุนเป็นระยะเวลา 8 ปี (นับจากวันที่เครื่องบินเริ่มมีรายได้จากการดำเนินงาน) โดยจำนวนเงินที่ได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลนี้รวมกันไม่เกินร้อยละ 100 ของเงินลงทุนจัดหาเครื่องบินแต่ละลำ ในกรณีที่ดำเนินงานขาดทุนในระหว่างเวลาได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคล สามารถนำผลขาดทุนประจำปีที่เกิดขึ้นในระหว่างเวลาที่ได้รับการส่งเสริมการลงทุน 8 ปี ไปหักออกจากกำไรสุทธิที่เกิดขึ้นภายหลังระยะเวลา 8 ปีนี้ มีกำหนดเวลาไม่เกิน 5 ปีนับแต่วันพ้นกำหนด 8 ปี โดยจะเลือกหักจากกำไรสุทธิของปีใดปีหนึ่งหรือหลายปีก็ได้

บริษัทฯ ได้ยื่นขอใช้สิทธิประโยชน์ยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลจากผลประกอบการปี 2553 ถึงสิ้นสุดเดือนธันวาคม 2564 และได้รับยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลแล้วเป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 1,502.32 ล้านบาท

## (2) การตลาดและการแข่งขัน

### (ก) การทำการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญ

#### นโยบายและลักษณะตลาด

เป้าหมายหลักคือการรักษาภาพลักษณ์สายการบินชั้นนำระดับโลกที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) มีคุณภาพและมาตรฐานการให้บริการที่ยอดเยี่ยม สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่ม อย่างไรก็ตาม เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านสุขอนามัยซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระยะสั้นถึงระยะกลาง (Short-Medium Term) บริษัทฯ ได้ปรับกลยุทธ์โดยศึกษาและนำข้อมูลสำคัญต่าง ๆ เช่น ข้อกำหนดในการเดินทาง สภาพเศรษฐกิจ พฤติกรรมและความต้องการเดินทางของผู้โดยสารในแต่ละตลาดมาใช้ประกอบการพิจารณาตารางการบิน ทั้งการปรับลด เพิ่ม หรือเปิดเที่ยวบินสู่จุดบินที่มีศักยภาพ ทั้งนี้ เพื่อรักษาโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ

สำหรับตลาดที่มีศักยภาพแต่ไม่สามารถจัดสรรตารางบินได้ เนื่องจากข้อจำกัดต่าง ๆ จึงเน้นการใช้ประโยชน์จากข้อตกลงระหว่างสายการบินพันธมิตร (Interline Agreement) เพื่อขยายโอกาสการขายบัตรโดยสารเพื่อเป็นช่องทางในการเพิ่มรายได้อีกทางหนึ่ง

#### แผนการสร้างรายได้ในปี 2564

จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ปี 2563 เป็นต้นมา เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านสุขอนามัย ข้อกำหนดด้านการเดินทางโดยหน่วยงานรัฐบาลประเทศต่าง ๆ ที่เคร่งครัด การถดถอยของภาวะเศรษฐกิจโลก รวมถึงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารที่เปลี่ยนไป บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์การขาย การจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร รวมถึงแผนการหารายได้ตามสภาพการณ์ดังต่อไปนี้

- เน้นการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จำกัดประเภทของเครื่องบิน และจำนวนของเครื่องบินที่นำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ค่าบำรุงรักษาเครื่องบิน และค่าซ่อมบำรุง
- กำหนดจุดหมายปลายทาง โดยวิเคราะห์เป็นรายเที่ยวบินถึงปริมาณความต้องการเดินทาง ความจำเป็นในการเดินทางของผู้โดยสาร ข้อกำหนดในการเดินทางทั้งขาเข้าและขาออก โดยแต่ละเที่ยวบินต้องสามารถทำกำไรให้กับบริษัทฯ ได้
- เน้นการขายแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) ซึ่งขึ้นกับปริมาณ และความต้องการในการเดินทางของผู้โดยสารในแต่ละจุดบิน
- ประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อกำหนดเที่ยวบินพิเศษ เพื่อขนส่งผู้โดยสารคนไทยที่ต้องการเดินทางกลับประเทศ (Repatriation Flight)
- ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อวิเคราะห์เส้นทางบินที่มีโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ โดยใช้รายได้จากการขนส่งสินค้าเป็นหลักในการคำนวณผลประกอบการของเที่ยวบิน ในขณะที่จำนวนผู้โดยสารยังถูกจำกัดด้วยข้อกำหนดที่เข้มงวด

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้เร่งพัฒนาความร่วมมือกับพันธมิตรด้านการขนส่งผู้โดยสารประเภทอื่น ๆ (Non-Air) ให้ครอบคลุมและเชื่อมต่อกับเส้นทางบินหลักของบริษัทฯ เช่น พันธมิตรการขนส่งผู้โดยสารทางบก ได้แก่ รถไฟ รถบริการสาธารณะ รถบริการส่วนบุคคล รถเช่า และพันธมิตรการขนส่งทางน้ำ เช่น เรือสำราญ (Cruise) เพื่อเพิ่มโอกาสในการขาย



บัตรโดยสารให้กับผู้โดยสารทั้งจากต้นทางและปลายทาง ทั้งนี้ เพื่อเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของผู้โดยสารที่หลากหลาย รวมทั้งเป็นการต่อยอดและขยายการให้บริการให้ครอบคลุมการเดินทางอย่างครบวงจร

### แผนการสนับสนุนการตลาดและการขาย

บริษัทฯ วางนโยบายที่เหมาะสมระหว่างสายการบินไทยและสายการบินไทยสมายล์ เพื่อสนับสนุนการตลาดและการขายของบริษัทฯ ด้วยกลยุทธ์ THAI Group สำหรับเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการต้นทุนและการขยายเครือข่ายเส้นทางบินทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางภูมิภาค เพื่อสร้างศักยภาพทางการแข่งขันและครอบคลุมลูกค้าได้ทุกกลุ่มเป้าหมาย ด้วยแผนกลยุทธ์ร่วมกัน “One Network Under THAI Group” รวมถึงการจัดตั้งทีมขายร่วมกันในการขายทั่วโลก นอกจากนี้ยังมีกลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการบินและการให้บริการผู้โดยสาร และด้านการจัดเก็บรายได้จากความตกลงส่วนแบ่งรายได้พิเศษ (Special Prorate Agreement: SPA) เทียบบินรหัสร่วม (Codeshare Flight) ระหว่างกัน และระหว่างสายการบินไทยสมายล์กับสายการบินคู่ค้า

### แผนด้านกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมการตลาด

เผยแพร่และประชาสัมพันธ์ให้ผู้โดยสารรับทราบถึงการเดินทางในรูปแบบใหม่ (New Normal) รวมถึงข้อจำกัดในการเดินทางเข้า-ออก ของประเทศต่าง ๆ อันเนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) รวมทั้งประสานความร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และหน่วยงานต่าง ๆ จัดทำแพ็คเกจราคาประหยัด Amazing Thai Pass Plus ประกอบด้วยโรงแรมที่พักเพื่อทำ State Quarantine และบริการรถรับ-ส่งจากสนามบิน สำหรับผู้โดยสารต่างชาติที่ประสงค์จะเดินทางเข้ามาในประเทศไทยในช่วงที่มีสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) รวมทั้ง มีการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่น หน้ากากผ้าป้องกันเชื้อโรค หรือกระเป๋าที่ทำจากวัสดุรีไซเคิลที่จำหน่ายผ่าน Thai Shop ทั้งนี้ เพื่อเป็นการสร้างการรับรู้ในตราสินค้าของบริษัทฯ

### แผนการดูแลลูกค้า

บริษัทฯ ยังมุ่งมั่นพัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์และบริการในทุกจุดบริการหลักอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าในแต่ละกลุ่มเป้าหมายได้สัมผัสประสบการณ์การบินที่โดดเด่น งดงาม ผสานเอกลักษณ์ของความเป็นไทย เริ่มตั้งแต่การบริการก่อนเที่ยวบิน (Pre-Flight Services) การบริการบนเครื่องบิน (In-Flight Services) ไปจนถึงการให้บริการหลังเที่ยวบิน (Post-Flight Services) ด้วยบริการที่เป็นเลิศ สม่าเสมอ เป็นไปตามมาตรฐาน และข้อตกลงระดับการให้บริการครบวงจร (Service Level Agreement: SLA) ตรวจสอบทุกจุดบริการเหล่านั้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุดจากการใช้บริการและผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตลอดการเดินทาง มีการตรวจติดตามคุณภาพการให้บริการให้เป็นไปตามคู่มือการปฏิบัติงาน (Service Operation Procedure) ด้วยการสุ่มตรวจการปฏิบัติงานแบบไม่แจ้ง (Mystery Shopping) รวมถึงการประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบผลิตภัณฑ์ และการบริการจากหน่วยงานภายนอก (Third Party Survey) ทั้งนี้ เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ และทั่วโลกทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนการตรวจสอบและปรับปรุงคุณภาพให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม และตรงต่อความต้องการ เป็นการสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้แก่ลูกค้า เพื่อกลับมาใช้ผลิตภัณฑ์และบริการของบริษัทฯ

### นโยบายการตลาดและลักษณะตลาดของสายการบินไทยสมายล์

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในปี 2564 สายการบินไทยสมายล์ได้มีการปรับกลยุทธ์ทางการตลาดและการบริการเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาด จากการกำหนดตำแหน่งทางการตลาดว่าเป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines) มุ่งเน้นการบริการที่มีคุณภาพและมีมาตรฐาน สายการบินได้ออกมาตรการในการให้ความช่วยเหลือผู้โดยสารที่ได้รับผลกระทบในการเดินทางจากสถานการณ์ดังกล่าว รวมถึงการเน้นย้ำและปฏิบัติตามมาตรฐานความปลอดภัยด้านสุขอนามัย (Amazing Thailand Safety & Health

Administration: SHA) ควบคู่ไปกับการทำงานร่วมกันกับพันธมิตรทางธุรกิจทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อกระตุ้นการเดินทางอย่างปลอดภัย และสร้างความมั่นใจให้ผู้บริโภค โดยเน้นตลาดภายในประเทศเป็นหลัก โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. การออกผลิตภัณฑ์ใหม่

จากการแพร่ระบาดอย่างรุนแรงของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้มีการจัดทำประกันภัยโควิด-19 ให้แก่ผู้โดยสารในช่วงเทศกาลสงกรานต์ (Fly Safe Confidently with Thai Smile Free Covid-19 Insurance) เพื่อสร้างความมั่นใจในการเดินทาง และสร้างแรงจูงใจในการซื้อบัตรโดยสาร สิทธิพิเศษให้กับผู้ที่ได้รับวัคซีนโควิด-19 เรียบร้อยแล้ว (Vaccine Save More) ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ตรวจหาเชื้อโควิด-19 ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อส่งเสริมการขายและอำนวยความสะดวกในการเดินทางให้กับผู้โดยสาร มีการจัดทำแพ็คเกจตรวจภูมิคุ้มกันหลังรับเชื้อหรือฉีดวัคซีนโควิด-19 เพื่อกระตุ้นยอดขายสำหรับกลุ่มลูกค้า WE Prestige นอกจากนี้ยังมีการปรับนโยบายเกี่ยวกับสัมภาระ (Baggage Policy) อุปกรณ์กีฬา Surfboard และ Fishing Equipment ให้กับกลุ่มผู้โดยสารนักกีฬาซึ่งมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นและเป็นกลุ่มเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เพื่อเน้นย้ำถึงภาพลักษณ์การเป็นสายการบินที่ให้บริการแบบเต็มรูปแบบ (Full Service Airlines)

### 2. การสนับสนุนการตลาดและการขายในปี 2564

จัดทำแคมเปญเพื่อกระตุ้นยอดขายนำบัตรโดยสารล่วงหน้า โดยแบ่งเป็น แคมเปญรายเดือน แคมเปญก่อนเปิดฤดูกาลการบิน (Smile Summer Sale) แคมเปญต้อนรับเทศกาล เช่น ตรุษจีน นอกจากนี้ยังมีการทำแคมเปญร่วมกับกลุ่มพันธมิตรบัตรเครดิต พันธมิตรด้านการท่องเที่ยว เช่น กลุ่มโรงแรม ร้านอาหาร รถเช่า แคมเปญ 2 ศรีมีโปรร่วมกับการบินไทย เพื่อมอบสิทธิพิเศษต่าง ๆ ให้กับผู้โดยสาร รวมทั้งแคมเปญร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย เช่น โครงการมั่นใจไทยเที่ยวได้ โครงการ Amazing Thailand Grand Sales 2021 โครงการ Unseen New Series และโครงการ Hunter's Journey แคมเปญสนับสนุนการเพิ่มช่องทางการขายผ่าน Counter Service จอง จ่าย จบ

### 3. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการตลาด

การจัดกิจกรรมวิ่ง WE Virtual Run 2021 เพื่อสนับสนุนด้านกีฬาและด้านสาธารณสุข โดยมอบรายได้จากการจัดกิจกรรมให้กับมูลนิธิโรงพยาบาลพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง ด้านการส่งเสริมวัฒนธรรม ร่วมกับกระทรวงวัฒนธรรมในการเผยแพร่เมนูอาหารไทยโบราณ และการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยในการเผยแพร่สถานที่ท่องเที่ยวเพื่อสร้างรายได้ในเชิงรุก กระตุ้นการท่องเที่ยวและการเดินทาง สร้างการรับรู้ (Brand Awareness) และสร้างความสัมพันธ์กับภาครัฐ เอกชนและประชาชนในพื้นที่ตามจุดหมายปลายทางของสายการบินไทยสมายล์

### 4. การส่งเสริมการขายผ่านช่องทาง Digital

ในด้านดิจิทัลหรือช่องทางการขายออนไลน์อันได้แก่ เว็บไซต์ และโมบายแอปพลิเคชัน ซึ่งมียอดความพึงพอใจจากผู้ใช้งานเว็บไซต์ตลอดปี 2564 เฉลี่ยแล้วอยู่ที่ 89.23% (หรือสูงสุดที่ 91.20% และต่ำสุดที่ 87.82%) บริษัทฯ จึงได้มุ่งเป้าไปที่การพัฒนาคุณสมบัติเว็บไซต์ การส่งเสริมความสามารถการขายเพื่อยกระดับการใช้งานและการขยายกลุ่มพันธมิตรออนไลน์ต่าง ๆ อาทิ กลุ่มบริการรายได้เสริมออนไลน์ โดยมีรายละเอียดตามแผนการดำเนินงานได้ดังต่อไปนี้

- การพัฒนาคุณสมบัติเว็บไซต์ สายการบินได้จัดทำโครงการ Member Verification โดยให้สมาชิก Smile Member ยืนยันตัวตนด้วยเบอร์โทรศัพท์มือถือผ่านระบบ One-Time Password (OTP) เพื่อคัดกรองและลดการซ้ำซ้อนของข้อมูลบัญชีสมาชิก ทำให้ระบบฐานข้อมูลของสมาชิกมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น มีการมอบสิทธิส่วนลดในการซื้อบัตรโดยสารเพื่อเป็นแรงจูงใจ ผ่านโครงการ Refer A Friend โดยให้สมาชิกปัจจุบันเชิญเพื่อนผู้ที่ไม่เคยสมัครเป็นสมาชิก Smile Member และจะได้รับสิทธิ์ส่วนลดในการซื้อบัตรโดยสาร นอกจากนี้ สายการบินได้จัดทำโครงการ Staff Privilege เพื่อสร้างการมี

ส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Engagement) อีกทั้งยังสามารถเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจด้านบัตรโดยสารให้แก่พนักงานเพื่อให้สามารถส่งเสริมการขายผ่านช่องทางการตลาดดิจิทัล และสร้างรายได้ให้แก่สายการบินได้อีกด้วย

- การส่งเสริมความสามารถด้านการขายเพื่อยกระดับการใช้งานด้านดิจิทัลหรือช่องทางการขายออนไลน์ ในช่วงไตรมาสที่ 1 ปี 2564 สายการบินได้พัฒนาบริการปฏิทินราคาขาย หรือ Low Fare Calendar ตามจุดประสงค์ที่จะช่วยลดระยะเวลาการค้นหาเส้นทางบินและเพิ่มประสิทธิภาพของเว็บไซต์ เนื่องจากระหว่างที่ลูกค้าทำการเลือกเส้นทางในหน้าแรกลูกค้าสามารถเห็นราคาได้อย่างรวดเร็วส่งผลต่อระยะเวลาการตัดสินใจและการจองที่สั้นลง รวมไปถึงโครงการ “นางฟ้าพาเที่ยวทิพย์” โครงการสร้างสรรค์บทความท่องเที่ยวเพื่อขับเคลื่อนตลาดออนไลน์ให้เกิดความสนใจ และกระตุ้นการท่องเที่ยวผ่านเพจ Facebook Escaper Journey คนหนีเที่ยว ตามจุดมุ่งหมายที่จะสร้างความสัมพันธ์และรักษาลูกค้าท่ามกลางสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทั้งนี้ จากสถานการณ์ที่เริ่มคลี่คลายและมีทิศทางที่ดีขึ้นในช่วงครึ่งหลังของปี 2564 สายการบินได้มีการปรับปรุงโครงสร้างเว็บไซต์ในส่วนกล่องค้นหาเที่ยวบิน (Search Box) ให้สามารถรองรับกับการขายบริการเสริมออนไลน์ (Online Ancillary) การเพิ่มส่วนศูนย์ข้อมูลช่วยเหลือโควิด-19 และการใช้บริการเครดิตเที่ยวบิน Electronic Miscellaneous Document: EMD เพื่อสนับสนุนการใช้งานของลูกค้าตามสถานการณ์ปัจจุบัน รวมถึงส่วนสิทธิพิเศษ WE Privilege บนหน้าเว็บไซต์ที่ได้มีการปรับเปลี่ยนดีไซน์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึงและรองรับกิจกรรมทางการตลาดของพันธมิตรอื่น ๆ (Partner Campaign) ตลอดจนสร้างรายได้ให้แก่สายการบิน อีกทั้งการมุ่งเน้นไปยังโครงการพัฒนาฟังก์ชันการใช้งาน และศึกษาพฤติกรรมของผู้ใช้งาน (Website Development with A/B Testing) เพื่อนำไปต่อยอดกับการพัฒนาอย่างยั่งยืนในอนาคต โดยได้จัดให้มีการจัดทำฟังก์ชันใหม่ ๆ ในทุกเดือนเพื่อเก็บข้อมูลและนำมาพัฒนาต่อ ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจด้านการใช้งาน และรายได้สูงสุดแก่ช่องทางขายออนไลน์ อาทิ การจัดทำ Exit Survey เพื่อลดอัตราการออกจากเว็บไซต์ (Bounce Rate) แถบ Value Proposition Bar เพื่อศึกษาการเพิ่มอัตราการซื้อ (Conversion Rate) และป้ายกำกับเมนู (Menu Badge) กรณีมีการพัฒนาเมนูใหม่บนเว็บไซต์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเข้าถึง รวมถึงการศึกษาระยะเวลาการใช้งานของลูกค้าบนหน้าเว็บไซต์ (Session Duration) ทั้งนี้ ในช่วงไตรมาสสุดท้าย สายการบินยังได้มีการพัฒนาการตลาดด้านอีเมล (Email Marketing) ร่วมกับบริษัท Insider ซึ่งเป็นหนึ่งในผู้เชี่ยวชาญด้านการสร้าง Customer Journey และผู้ให้บริการเครื่องมือด้านการตลาด Push Notification และ Onsite-Personalization แก่สายการบินไทยสมายล์อยู่ในปัจจุบัน โดยจะส่งเสริมให้สายการบินไทยสมายล์สามารถขยายขีดความสามารถด้านการเชื่อมต่อกับลูกค้าตามช่องทางต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมเพื่อสร้างประสบการณ์การใช้งานที่ดีที่สุดตลอดจนกระตุ้นให้เกิดการซื้อสูงสุดกับลูกค้าได้อีกด้วย

- การขยายกลุ่มพันธมิตรออนไลน์ตลอดปี 2564 เพื่อเพิ่มโอกาสทางการขาย ขยายฐานลูกค้าและตลาดทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนก่อให้เกิดรายได้เสริม โดยช่วงต้นปีนี้สายการบินได้จัดทำบริการแพ็คเกจเที่ยวบินพร้อมโรงแรม (Flight + Hotel) ร่วมกับบริษัท อโกดา เซอร์วิสเชส จำกัด (Agoda) ตามจุดประสงค์ที่จะตอบรับกลุ่มลูกค้าในกลุ่มแพ็คเกจเที่ยวบินและแนวทางของ One-Stop Service หรือ การซื้อครบจบในที่เดียว โดยในช่วงเดียวกันนี้สายการบินได้เข้าร่วมกับ บริษัท Involve Asia ผู้ให้บริการ Affiliate Platform หรือ การตลาดแบบช่วยขายตามจุดประสงค์ที่จะรักษาความสามารถด้านการขายและการแข่งขันกับตลาด จากความท้าทายเรื่องการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าออนไลน์ผ่านสื่อและโฆษณา เนื่องจาก Affiliate Platform จะช่วยให้สายการบินสามารถประชาสัมพันธ์และเข้าถึงกลุ่มผู้เผยแพร่ (Publisher) ได้อย่างทั่วถึงและกว้างขวางท่ามกลางสถานการณ์ปัจจุบัน ไม่เพียงเท่านั้น ช่วงครึ่งปีหลัง สายการบินไทยสมายล์ได้ขยายการขายบริการโรงแรม โดยเข้าร่วมกับบริษัท Trip.com หนึ่งในผู้นำด้านการจองตั๋วเครื่องบิน โรงแรม และแพ็คเกจกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีกลุ่มเป้าหมายหลักคือ ประเทศจีน และกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## 5. การพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตร

เนื่องด้วยสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ในปี 2564 ทำให้จำนวนผู้โดยสารต่อเครื่องจากสายการบินพันธมิตรมีจำนวนลดลงอย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม สายการบินไทยสมายล์ยังคงดำเนินการอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตรตามเป้าหมายในระยะยาว โดยในปี 2564

สายการบินไทยสมายล์ได้เชื่อมต่อการขายแบบ Interline กับสายการบิน Oman Air สำเร็จ รวมทั้งเจรจาและจัดทำสัญญา กับสายการบินอื่นอีกจำนวน 6 สายการบิน ได้แก่ China Southern, Egypt Air, Emirates, Turkish Airlines, Qatar และ Aeroflot นอกจากนี้ ยังจัดทำสัญญาเพิ่มเติมและแลกเปลี่ยนราคาพิเศษสำหรับการรับ-ส่งผู้โดยสารกรณีฉุกเฉินกับ สายการบินพันธมิตร อีกจำนวน 4 สายการบิน ได้แก่ Bangkok Airways, Thai VietJet, Nok Air และ Thai Lion Air เพื่อสนับสนุนช่วยเหลือกันและกันในระหว่างการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

## 6. การสนับสนุนส่วนงานจัดจำหน่าย

ด้วยคำมั่นถึงความปลอดภัยของผู้โดยสารและเพื่อส่งเสริมมาตรฐานด้านความปลอดภัยของสายการบินทั่วโลก สายการบินไทยสมายล์ได้ลงนามเข้าร่วมเป็นสายการบินทดสอบ Travel Pass Application ซึ่งเป็นแอปพลิเคชันบันทึกข้อมูลชีวอนามัยของผู้โดยสาร ภายใต้การกำกับดูแลของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA)

ในส่วนการจัดจำหน่าย เพื่อให้สายการบินไทยสมายล์มีความสามารถในการจัดจำหน่ายในต่างประเทศ ตามแผนการบินของสายการบินไทยสมายล์ได้เปิดให้ตัวแทนจำหน่ายในประเทศเวียดนามและสิงคโปร์สามารถออกบัตรโดยสารเที่ยวบินของสายการบินไทยสมายล์ผ่าน Amadeus GDS และ Galileo และเข้าใช้บริการ Bank Settle Plan: BSP ในประเทศดังกล่าว เพื่ออำนวยความสะดวกในการขยายตลาดของฝ่ายการขาย รวมทั้งริเริ่มศึกษาการเข้าเป็นสมาชิก IATA Currency Clearance Service: ICCS เพื่ออำนวยความสะดวกในการขยายตลาดไปสู่ประเทศอื่น ๆ ในอนาคต

### กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

ตลาดเป้าหมายของสายการบินไทยสมายล์ตามหลักการแบ่งตลาดตามลักษณะทางภูมิศาสตร์ (Geographic Segmentation) ยังคงเป็นตลาดภายในประเทศ (Domestic) และระหว่างประเทศในภูมิภาคเอเชีย (Regional) ซึ่งประกอบด้วย ตลาดประเทศจีน ตลาดอินเดีย และตลาดในประเทศอาเซียน โดยในปี 2564 ที่การเดินทางระหว่างประเทศยังมีข้อจำกัด จุดสนใจหลักของสายการบินยังคงเป็นตลาดภายในประเทศที่มีศักยภาพทั้งเมืองหลักและเมืองรอง สายการบินไทยสมายล์ คาดว่าการเดินทางระหว่างประเทศจะเริ่มทยอยกลับเข้าสู่สภาวะปกติในปี 2565 โดยตลาดต่างประเทศจะกลับมาเป็นจุดสนใจหลักของสายการบินไทยสมายล์เพื่อช่วยสร้างรายได้ให้กับสายการบินและประเทศไทยในการกระตุ้นการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยแบ่งกลุ่มเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของการเดินทางออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. กลุ่มเดินทางกลับบ้านเกิด (Homebound Traveler)
2. กลุ่มเดินทางเพื่อธุรกิจ (Business Traveler)
3. กลุ่มเดินทางเพื่อท่องเที่ยว (Leisure Traveler)
4. กลุ่มเดินทางพร้อมครอบครัว (Leisure-Family Travel)

**กลุ่มเดินทางกลับบ้านเกิด (Homebound Traveler)** คือกลุ่มที่ทำงานในเมืองใหญ่ห่างไกลจากบ้านเกิดและครอบครัว กลุ่มนี้จะเดินทางเพื่อกลับไปเยี่ยมญาติและครอบครัวอย่างสม่ำเสมอหรือเมื่อโอกาสอำนวย

**กลุ่มเดินทางเพื่อธุรกิจ (Business Traveler)** คือกลุ่มที่มีความจำเป็นในการเดินทางจากเมืองหนึ่งไปยังอีกเมืองหนึ่ง เพื่อประกอบธุรกิจ ประชุม พบลูกค้า เดินทางเป็นประจำสม่ำเสมอตามความต้องการทางธุรกิจ

**กลุ่มเดินทางเพื่อท่องเที่ยว (Leisure Traveler)** คือกลุ่มที่เดินทางเพื่อสันทนาการ เพื่อความสนุกสนานและประสบการณ์ชีวิต โดยจะเดินทางกับเพื่อนหรือคนสนิทเพื่อเห็นโลกในมุมมองใหม่และเปิดรับประสบการณ์ชีวิต

**กลุ่มเดินทางพร้อมครอบครัว (Leisure-Family Travel)** คือกลุ่มที่เดินทางพร้อมเด็กเล็ก และหรือผู้สูงอายุเพื่อสันทนาการ ทั้งครอบครัว สร้างประสบการณ์และความผูกพันในครอบครัวด้วยการใช้เวลาร่วมกัน

เพื่อให้สามารถออกแบบสินค้าและบริการ และสื่อสารให้เข้าถึงตรงความต้องการเชิงลึกได้มากยิ่งขึ้น บริษัทฯ ยังแบ่งกลุ่มเป้าหมายเดินทางเพื่อท่องเที่ยวเป็นกลุ่มย่อย (Sub Target) ตามหลักจิตวิทยา (Psychographic Segmentations) ได้ ดังนี้

### กลุ่มท่องเที่ยวเพื่อสุขภาพ (Medical and Wellness Traveler)

เป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีศักยภาพ มีความสามารถในการจ่ายสูง จากการวิเคราะห์ปัจจัยสำคัญ (Key Driver Analysis) ของนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ พบว่าให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับจากองค์กรต่าง ๆ ความมีชื่อเสียง ความเชี่ยวชาญในการวินิจฉัยโรคของโรงพยาบาลหรือผู้ให้บริการ และความเป็นมืออาชีพของตัวแทนวางแผนท่องเที่ยว (Travel Agent) ในช่วงพำนักและหลังเดินทาง การให้ความใส่ใจในรายบุคคล การติดตามผล ความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในการรักษา และคุณภาพการรักษา บริการด้านสุขภาพโดยรวมของแพทย์หรือพยาบาล ล้วนเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลต่อความพึงพอใจของนักท่องเที่ยวกลุ่มเพื่อสุขภาพ

### กลุ่มท่องเที่ยวเพื่อกิจกรรมกีฬา (Sport Tourism)

กลุ่มนักท่องเที่ยวที่มีวัตถุประสงค์เพื่อออกกำลังกายด้วยการเล่นกีฬา เช่น ดำน้ำ พายเรือ กอล์ฟ หรือเดินทางเพื่อเข้าร่วมหรือเข้าชมการแข่งขันกีฬา เนื่องจากประเทศไทยมีสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรทางธรรมชาติที่ได้เปรียบในการสนับสนุนกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงกีฬา ไม่ว่าจะเป็นความหลากหลายของพื้นที่ และสภาพอากาศที่สามารถเล่นกีฬาได้เกือบทั้งปี

### กลุ่มท่องเที่ยวเชิงอาหาร (Foodie หรือ Gastronomic Tourism)

กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสนใจในวัฒนธรรมอาหารท้องถิ่นต่าง ๆ ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าอาหารมีส่วนทำให้การท่องเที่ยวขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ผลของการท่องเที่ยวเชิงอาหารเกิดประโยชน์ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อเศรษฐกิจการท่องเที่ยว โดยการท่องเที่ยวเชิงอาหารก่อให้เกิดการกระจายรายได้สู่ชุมชนท้องถิ่นที่เป็นแหล่งท่องเที่ยวในทุกกลุ่มคน

### กลุ่มท่องเที่ยวเพื่อเนื้อหาในสังคมออนไลน์ (Instagrammable)

กลุ่มนักท่องเที่ยวที่ให้ความสนใจในสังคมออนไลน์ เดินทางหาประสบการณ์ และสร้างเรื่องราวของตัวเองผ่านช่องทางสังคมออนไลน์ “มุมถ่ายรูปสวย ๆ” หรือ “การตกแต่งจานเก๋ ๆ” การออกแบบสถานที่ท่องเที่ยวเพื่อให้ได้รูปสวย ๆ ในสื่อสังคมออนไลน์กลายเป็นปัจจัยหลักหรือเป้าหมายในการเลือกเดินทาง

## แผนบริหารรายได้และพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย

### แผนบริหารรายได้

จากการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ปี 2563 เป็นต้นมา เนื่องด้วยสถานการณ์ด้านสุขอนามัย ข้อกำหนดด้านการเดินทางโดยหน่วยงานรัฐบาลประเทศต่าง ๆ ที่เคร่งครัด การถดถอยของสภาวะเศรษฐกิจโลก รวมถึงพฤติกรรมการเดินทางของผู้โดยสารที่ปรับเปลี่ยนไป บริษัทฯ จึงจำเป็นต้องวางกลยุทธ์การขาย การจัดจำหน่ายบัตรโดยสาร รวมถึงแผนการหารายได้ตามสภาวะการณดังกล่าวต่อไปนี้

- เน้นการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เน้นจำกัดประเภทของเครื่องบิน และจำนวนของเครื่องบินที่นำมาใช้อย่างเหมาะสม เพื่อควบคุมค่าใช้จ่าย ค่าบำรุงรักษาเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุง

- พิจารณาปรับเพิ่ม-ลดเที่ยวบิน และตารางการบินให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดอย่างรวดเร็ว และทันท่วงที โดยมีการพิจารณาจัดทำตารางบินแบบ Semi-Commercial ในช่วงที่สถานการณ์การเดินทางและการท่องเที่ยวยังไม่กลับสู่สภาวะปกติอย่างเต็มรูปแบบ โดยคำนึงถึงการเชื่อมต่อเที่ยวบินระหว่างกันในจุดบินที่สำคัญ ทั้งด้านการขนส่งผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์

- ประสานงานกับหน่วยงานราชการเพื่อกำหนดเที่ยวบินพิเศษ เพื่อขนส่งผู้โดยสารคนไทยที่ต้องการเดินทางกลับประเทศ (Repatriation)
- ประสานงานอย่างใกล้ชิดกับฝ่ายขนส่งสินค้า พัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ เพื่อวิเคราะห์เส้นทางบินที่มีโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ โดยใช้รายได้จากการขนส่งสินค้าเป็นหลักในการคำนวณผลประกอบการของเที่ยวบินในขณะที่ยังมีจำนวนผู้โดยสารยังถูกจำกัดด้วยข้อกำหนดที่เข้มงวด
- เน้นการขายผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ และสำนักงานขายของการบินไทยในจุดบินต่าง ๆ เพื่อลดการพึ่งพาตัวแทนจำหน่าย และลดค่าใช้จ่ายทางการขาย
- แสวงหาตลาดและกลุ่มลูกค้าใหม่ ๆ โดยเน้นการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลาย โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการบริการให้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างชัดเจน (Customer Segmentation)
- การใช้ Pricing Strategy แบบใหม่โดยใช้ Fare Families ที่เป็นการบูรณาการการกำหนดราคาขายแบบ Full Service ผสมกับการกำหนดราคาขายแบบ Low Cost Carrier: LCC เข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์ด้านการกำหนดระดับราคาขายในรูปแบบใหม่โดยให้ Privilege ที่ต่างกันในระดับราคาที่แตกต่าง อีกทั้งระดับราคาจะปรับตาม Journey Type ระยะเวลาของการเดินทาง และจำนวนวันของการซื้อล่วงหน้าของผู้โดยสาร ทำให้สามารถเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ ได้มากขึ้น

#### การหารายได้เสริม

นอกเหนือจากธุรกิจการบินหลักที่บริษัทฯ ดำเนินงานด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริษัทฯ ยังมีผลิตภัณฑ์และบริการเสริมต่าง ๆ เป็นรายได้เสริมองค์กรอีกทางหนึ่ง โดยบริษัทฯ ได้จัดทำบริการเสริมในรูปแบบการช้อปปิ้งออนไลน์ (Shopping Online) บนเว็บไซต์ เช่น การเลื่อนชั้นที่นั่ง บริการรถเช่า รถรับ-ส่งสนามบิน โรงแรม รวมทั้งเสนอขายผลิตภัณฑ์และบริการที่บริษัทฯ มีอยู่แล้ว อาทิ สินค้า THAI Shop ช่องทางพิเศษ (Fast Track) ห้องรับรองพิเศษ (Lounge) เป็นต้น รวมทั้งหาผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ที่คิดว่าเป็นที่น่าสนใจ คุณภาพที่คัดสรรมาอย่างดีจากที่ต่าง ๆ ทั้งในและต่างประเทศ อาทิ ผลิตภัณฑ์ในสังกัดกระทรวงพาณิชย์ ผลิตภัณฑ์ OTOP นอกจากนี้จะเป็นการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ในประเทศแล้ว ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลและต้อนรับการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) อีกทางหนึ่ง ทั้งนี้บริษัทฯ มีขีดความสามารถที่จะหารายได้เสริมที่อื่น ๆ ได้นอกเหนือจากธุรกิจการบิน โดยการหาความร่วมมือทางธุรกิจที่มีความสอดคล้องกันเพิ่มขึ้น รวมทั้งการเจรจาและต่อยอดธุรกิจกับพันธมิตรทางธุรกิจใหม่ ๆ ที่จะเข้ามาเสริมธุรกิจการบินให้เข้มแข็งขึ้น เพื่อตอบสนองรสนิยม (Lifestyle) ของลูกค้ายุคใหม่ที่ต้องการความสะดวกสบาย รวดเร็วและเป็น การเพิ่มมูลค่าเพิ่มให้กับแบรนด์ (Brand) ด้วย รวมทั้งจะทำให้เว็บไซต์ของบริษัทฯ มีบทบาทและแข็งแกร่งมากยิ่งขึ้น และเพิ่มความประทับใจให้กับลูกค้าของการบินไทยตามความต้องการในการใช้บริการที่แตกต่างกันระหว่างการเดินทาง (Customer Experience Management)

ธุรกิจการขนส่งทางอากาศ การท่องเที่ยวและการขนส่ง เป็นธุรกิจที่มีความโดดเด่นและอยู่ในความสนใจ ทั้งจากผู้บริโภคภายในประเทศและจากประเทศเพื่อนบ้าน โดยบริษัทฯ วางกลยุทธ์เพื่อรองรับกับความต้องการของลูกค้าในระดับนานาชาติและบริการจัดส่งแบบครบวงจร คือสั่งซื้อสินค้าและผลิตภัณฑ์ผ่านออนไลน์ของบริษัทฯ จ่ายเงินและดำเนินการจัดส่งให้ถึงมืออย่างเรียบร้อย ทั้งนี้ ลูกค้าจะได้รับความสะดวกในการซื้อบริการเสริมต่าง ๆ ที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าที่การบินไทยทำการคัดสรรมาแล้ว และนำเสนอเป็นทางเลือกตามรสนิยมและความต้องการของผู้โดยสารตามเส้นทางและวัตถุประสงค์ของการเดินทาง ซึ่งบริการเสริมดังกล่าว จะทำให้ผู้โดยสารของการบินไทยได้รับประสบการณ์ที่ดีตลอดการเดินทาง และบอกต่อประสบการณ์การเดินทางผ่านสื่อสังคมออนไลน์ รวมทั้งกับเพื่อน ๆ เพื่อจูงใจให้หันกลับมาใช้บริการของการบินไทยต่อไป

## กลุ่มลูกค้าและการพัฒนาช่องทางจัดจำหน่าย

### ไตรมาสที่ 1-2 ปี 2564 (มกราคม ถึง มิถุนายน 2564)

ในไตรมาสที่ 1 - 2 บริษัทฯ ยังคงเน้นให้บริการขนส่งสินค้าระวางเป็นหลัก เนื่องจากภาวะถดถอยของผู้โดยสารทั้งในและต่างประเทศ สืบเนื่องมาจากวิกฤตการณ์ด้านสุขอนามัยและข้อบังคับ/ข้อจำกัดสำหรับการเดินทางที่แต่ละประเทศเป็นผู้กำหนด

### ไตรมาสที่ 3-4 ปี 2564 (กรกฎาคม ถึง ธันวาคม 2564)

ภายหลังจากนโยบายผ่อนผันในการเดินทางระหว่างประเทศเริ่มคลี่คลาย กอปรกับนโยบายของรัฐบาลในการเปิดประเทศโดยใช้จังหวัดภูเก็ตเป็นจังหวัดนำร่องในโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) บริษัทฯ จึงได้กำหนดกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลักคือกลุ่มนักท่องเที่ยว (Leisure) ซึ่งมีความประสงค์ในการเดินทางมายังประเทศไทย โดยได้มีการพัฒนาช่องทางทางการจัดจำหน่ายที่สำคัญอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าแต่ละประเภทได้อย่างทั่วถึง โดยสามารถแบ่งช่องทางทางการจัดจำหน่ายหลักออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

- ช่องทางการขายโดยตรงผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ (www.thaiairways.com) และการขายผ่านสำนักงานขายในแต่ละประเทศ
- ช่องทางการขายผ่านตัวแทนจำหน่ายเพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าองค์กร รวมถึงลูกค้าที่มีความต้องการพิเศษต่าง ๆ
- ช่องทางการขายออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ที่ให้บริการจำหน่ายบัตรโดยสารและโปรแกรมการท่องเที่ยว

อย่างไรก็ตามจากสถานการณ์ด้านสุขอนามัยตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 เป็นต้นมา บริษัทฯ จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การขายบัตรโดยสารเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการบิน ข้อกำหนดการเดินทางและพฤติกรรมของผู้โดยสารโดยบริษัทฯ เน้นการขายแบบจุดบินต่อจุดบิน (Point to Point) ใช้การจัดตารางการบินเป็นแบบเฉพาะกิจโดยวิเคราะห์ผลประกอบการของแต่ละเที่ยวบินอย่างละเอียดก่อนทำการบิน นำรายได้จากการขายบัตรโดยสารประกอบกับรายได้จากบริการขนส่งสินค้าพัสดุภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์มาประเมินเปรียบเทียบกับค่าใช้จ่ายและต้นทุนดำเนินงานของแต่ละเที่ยวบิน

กลุ่มลูกค้าสำคัญคือผู้โดยสารที่ต้องการเดินทางกลับประเทศทั้งคนไทยที่อาศัยอยู่ในต่างประเทศและคนต่างชาติที่มีถิ่นพำนักหรือครอบครัวในประเทศไทย นอกจากนี้เป็นกลุ่มนักธุรกิจเฉพาะที่มีความจำเป็นต้องเดินทางเข้า - ออกประเทศไทย

เนื่องด้วยข้อจำกัดหลายประการ บริษัทฯ ใช้ช่องทางการขายบัตรโดยสารโดยตรงคือ การขายผ่านเว็บไซต์และสำนักงานขายของบริษัทฯ ทั้งในและต่างประเทศเป็นช่องทางหลัก ทั้งนี้ เพื่อให้สามารถควบคุมจำนวนผู้โดยสารรวมถึงเพื่อการตรวจสอบเอกสารจำเป็นต่าง ๆ ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดโดยหน่วยงานรัฐบาล สำหรับการขายบัตรโดยสารผ่านตัวแทนจำหน่ายนั้น เนื่องจากประเด็นนี้คงค้างที่บริษัทฯ มีกับตัวแทนจำหน่ายต่าง ๆ ทั่วโลกนั้นยังคงมีอยู่และอยู่ในระหว่างการเร่งดำเนินการชำระหนี้คงค้างนี้ให้กับตัวแทนจำหน่ายตามแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ จึงทำให้การสนับสนุนการขายจากตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารนั้นยังคงอยู่ในวงจำกัด

## การขายแบบเครือข่าย (Network) และกลุ่มพันธมิตรการบิน สตาร์ อัลไลแอนซ์ (Star Alliance)

เครือข่ายเส้นทางบินของกลุ่มพันธมิตรการบิน สตาร์ อัลไลแอนซ์ ที่ครอบคลุมไปยังทุกทวีปทั่วโลก ช่วยให้บริษัทฯ มีโอกาสในการทำตลาดได้กว้างกว่าจุดบินที่ทำการบินเอง ผ่านความร่วมมือด้าน Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก บริษัทฯ มีเป้าหมายในการเพิ่มการทำ Interline/Codeshare กับสายการบินสมาชิก เพื่อเพิ่มทางเลือกให้กับลูกค้าและเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มพันธมิตรการบิน สตาร์ อัลไลแอนซ์ ยังช่วยยกระดับมาตรฐานและคุณภาพการบริการเพื่อเพิ่มประสบการณ์ที่ดีและความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้าตลอดการเดินทาง ตามกลยุทธ์ของกลุ่มพันธมิตรการบิน สตาร์ อัลไลแอนซ์ (Making Customer Journey Better Through Digital Technology) ปัจจุบันกลุ่มพันธมิตรการบิน สตาร์ อัลไลแอนซ์ มีสมาชิกทั้งหมด 26 สายการบิน ให้บริการมากกว่า 12,000 เที่ยวบินต่อวัน ไปยัง 1,300 จุดบินใน 197 ประเทศทั่วโลก

### THAI Contact Center (TCC)

THAI Contact Center ศูนย์บริการลูกค้า (02-356-1111) เป็นด่านแรกของจุดบริการหลักที่ลูกค้าจะตัดสินใจใช้บริการ บริษัทฯ เล็งเห็นความสำคัญในการให้บริการในส่วนนี้เป็นอย่างมาก โดยลูกค้าจะได้รับบริการเป็นไปตามมาตรฐานของ Call Center รวมถึงรองรับความคาดหวังของลูกค้าในการรับบริการจากเจ้าหน้าที่ที่มีประสบการณ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า

บริษัทฯ มีช่องทางในการตอบรับบริการลูกค้าหลายช่องทางได้แก่ โทรศัพท์ อีเมล ไลน์ เฟซบุ๊กเมสเซนเจอร์ และโทรศัพท์หมายเลขพิเศษสำหรับลูกค้ากลุ่มพิเศษ

### Digital Commerce

จากการเติบโตอย่างรวดเร็วของช่องทางดิจิทัล ประกอบกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของเทคโนโลยีใหม่ที่กำลังเข้ามา ทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมและธุรกิจการบินทั่วโลก จึงไม่สามารถปฏิเสธได้ว่า ผู้บริโภคจะมีบทบาทสำคัญมากขึ้น ทั้งการใช้โทรศัพท์มือถือสมาร์ทโฟน (Smart Phone) และเครือข่ายทางสังคมออนไลน์ (Social Network) ส่งผลให้เกิดสังคมแห่งอุปนิสัยใหม่ของผู้บริโภคที่เรียกว่า Socialnomics ทำให้แนวโน้มของผู้บริโภคหันมาใช้ช่องทางดิจิทัลในการซื้อบัตรโดยสารและการใช้บริการที่สามารถทำด้วยตนเองได้ (Self Service) รวมทั้งการสื่อสารต่าง ๆ กับบริษัทฯ ผ่านช่องทางดิจิทัลมากขึ้นเป็นลำดับ การบินไทยจึงให้ความสำคัญกับช่องทางดิจิทัล เพื่อรองรับแนวโน้มการเติบโตของเทคโนโลยี รวมทั้งการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ที่แตกต่างไปจากเดิมและรวดเร็วกว่าคู่แข่ง บริษัทฯ จึงมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ลูกค้าสามารถใช้งานเว็บไซต์ของการบินไทยได้สะดวกง่ายดายและทันสมัยอยู่ตลอดเวลาจากทุกอุปกรณ์ เช่น โทรศัพท์มือถือ สมาร์ทโฟน แท็บเล็ต แล็ปท็อป เป็นต้น

นอกจากบริษัทฯ เน้นความสะดวกรวดเร็วในการค้นหาเที่ยวบินและเครือข่ายเส้นทางบินที่เชื่อมต่อกับสายการบินพันธมิตรไปทั่วโลก บริษัทฯ ยังสามารถให้บริการลูกค้าแบบบริการเบ็ดเสร็จในจุดเดียว (One-Stop Service) เพื่อปรับตัวและรับมือกับสภาพการแข่งขันต่าง ๆ ให้มีประสิทธิภาพที่แตกต่างกัน โดยการขยายช่องทางในการชำระเงินได้หลากหลายช่องทางมากขึ้น เพื่อเพิ่มความสะดวกสบายให้กับลูกค้า เช่น ชำระเงินผ่าน Counter Service, 7-Eleven, Tesco Lotus, PayPal, Line Pay, ATM, Bank Transfer และอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ ยังพัฒนาการสื่อสารข้อมูล เพื่อดึงดูดความสนใจของลูกค้าและช่วยเผยแพร่ไปในวงกว้าง รวมทั้งการบริหารการส่งเสริมภาพลักษณ์ของบริษัทฯ ขยายเครือข่ายและสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนออนไลน์ (Online Communication) ผ่านช่องทาง Social Media ของการบินไทย ซึ่งจัดทำในหลายรูปแบบ อาทิ Banner, Infographic หรือ VDO เป็นต้น ตลอดจนการใช้ช่องทาง Social Media ในการส่งเสริมรายได้ให้บริษัทฯ ได้อีกทางหนึ่ง



## กิจกรรมส่งเสริมการตลาดและส่งเสริมการขาย

บริษัทฯ ได้ดำเนินการด้านส่งเสริมการขายและการตลาดทั้งในและต่างประเทศอย่างต่อเนื่อง เพื่อรักษา ส่วนแบ่งตลาด เสริมความสามารถในการแข่งขัน และสร้างรายได้ให้มากที่สุด ในสภาวะตลาดที่ได้รับผลกระทบจาก ปัจจัยผันผวนภายนอก ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการแข่งขันในตลาด รวมถึงกิจกรรมส่งเสริมการขายและการตลาด โดยโปรแกรมสะสมไมล์ รอยัล ออร์คิด พลัส (Royal Orchid Plus: ROP) และรายการแพ็คเกจท่องเที่ยว รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ (Royal Orchid Holidays) และทัวร์เอื้องหลวงที่หลากหลาย ซึ่งคัดสรรแล้วสำหรับนักท่องเที่ยวและผู้โดยสารของ การบินไทยในการให้บริการเชื่อมต่อการโดยสารเครื่องบิน เช่น การบริการที่พักรอและแพ็คเกจท่องเที่ยว เป็นต้น

รอยัล ออร์คิด พลัส ดำเนินงานด้านโปรแกรมเสริมสร้างความภักดี (Loyalty Program) ของลูกค้าต่อธุรกิจของ บริษัทฯ เพื่อเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดในการรักษาลูกค้าปัจจุบันและการขยายฐานลูกค้าใหม่ของบริษัทฯ ด้วยการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าจนเกิดเป็นความผูกพันและภักดีต่อแบรนด์ อันจะนำมาซึ่งลูกค้าประจำและใช้บริการซ้ำกับบริษัทฯ อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ตลอดจนบริษัทฯ ยังมุ่งมั่นในการใช้ประโยชน์จากระบบฐานข้อมูลของสมาชิกรอยัล ออร์คิด พลัส เพื่อนำมาวิเคราะห์และนำเสนอสินค้าและบริการให้สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกที่มีอยู่ทั่วโลกและแบบ เฉพาะกลุ่ม ปัจจุบันโปรแกรมสะสมไมล์รอยัล ออร์คิด พลัส มีสมาชิกจำนวนประมาณ 4 ล้านคนทั่วโลก แบ่งเป็น 4 สถานภาพ ได้แก่ สถานภาพบัตรเบสิค บัตรเงิน บัตรทอง และบัตรแพลทินัม โดยรอยัล ออร์คิด พลัส ได้ปรับเปลี่ยนจากโปรแกรมที่สะสม ไมล์และแลกไมล์สะสมจากสายการบินเป็นหลัก (Frequent Flyer Program) พัฒนาเป็นโปรแกรมความร่วมมือจาก หลากหลายธุรกิจ (Coalition Program) โดยสมาชิกสามารถสะสมไมล์เมื่อเดินทางกับสายการบินไทย สายการบินไทยสมายล์ และสายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ รวมถึงสะสมไมล์กับคู่สัญญาและพันธมิตรธุรกิจทั่วโลก เช่น โรงแรม รถเช่า บัตรเครดิตและสถาบันการเงิน ตลอดจนคู่สัญญาทางด้านไลฟ์สไตล์ต่าง ๆ

รอยัล ออร์คิด พลัส ได้ให้บริการกับสมาชิกด้วยรางวัลที่หลากหลายทั้งผ่านทางระบบออนไลน์และสำนักงาน การบินไทย โดยสมาชิกสามารถนำไมล์สะสมแลกเป็นรางวัล เช่น รางวัลบัตรโดยสารการบินไทย สายการบินไทยสมายล์ และ สายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ รางวัลอัปเกรดบัตรโดยสาร รางวัลโรงแรมคู่สัญญา รางวัลคู่สัญญาไลฟ์สไตล์ และ รางวัลโปรโมชั่นพิเศษ อีกทั้งสมาชิกยังจะได้รับสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ผ่านช่องทางของบริษัทฯ คู่สัญญา และพันธมิตรธุรกิจ โดยรอยัล ออร์คิด พลัส ได้มีการประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารให้กับสมาชิกทั่วโลกในหลายช่องทางทั้งผ่านทางสำนักงาน การบินไทย ศูนย์บริการทางโทรศัพท์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ตรงถึงสมาชิก (Electronic Direct email) และทางเว็บไซต์ [www.thaiairways.com/rop](http://www.thaiairways.com/rop)

รอยัล ออร์คิด ฮอลิเดย์ มีการขายผ่านทั้งสำนักงานขายและตัวแทนจำหน่ายของ การบินไทย มีการพัฒนาระบบ เพื่อให้บริการขายแบบออนไลน์ มีการพัฒนาแพ็คเกจการท่องเที่ยวทั้งในและต่างประเทศ ที่ตอบสนองความต้องการของ ลูกค้าได้อย่างครบถ้วนและหลากหลาย มีการส่งเสริมการขายผ่านสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ การจัด Event และการเข้าร่วมงานแสดงสินค้าต่าง ๆ รวมทั้งการจัดรายการส่งเสริมการขายช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว ให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น และ ยังเป็นการสนับสนุนนโยบายรัฐบาลในการส่งเสริมประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วย

## ช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมายล์

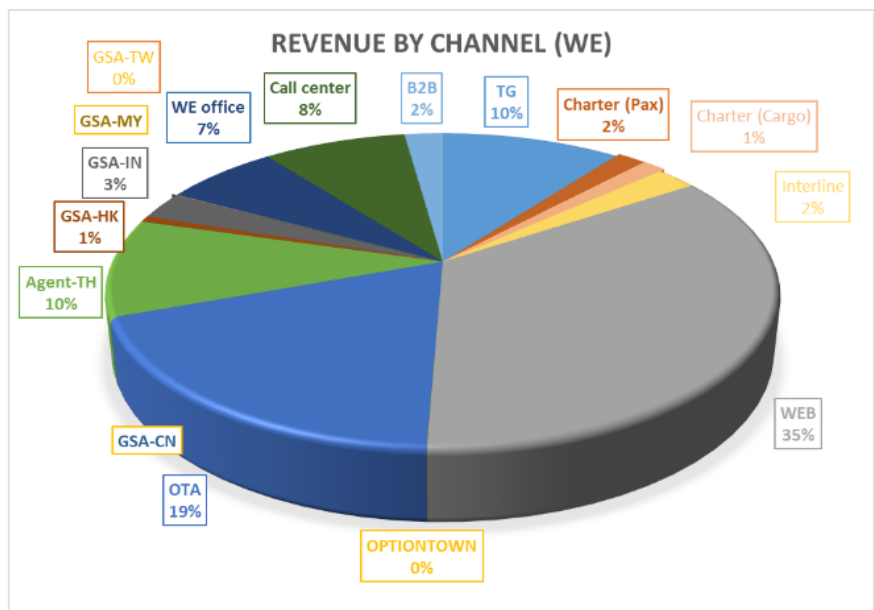
ตั้งแต่สิงหาคม 2560 สายการบินไทยสมายล์ได้ดำเนินการพัฒนาระบบจัดจำหน่ายอะมาเดอุส (Amadeus-ALTEA) ซึ่งเป็นระบบเดียวกันกับการบินไทย ทำให้สามารถทำการขายแบบเชื่อมต่อ (Network) ในจุดบินต่าง ๆ ทั่วโลกมายังเส้นทาง ของสายการบินไทยสมายล์ และยังคงความร่วมมือแบบเที่ยวบินรหัสร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย ปัจจุบันมีพันธมิตรในรูปแบบ Codeshare Agreement ที่นอกเหนือจากการบินไทยอีกหลายสายการบิน ได้แก่ สายการบิน กลุ่มลู่ฟ้าพันชา (สายการบินลู่ฟ้าฮันซ่า สายการบินสวิสแอร์ และสายการบินออสเตรเลีย) สายการบินอีวีเอ สายการบินอล นิปออนแอร์เวย์ สายการบินลาว สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส สายการบินฮานแอร์ สายการบินเส้นเงิน สายการบินเอเชีย

สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิค สายการบินกัลฟ์แอร์ และสายการบินฮ่องกง และยังสามารถดำเนินการ Through Check-In ระหว่างสายการบินพันธมิตร 6 สายการบิน ได้แก่ สายการบินกลุ่มลู่ฟท์ฮันซ่า (สายการบินลู่ฟท์ฮันซ่า สายการบินสวิสแอร์ และสายการบินออสเตรียน) สายการบินอีวีเอ สายการบินอลนิปปอนแอร์เวย์ และสายการบินบางกอกแอร์เวย์ส (ไม่รวมการบินไทย) เพื่อให้สามารถเช็คอินผู้โดยสารและกระเป๋าระหว่างสายการบินที่มีจุดเชื่อมต่อกัน ทำให้ผู้โดยสารเกิดความสะดวกสบายมากยิ่งขึ้น

ปัจจุบันสายการบินไทยสมัยมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านระบบจัดจำหน่ายตรง ระบบอิเล็กทรอนิกส์ และระบบจัดจำหน่ายระดับโลก (Global Distribution System: GDS) ได้แก่ อะมาดีอุส ทราเวลสกาย กาลิเลโอ และอะบาคัส ซึ่งทำให้สายการบินไทยสมัยมีช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายในตลาดที่สำคัญ เช่น จีน อินเดีย เป็นต้น ทั้งยังสามารถจัดจำหน่ายผ่านตัวแทนจำหน่ายออนไลน์ (Online Travel Agent) ที่สำคัญ ได้แก่ Expedia, Ctrip, Qunar, Traveloka และอื่นๆ เพื่อให้ครอบคลุมในทุก ๆ ช่องทางการจัดจำหน่าย

ภาพรวมการขายผ่านช่องทางการจัดจำหน่ายของสายการบินไทยสมัยในช่วงเดือน ม.ค.-ต.ค. 2564 มียอดขายหลักมาจากการขายผ่านอินเทอร์เน็ต 35% รองลงมา คือ Online Travel Agency (OTA) 19% และช่องทางอื่น ๆ 46%

Channel	Revenue	(%)
TG	132,787,475	10%
Charter (Pax)	21,606,114	2%
Charter (Cargo)	17,024,131	1%
Interline	30,763,654	2%
WEB	450,767,596	35%
OPTIONTOWN	234,565	0%
OTA	242,422,636	19%
Agent-TH	129,983,758	10%
GSA-CN	344,579	0%
GSA-HK	7,611,954	1%
GSA-IN	36,120,575	3%
GSA-KH	38,674	0%
GSA-MY	266,706	0%
GSA-TW	336,727	0%
WE office	85,413,962	7%
Call center	106,304,334	8%
B2B	28,357,601	2%
Web portal	9,463,049	1%
Agent-TH	10,797,709	1%
WE office	4,041,004	0%
Call center	3,844,940	0%
<b>Grand Total</b>	<b>1,290,388,989</b>	<b>100%</b>



## (ข) สภาพการแข่งขัน

### สถานะอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขัน

จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และมาตรการล็อกดาวน์ครั้งใหญ่ของหลายประเทศทั่วโลกในปี 2563 ส่งผลกระทบเชิงลบต่อกิจกรรมทางเศรษฐกิจและการดำเนินชีวิตของประชาชน การผลิต การลงทุน และห่วงโซ่อุปทานหยุดชะงัก ธุรกิจล้มละลายและปิดกิจการ การว่างงานเพิ่มสูงขึ้น กระทบต่อเนื่องถึงรายได้และกำลังซื้อที่ลดลงรุนแรง โดยกองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) รายงานเศรษฐกิจโลกในปี 2563 ถดถอยที่ร้อยละ 3.1 หดตัวต่ำสุดนับแต่เกิดวิกฤตเศรษฐกิจตกต่ำครั้งใหญ่ (Great Depression) หลังสงครามโลกครั้งที่ 1 ช่วงปี 2473 ซึ่งเศรษฐกิจ

หดตัวในทุกภูมิภาค ในปี 2564 International Monetary Fund: IMF ปรับลดคาดการณ์เศรษฐกิจโลกถึงสองครั้ง โดยคาดว่าจะฟื้นตัวประมาณร้อยละ 5.9 (คาดการณ์ ณ เดือนตุลาคม 2564) ท่ามกลางความไม่แน่นอน จากการแพร่ระบาดของระลอกใหม่ การกลายพันธุ์ของไวรัส และการกลับมาใช้มาตรการล็อกดาวน์ที่เข้มงวดอีกครั้ง ประกอบกับการฟื้นตัวของเศรษฐกิจแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศจากการจัดหาและกระจายวัคซีนให้ประชาชน รวมถึงนโยบายสนับสนุนที่แตกต่างกัน สำหรับเศรษฐกิจกลุ่มประเทศพัฒนาแล้วคาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 5.2 ปรับลดลงจากประมาณการเดิมเมื่อเดือนกรกฎาคม 2564 ที่ร้อยละ 5.6 ผลกระทบจากการชะงักงันของห่วงโซ่อุปทานเป็นเวลานาน นำโดยเศรษฐกิจสหรัฐฯ ขยายตัวประมาณร้อยละ 6.0 (ปรับลดจากประมาณการเดิม 1.0 จุด) ในส่วนของเศรษฐกิจกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และกำลังพัฒนาในเอเชียคาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 7.2 ปรับลดลงจากประมาณการเดิมที่ร้อยละ 7.5 จากวิกฤตโรคระบาดที่เลวร้ายลงเป็นสำคัญ โดยเฉพาะกลุ่มประเทศอาเซียน 5 ที่ขยายตัวประมาณร้อยละ 2.9 ปรับลดลงจากประมาณการเดิมที่ร้อยละ 4.3 สำหรับประเทศเศรษฐกิจหลักในเอเชีย ได้แก่ จีนและอินเดีย คาดว่าจะขยายตัวประมาณร้อยละ 8.0 และ 9.5 ตามลำดับ ในปี 2565 คาดการณ์เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.9 โดยคาดว่าประเทศส่วนใหญ่สามารถกระจายวัคซีนให้ประชาชนได้อย่างทั่วถึงในวงกว้างภายในสิ้นปี 2565 สำหรับเศรษฐกิจประเทศที่พัฒนาแล้วคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 4.5 จากการฟื้นตัวที่แข็งแกร่งในช่วงครึ่งปีแรก ในส่วนของเศรษฐกิจกลุ่มประเทศตลาดเกิดใหม่และกำลังพัฒนาในเอเชียคาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 6.3 กลุ่มประเทศอาเซียน 5 คาดว่าจะขยายตัวที่ร้อยละ 5.8

ปัจจัยหลักที่สำคัญ คือ ความแตกต่างของการขยายตัวทางเศรษฐกิจในแต่ละประเทศ ดังนั้น นโยบายที่สำคัญที่สุดคือการเร่งฉีดวัคซีนให้ประชาชนอย่างน้อยร้อยละ 40 ในทุกประเทศภายในสิ้นปี 2564 และเพิ่มเป็นร้อยละ 70 ในช่วงกลางปี 2565 โดยเศรษฐกิจประเทศพัฒนาแล้วซึ่งประมาณร้อยละ 58 ของประชาชนได้รับการฉีดวัคซีนป้องกันโควิด-19 ครบโดสแล้ว คาดการณ์ขยายตัวเทียบเท่ากับช่วงก่อนวิกฤตได้ภายในปี 2565 ขณะที่ร้อยละ 36 ของประชาชน สำหรับเศรษฐกิจประเทศเกิดใหม่และกำลังพัฒนา (ไม่รวมจีน) คาดการณ์เศรษฐกิจยังคงขยายตัวต่ำกว่าช่วงก่อนวิกฤตในปี 2567

สำหรับเศรษฐกิจไทย มีแนวโน้มฟื้นตัวอย่างช้าๆ กว่าที่คาดการณ์และขยายตัวต่ำสุดในกลุ่มอาเซียน 5 ในปี 2564 ซึ่งได้คาดว่าขยายตัวประมาณร้อยละ 1.0 (ปรับลดจากประมาณการเดิม 1.1 จุด) ผลจากการแพร่ระบาดของระลอกใหม่ในประเทศที่มีแนวโน้มรุนแรงมากขึ้น ส่งผลกระทบต่อการใช้ภายในประเทศ รวมถึงความล่าช้าในการกระจายวัคซีนและการฟื้นตัวของภาคการท่องเที่ยวทั้งในประเทศและระหว่างประเทศจากมาตรการปิดประเทศและจำกัดการเดินทาง รวมถึงมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่เข้มงวด อย่างไรก็ตาม รัฐบาลมีนโยบายเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวต่างชาติในช่วงไตรมาส 3 ของปี 2564 ซึ่งอาจช่วยกระตุ้นการเดินทางช่วงปลายปีได้ ประกอบกับการใช้จ่ายและลงทุนของภาครัฐ รวมถึงนโยบายกระตุ้นเศรษฐกิจของภาครัฐเพิ่มเติม แผนการจัดการและการกระจายวัคซีนของไทยที่มีความชัดเจนมากขึ้น และการส่งออกสินค้าที่ขยายตัวดีตามการฟื้นตัวของเศรษฐกิจประเทศคู่ค้า เป็นปัจจัยสนับสนุนให้เศรษฐกิจไทยขยายตัว สำหรับปี 2565 คาดว่าจะขยายตัวเร่งขึ้นที่ร้อยละ 4.5 โดยยังมีเม็ดเงินสนับสนุนเศรษฐกิจจากภาครัฐต่อเนื่อง รวมทั้งคาดว่าประเทศไทยจะสามารถสร้างระดับภูมิคุ้มกันหมู่ได้ในช่วงครึ่งแรกของปี 2565 ซึ่งจะช่วยให้กิจกรรมทางเศรษฐกิจทยอยฟื้นตัวและเปิดรับนักท่องเที่ยวต่างชาติได้มากขึ้นภายในปี 2565

## สถานะการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ

สำหรับอุตสาหกรรมการบินในปี 2564 สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) คาดการณ์อุตสาหกรรมการบินกำลังฟื้นตัวอย่างค่อยเป็นค่อยไปจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ระลอกใหม่ และยังมีผลกระทบจากการขาดทุนต่อเนื่อง คาดการณ์ผลประกอบการของสายการบินทั่วโลกยังคงขาดทุน 51.8 พันล้านเหรียญสหรัฐฯ และมีการฟื้นตัวแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค โดยภูมิภาคที่มีตลาดภายในประเทศขนาดใหญ่ มีการฉีดวัคซีนที่เร็วกว่า และนโยบายของรัฐบาลที่เข้มงวดน้อยกว่า จะมีการฟื้นตัวได้เร็วกว่าภูมิภาคอื่น

ด้านการขนส่งผู้โดยสารยังคงอ่อนแอ ในปี 2564 คาดการณ์ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seat Kilometre: ASK) และปริมาณขนส่งทางอากาศ (Revenue Passenger Kilometre: RPK) โดยรวมลดลงประมาณร้อยละ 50.4 และ 59.7 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับปี 2562 มีอัตราส่วนการบรรทุก (Passenger Load Factor: PLF) เฉลี่ยในระดับร้อยละ 67.1 (จาก 82.6 ในปี 2562) สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีส่วนแบ่งตลาดสูงที่สุดร้อยละ 38.6 คาดการณ์ ASK และ RPK ลดลงร้อยละ 56.9 และ 65.8 ตามลำดับ ซึ่งเป็นการลดลงสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2564 (มกราคม – กันยายน) เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ASK และ RPK ของอุตสาหกรรมโดยรวมลดลงประมาณร้อยละ 52.3 และ 62.2 ตามลำดับ PLF เฉลี่ยที่ร้อยละ 65.7 สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมี ASK และ RPK ลดลงสูงกว่าอุตสาหกรรมเล็กน้อยที่ร้อยละ 57.2 และ 67.0 ตามลำดับ ส่งผลให้มี PLF เฉลี่ยที่ร้อยละ 63.3 ต่ำกว่าอุตสาหกรรมโดยรวมเล็กน้อย

ด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศมีสัญญาณการฟื้นตัวได้เร็วกว่าการขนส่งผู้โดยสาร จากการฟื้นตัวของการผลิตและการค้าโลก ในปี 2564 คาดการณ์ปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศ (Revenue Freight Tonne Kilometre: RFTK) ฟื้นตัวสู่ระดับก่อนเกิดวิกฤตในปี 2562 โดยขยายตัวที่ร้อยละ 7.9 เมื่อเทียบกับปี 2562 และมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor: FLF) เฉลี่ยร้อยละ 56.2 ในช่วง 9 เดือนของปี 2564 (มกราคม – กันยายน) เมื่อเทียบกับช่วงเวลาเดียวกันของปี 2562 ภาพรวมอุตสาหกรรมมีปริมาณการผลิตด้านการขนส่งสินค้า (Available Freight Tonne Kilometre: AFTK) ลดลงร้อยละ 11.8 ขณะที่ RFTK เพิ่มขึ้นที่ร้อยละ 8.2 และมี FLF เฉลี่ยร้อยละ 56.8 สายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีส่วนแบ่งการตลาดการขนส่งสินค้าสูงที่สุดประมาณร้อยละ 32.6 มี FLF เฉลี่ยที่ร้อยละ 66.7 สูงกว่าทุกภูมิภาคและอุตสาหกรรมโดยรวม ถึงแม้จะมี RFTK เพิ่มขึ้นเพียงร้อยละ 0.3 และ AFTK ลดลงร้อยละ 22.0 ซึ่งลดลงในอัตรามากกว่าอุตสาหกรรมโดยรวม

ทั้งนี้ Landscape ของตลาดการเดินทางทางอากาศ (จำนวนผู้โดยสาร) มีการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งสู่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมากขึ้น โดยเฉพาะตลาดเกิดใหม่ในเอเชียที่มีจีนและอินเดียเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อน คาดว่าในปี 2583 จีนจะมีขนาดตลาดเป็นที่ 1 แทนสหรัฐอเมริกา ขณะที่อินเดียเติบโตเป็นที่ 3 อีกทั้ง คาดการณ์ในระยะ 20 ปี ภาพรวมการขนส่งทางอากาศจะมีการขยายตัว มีจำนวนผู้โดยสารขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 3.3 ต่อปี และ RPK ขยายตัวเฉลี่ยประมาณร้อยละ 4.0 ต่อปี โดยภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจำนวนผู้โดยสารและ RPK ขยายตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมที่ประมาณร้อยละ 5.0 ต่อปี และหากพิจารณาจากยอดการสั่งซื้อเครื่องบินของสายการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีจำนวนมากที่สุดถึง 17,645 ลำ หรือประมาณร้อยละ 40 ของยอดสั่งซื้อทั้งหมด ซึ่งแสดงให้เห็นถึงการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นในภูมิภาคนี้ในอนาคต จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -2019) มาตรการล็อกดาวน์ และมาตรการควบคุมโรคที่เข้มงวด ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อเศรษฐกิจ การเดินทาง และพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปหรือวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ที่มุ่งเน้นสุขภาพและความปลอดภัย การรักษาระยะห่างทางกายภาพ และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในชีวิตประจำวัน รวมถึงความผันผวนของราคาน้ำมันและอัตราแลกเปลี่ยน ปัญหาความตึงเครียดระหว่างประเทศ และความไม่สงบในประเทศ และการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ประกอบกับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยี ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจสายการบิน ดังนั้น การปรับตัวของสายการบินควบคู่กับการวางกลยุทธ์ในการบริหารจัดการอย่างชัดเจนรอบคอบ และสอดคล้องทันต่อเหตุการณ์ จึงเป็นสิ่งสำคัญให้สายการบินดำเนินกิจการได้อย่างยั่งยืน

สำหรับประเทศไทย ภาพรวมการท่องเที่ยวของประเทศไทยยังไม่ฟื้นตัว จากมาตรการจำกัดการเดินทางเข้าประเทศ ตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวภายในประเทศซึ่งถือเป็นรายได้หลักของประเทศไทย อย่างไรก็ตาม สถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่ตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 และมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่เข้มงวด ทำให้การท่องเที่ยวในประเทศชะลอตัวลงอย่างต่อเนื่อง ในส่วนของจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางมายังประเทศไทยยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งการท่องเที่ยวระหว่างประเทศในปี 2564 เป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติประเภทพิเศษ (Special Tourist Visa: STV) กลุ่มสิทธิพิเศษ (Thailand Privilege Card) และกลุ่มอื่น ๆ อาทิ นักธุรกิจและกลุ่มสุขภาพที่เข้ามารับการรักษาโรค ในช่วง 9 เดือนของปี 2564 (มกราคม – กันยายน) นักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางมายังประเทศไทยมีจำนวนเพียง 85,845 คน ลดลงถึงร้อยละ 99.7 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปี 2562 (29.5 ล้านคน) อย่างไรก็ตาม รัฐบาลมีนโยบายเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวต่างชาติ นำร่องด้วยโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) อนุญาตให้นักท่องเที่ยวที่เดินทางจากประเทศที่มีความเสี่ยงปานกลางและต่ำ ได้รับวัคซีนครบโดสหรือมีผลตรวจเชื้อโควิดเป็นลบ เข้าภูเก็ตได้โดยไม่ต้องกักตัวตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 และปรับรูปแบบเชื่อมโยงการท่องเที่ยวไปยังพื้นที่ใกล้เคียงใน 3 จังหวัด ได้แก่ สุราษฎร์ธานี กระบี่ และพังงา เริ่มเดือนสิงหาคม 2564 และตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 เปิดรับนักท่องเที่ยวที่ได้รับการฉีดวัคซีนครบโดสเข้าประเทศแบบไม่กักตัวจาก 63 ประเทศ/พื้นที่ รวมถึงปรับเพิ่มจังหวัดพื้นที่นำร่องการท่องเที่ยว และปรับเกณฑ์/มาตรการในการเดินทางเข้าประเทศ เพื่อกระตุ้นการเดินทางเข้าประเทศเพิ่มขึ้น สำหรับปี 2564 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) คาดการณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติจะลดลงประมาณร้อยละ 85.1 อยู่ที่ 1 ล้านคน และตั้งเป้าหมายช่วง 5 เดือนของฤดูกาลท่องเที่ยว (พฤศจิกายน 2564 – มีนาคม 2565) มีนักท่องเที่ยวต่างชาติรวม 1.1 ล้านคน สำหรับทั้งปี 2565 ททท. คาดการณ์นักท่องเที่ยวต่างชาติตามการฟื้นตัวของการท่องเที่ยวไว้ 3 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 การฟื้นตัวดี มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยประมาณ 18 ล้านคน

กรณีที่ 2 มีความเป็นไปได้ ณ เวลานี้ปัจจุบัน มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยประมาณ 13 ล้านคน

กรณีที่ 3 การฟื้นตัวต่ำกว่าคาดการณ์ ณ เวลานี้ปัจจุบัน มีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าไทยประมาณ 10 ล้านคน

จำนวนผู้โดยสารที่เดินทางเข้า-ออกประเทศไทยและภายในประเทศที่ท่าอากาศยานหลัก เป็นไปในทิศทางเดียวกับการท่องเที่ยว โดยการเดินทางภายในประเทศถือเป็นตัวหลักในการขับเคลื่อนธุรกิจการบินของประเทศ จากมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศ ส่งผลให้การเดินทางระหว่างประเทศอยู่ในระดับต่ำ ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2564 (มกราคม – กันยายน) มีจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศที่ 750,744 คน และจำนวนเที่ยวบินที่ 52,115 เที่ยวบิน ต่ำกว่าปี 2562 ช่วงก่อนเกิดวิกฤตที่ร้อยละ 98.8 และ 86.0 ตามลำดับ ขณะที่การเดินทางภายในประเทศปรับขึ้นลงตามมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) โดยสายการบินในประเทศมีการปรับลดหรือยกเลิกเส้นทางบินเป็นบางช่วงมีจำนวนผู้โดยสารภายในประเทศรวมทั้งสิ้น 8,532,612 คน และจำนวนเที่ยวบิน 89,005 เที่ยวบิน ต่ำกว่าปี 2562 ที่ร้อยละ 80.0 และ 70.1 ตามลำดับ (ที่มา: บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

อุตสาหกรรมการบินและปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทางอากาศของประเทศไทยได้รับผลกระทบรุนแรงจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) การประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการสถานการณ์ฉุกเฉินในประเทศ และนโยบายของรัฐบาลไทยที่ให้ความสำคัญกับการควบคุมการแพร่ระบาดโดย กพท. ประกาศห้ามอากาศยานทำการบินเข้าสู่ประเทศไทยเป็นการชั่วคราวตั้งแต่เดือนเมษายน 2563 ซึ่งการให้บริการเส้นทางระหว่างประเทศจะเป็นอากาศยานที่ได้รับอนุญาตให้ทำการบินรับส่งบุคคลกลับประเทศไทยหรือกลับภูมิลำเนา (Repatriation Flight) และอากาศยานขนส่งสินค้า (Cargo Flight) เท่านั้น ส่งผลให้สายการบินนกสัปดาห์ประกาศเลิกกิจการ อย่างไรก็ตาม ศูนย์บริหารสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) มีการผ่อนปรนให้นักท่องเที่ยวต่างชาติเข้าประเทศได้บางกลุ่ม และ กพท. อนุญาตให้สายการบินต่างชาติให้บริการเที่ยวบินประจำเข้าประเทศไทย อีกทั้ง ในปี 2564 รัฐบาลมีนโยบายเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวต่างชาติด้วยโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) อนุญาตให้

นักท่องเที่ยวตามเงื่อนไขเข้าภูเก็ตได้โดยไม่ต้องกักตัวตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2564 (มกราคม – กันยายน) มีสายการบินที่ทำการบินระหว่างประเทศจำนวนรวม 82 สายการบิน มีปริมาณที่นั่งให้บริการรวมประมาณ 6 ล้านที่นั่ง การบินไทยมีส่วนปริมาณที่นั่งมากที่สุดที่ร้อยละ 21 รองลงมาได้แก่ สายการบินเอมิเรตส์ ร้อยละ 7.8 และสายการบินเคแอลเอ็ม ร้อยละ 6.9 คาดทั้งปี 2564 มีสายการบินที่ทำการบินระหว่างประเทศจำนวนรวม 96 สายการบินมีปริมาณที่นั่งให้บริการรวมประมาณ 9 ล้านที่นั่ง และในช่วง 3 เดือนแรกของปี 2565 (มกราคม-มีนาคม) คาดการณ์สายการบินที่ทำการบินระหว่างประเทศประมาณ 80 สายการบิน ปริมาณที่นั่งให้บริการประมาณ 7.3 ล้านที่นั่ง (ที่มา: Center for Aviation ณ วันที่ 7 พฤศจิกายน 2564) สำหรับการเดินทางภายในประเทศ สายการบินต่างได้รับผลกระทบจากมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ประกอบกับสถานการณ์การแพร่ระบาดระลอกใหม่ในประเทศ กระทบต่อความเชื่อมั่นในการเดินทางในประเทศ ส่งผลให้กลุ่มสายการบินสัญชาติไทยมีการหยุดทำการบิน ปรับลดเที่ยวบินและยกเลิกเส้นทางบินในประเทศบางเส้นทาง รวมถึงขอรับความช่วยเหลือการสนับสนุนสินเชื่อจากรัฐบาล หรือเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

### การแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) วิเคราะห์แนวโน้มการเดินทางทางอากาศจำแนกตามภูมิภาคของสายการบิน ตั้งแต่ปี 2534 ถึงปี 2564 พบว่า

- ปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทั่วโลกในปี 2564 พุ่งตัวดีขึ้นกว่าปี 2563 อย่างมีนัยสำคัญ จากปริมาณการฉีดวัคซีนที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้เปิดบางตลาดได้
- สัดส่วนปริมาณขนส่งผู้โดยสารทั่วโลก (RPK) ในปี 2564 เมื่อเทียบกับปี 2562 ซึ่งใช้เป็นปีฐานในการคิดคำนวณ (เป็นปีที่ยังไม่เกิด COVID-19) ปี 2563 RPK คิดเป็น 34.2% ของปี 2562 ส่วนในปี 2564 RPK คิดเป็น 41.6% ของปี 2562 เพราะฉะนั้น เมื่อเทียบปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารทั่วโลกในปี 2564 มีการฟื้นตัวดีขึ้นกว่าปี 2563

สายการบินในภูมิภาคที่มีตลาดภายในประเทศและตลาดระยะใกล้ขนาดใหญ่จะมีการฟื้นตัวได้เร็วกว่าจากข้อจำกัดการเดินทางที่ผ่อนคลายมากขึ้น ส่งผลให้มีส่วนแบ่งใน RPK ทั่วโลกเพิ่มขึ้น อาทิ

- สายการบินในภูมิภาคอเมริกาเหนือ มีส่วนแบ่งของ RPK ทั่วโลกเพิ่มจาก 22% ในปี 2562 เป็น 33% ในปี 2564 และเป็นภูมิภาคที่มีขนาดตลาดใหญ่ที่สุด
- สายการบินในภูมิภาคละตินอเมริกาและยุโรป มีส่วนแบ่งเพิ่มจากปี 2563 เป็น 7% และ 25% ในปี 2564 ส่วนใหญ่เป็นผลมาจากการฟื้นตัวในตลาดภายในประเทศของบราซิล และภายในยุโรป และเส้นทางในภูมิภาคยุโรป

สายการบินที่พึ่งพาการจราจรระหว่างประเทศระยะใกล้หรืออยู่ในภูมิภาคที่มีข้อจำกัดในการเดินทางเข้มงวดมีส่วน RPK ลดลงในปี 2564 อาทิ สายการบินในตะวันออกกลางมีส่วนลดลงจาก 9% ในปี 2562 เป็น 7% ของ RPK ทั่วโลกในปี 2564 และสายการบินเอเชียแปซิฟิกมีส่วนแบ่งการตลาดลดลงมากที่สุด จาก 35% เป็น 28% ในปี 2564 เนื่องจากยังคงมีการฟื้นตัวต่ำในเส้นทางระหว่างประเทศและนโยบายโควิดเป็นศูนย์ในจีน

IATA ระบุว่าผลกระทบของการเดินทางทางอากาศในภูมิภาคต่างๆ จะยังคงพัฒนาต่อไป ท่ามกลางการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินจากวิกฤตระบาดใหญ่ สัดส่วน RPK ระดับภูมิภาคในอนาคตควรกลับสู่ระดับที่สอดคล้องกับ

ปัจจัยพื้นฐานของอุปสงค์มากขึ้น เมื่อเส้นทางระหว่างประเทศกลับมาเปิดให้บริการอีกครั้ง และข้อจำกัดการเดินทางที่เข้มงวดของรัฐบาลได้ผ่อนคลายลงเป็นวงกว้าง

ธุรกิจการบินระหว่างประเทศของไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวในปี 2565

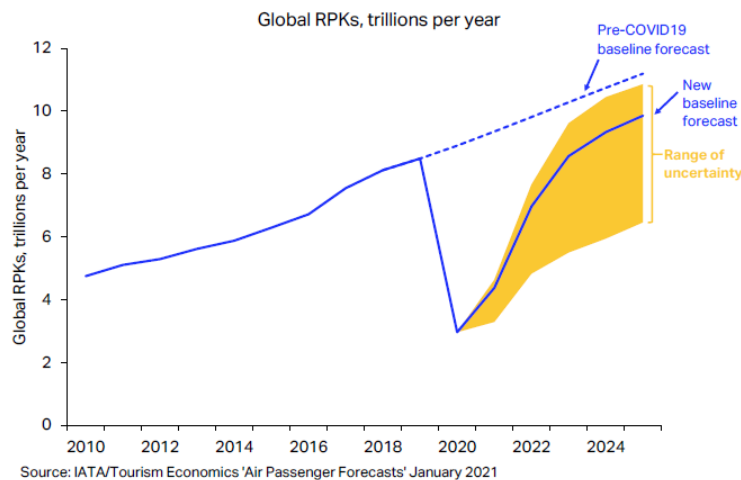
- ปี 2564 ปริมาณที่นั่ง/สัปดาห์ เส้นทางระหว่างประเทศเข้าออกประเทศไทย ลดลง 68.7% เมื่อเทียบกับปีที่ผ่านมา และลดลง 92.3% เมื่อเทียบกับปี 2562
- ครึ่งปีแรกของปี 2565 (มกราคม – มิถุนายน) คาดการณ์ 86 สายการบิน ให้บริการเส้นทางระหว่างประเทศเข้าออกประเทศไทยด้วยปริมาณที่นั่งให้บริการรวมประมาณ 16.7 ล้านที่นั่ง คิดเป็นสัดส่วน 30% ของปี 2562

สำหรับแผนการบิน การบินไทยมีปริมาณที่นั่ง/สัปดาห์มากที่สุด 17.4% รองลงมา คือ ไทยแอร์เอเชีย 11.4% และไทยไลอ้อนแอร์ 6.3%

### ภาวะอุตสาหกรรมและการแข่งขันของสายการบินไทยสมายล์

อุตสาหกรรมการบิน และอุปสงค์ของการเดินทางทางอากาศ ในปี 2564 ยังคงได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดใหญ่ทั่วโลก (Pandemic) รวมทั้งการกลายพันธุ์ของไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ทำให้เกิดการแพร่ระบาดหลายระลอกในทุกภูมิภาคทั่วโลก ทำให้ส่งผลกระทบต่อภาพรวมการขนส่งทางอากาศ

สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) คาดว่า ปริมาณการเดินทางทางอากาศและรายได้ด้านผู้โดยสารจะฟื้นกลับมาเมื่อมีการใช้มาตรการการเดินทางเข้มงวด ประกอบกับสภาพเศรษฐกิจที่แข็งแกร่ง และการสะสมเงินออมของผู้โดยสารในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จะส่งผลให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPKs) ทั่วโลกเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยจะเห็นได้ชัดในปี 2565



ทั้งนี้ International Air Transport Association: IATA คาดว่า อัตราการบรรทุกผู้โดยสาร ปี 2564 จะเพิ่มขึ้นจากปี 2563 อยู่ที่ร้อยละ 72.7 แต่ยังคงต่ำกว่าปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 82.5 ในขณะที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เพิ่มขึ้นอยู่ที่ร้อยละ 66.2 เพิ่มขึ้นร้อยละ 65.2 จากปี 2563 แต่ยังคงต่ำกว่าปี 2562 ซึ่งอยู่ที่ ร้อยละ 72.3 โดยมีแนวโน้มที่การเดินทางภายในประเทศหรือเดินทางระยะใกล้ (Short-haul Travel) จะเพิ่มขึ้นเนื่องจากปลอดภัยกว่าการเดินทางระยะไกล (Long-haul Travel) โดยการทดสอบโควิด-19 และการฉีดวัคซีน เป็นสองปัจจัยสำคัญในการเรียกความเชื่อมั่นจากผู้โดยสาร เพื่อให้อุตสาหกรรมการบินพลิกฟื้นกลับมา ประกอบกับการลดค่าใช้จ่ายของสายการบิน และปริมาณความต้องการเดินทางของผู้โดยสารที่คาดว่าจะเพิ่มขึ้นจากสองปัจจัยดังกล่าว ซึ่งการกลับมาของสายการบินเป็นเรื่องยากและ

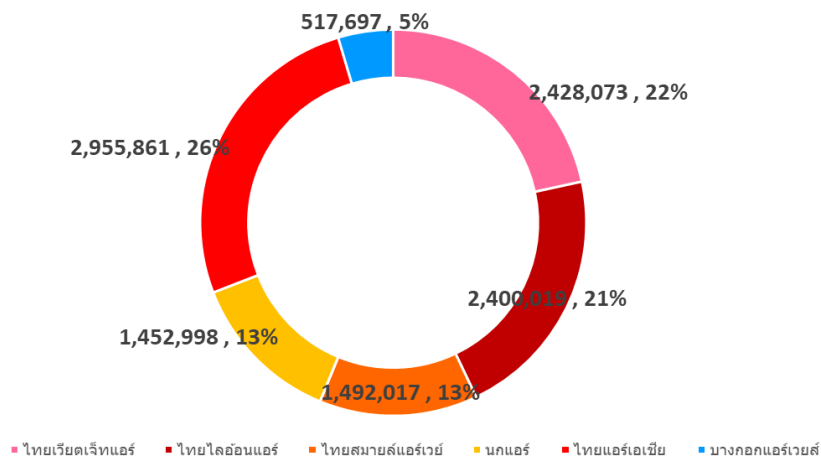
ใช้เวลานาน เนื่องจากจำนวนผู้โดยสารจะไม่กลับมาเท่ากับปี 2562 จนกว่าจะถึงปี 2567 ซึ่งเร็วสุด โดย International Air Transport Association: IATA ได้พยากรณ์ไว้ว่า ปี 2564 อัตราการเติบโตของปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ทั่วโลกจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 18 จากปี 2563 ในขณะที่ภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก เพิ่มขึ้นร้อยละ 10

Worldwide Airline Industry	2019	2020	2021E	2022F
Spend on air transport*, \$billion	876	384	487	658
% change over year	3.6%	-56.1%	26.5%	35.2%
% global GDP	1.0%	0.4%	0.5%	0.6%
Return fare, \$/pax. (2018\$)	310	242	214	228
Compared to 1998	-62%	-70%	-74%	-72%
Freight rate, \$/kg (2018\$)	1.79	2.71	3.00	2.67
Compared to 1998	-65%	-47%	-41%	-48%
Passenger departures, million	4,543	1,807	2,277	3,432
% change over year	3.8%	-60.2%	26.0%	50.7%
RPKs, billion	8688	2965	3498	5283
% change over year	4.1%	-65.9%	18.0%	51.0%
CTKs, billion	254	232	274	288
% change over year	-3.2%	-8.7%	18.2%	4.9%
World GDP growth, %	2.4%	-3.6%	5.8%	4.1%
World trade growth, %	0.3%	-5.1%	9.5%	5.6%

Worldwide Airline Industry	2019	2020	2021E	2022F
<b>Africa</b>				
Net post-tax profit, \$billion	-0.3	-2.2	-1.9	-1.5
Per passenger, \$	-2.7	-44.6	-31.6	-21.8
% revenue	-1.8%	-34.6%	-24.5%	-18.0%
RPK growth, %	4.7%	-69.3%	8.6%	26.9%
ASK growth, %	4.5%	-62.3%	13.4%	6.1%
Load factor, % ATK	56.2%	49.7%	51.1%	58.1%
Breakeven load factor, % ATK	55.6%	60.5%	57.5%	63.8%
<b>Asia-Pacific</b>				
Net post-tax profit, \$billion	4.9	-45.6	-11.2	-2.4
Per passenger, \$	2.9	-51.4	-12.3	-2.0
% revenue	1.9%	-40.4%	-10.4%	-1.6%
RPK growth, %	4.7%	-62.0%	-10.0%	53.9%
ASK growth, %	4.4%	-54.1%	-6.2%	39.0%
Load factor, % ATK	72.3%	65.2%	66.2%	66.9%
Breakeven load factor, % ATK	68.9%	83.4%	74.7%	72.3%

สำหรับอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ระลอกที่ 3 ตั้งแต่ช่วงต้นเดือนเมษายน 2564 จนถึงไตรมาสที่ 3 ส่งผลให้สายการบินสัญชาติไทยส่วนหนึ่งมีการหยุดการปฏิบัติการบินชั่วคราว ในช่วงเดือนกรกฎาคมจนถึงเดือนสิงหาคม สอดคล้องกับสถานการณ์การแพร่ระบาดที่รุนแรงและมาตรการจำกัดการเดินทางเข้าออกในหลายพื้นที่ โดยสายการบินสัญชาติไทยที่มีส่วนแบ่งทางการตลาดการขนส่งผู้โดยสารเส้นทางบินภายในประเทศมากที่สุด 3 ลำดับแรก ในไตรมาสที่ 1-3 ปี 2564 ได้แก่ สายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งมีส่วนแบ่งทางการตลาด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 26.3 ลดลงจากปีที่ผ่านมา 8.1 เปอร์เซ็นต์พอยท์ รองลงมา ได้แก่ สายการบินไทยเวียดเจ็ทแอร์ ร้อยละ 21.6 ลดลง 11.6 เปอร์เซ็นต์พอยท์ และสายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ร้อยละ 21.3 ลดลง 2.9 เปอร์เซ็นต์พอยท์ ในขณะที่สายการบินไทยสมายล์ มีส่วนแบ่งการตลาด ร้อยละ 13.3 ลดลง 3.9 เปอร์เซ็นต์พอยท์

ส่วนแบ่งทางการตลาดของสายการบินในการขนส่งผู้โดยสารภายในประเทศ ไตรมาสที่ 1-3 ของปี 2564



ทั้งนี้ จากข้อมูลสถิติของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทอท.) ในช่วงเดือนมกราคม – กันยายน 2564 ปริมาณการขึ้น-ลงของอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานของ ทอท. 6 แห่ง รวมทั้งสิ้น 141,120 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 51.47



ประกอบด้วย เที่ยวบินระหว่างประเทศ 52,115 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 55.6 และภายในประเทศ 89,005 เที่ยวบิน ลดลงร้อยละ 48.67 ให้บริการผู้โดยสารรวมทั้งสิ้น 9,283,356 คน ลดลงร้อยละ 74.15 เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 750,744 คน ลดลงร้อยละ 95.09 และผู้โดยสารภายในประเทศ 8,532,612 คน ลดลงร้อยละ 58.62 โดยเฉพาะในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี 2564 สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ระลอกที่ 3 ทวีความรุนแรงมากขึ้น รัฐบาลจึงได้ประกาศล็อกดาวน์ในช่วงเดือนกรกฎาคม - สิงหาคม สายการบินส่วนใหญ่รวมทั้งสายการบินไทยสมายล์ ได้หยุดทำการบินในเส้นทางบินภายในประเทศชั่วคราวตามประกาศสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) เรื่อง แนวปฏิบัติสำหรับผู้ดำเนินการสนามบิน และผู้ดำเนินการเดินอากาศในเส้นทางบินภายในประเทศในระหว่างสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (โควิด-19) ส่งผลกระทบให้มีจำนวนผู้โดยสารภายในประเทศลดลงมากถึงร้อยละ 77.8 และเที่ยวบินภายในประเทศลดลงร้อยละ 72.1 เมื่อเทียบกับในช่วงไตรมาสที่ผ่านมา

ปี 2564 สายการบินไทยสมายล์มีการปรับแผนการบินให้สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสาร จากผลกระทบของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทั้งนี้ สายการบินไทยสมายล์ได้ร่วมสนับสนุนนโยบายภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ในการกระตุ้นและขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ด้วยการให้บริการเส้นทางบิน ไป-กลับ ภูเก็ต-ฮ่องกง ทำการบิน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทุกวันจันทร์ พุธ ศุกร์ และอาทิตย์ เริ่มวันที่ 2 กรกฎาคม 2564 เป็นต้นไป นอกจากนี้ ในช่วงมาตรการล็อกดาวน์ บริษัทฯ มีการปรับลดเที่ยวบิน และลดการดำเนินการต่าง ๆ มาโดยตลอด โดยในช่วงวันที่ 21 กรกฎาคม 2564 - 19 สิงหาคม 2564 สายการบินไทยสมายล์หยุดทำการบินเที่ยวบินประจำเป็นการชั่วคราว ตามข้อกำหนดของพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน ฉบับที่ 28 ลงวันที่ 18 กรกฎาคม 2564 แต่ยังคงทำการบินเที่ยวบินเช่าเหมาลำ ผู้โดยสารและสินค้า และเที่ยวบินเช่าเหมาลำขนส่งสินค้าบนที่นั่ง (Cargo on Cabin) โดยในระหว่างที่หยุดทำการบิน สายการบินไทยสมายล์ได้จัดอบรมให้กับนักบิน ลูกเรือ และพนักงานทุกคน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถของบุคลากรให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ โดยนักบิน ลูกเรือ ได้มีการทำกิจกรรม/โครงการต่าง ๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้ง มีการดำเนินแผนงานโครงการต่าง ๆ มากมาย ทั้งโครงการที่สามารถสร้างรายได้ให้กับบริษัทฯ โครงการที่สามารถลดค่าใช้จ่าย และโครงการที่สามารถชะลอกระแสเงินออก (Cash Outflow) อีกทั้งผู้บริหารและพนักงานร่วมมือร่วมใจอมให้ปรับลดเงินเดือนส่งผลให้บริษัทฯ สามารถลดค่าใช้จ่ายได้เพิ่มขึ้นจากเดิม

วันที่ 27 สิงหาคม 2564 ศูนย์บริหารสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (ศบค.) ได้ผ่อนผันให้มีการเดินทางออกจากพื้นที่สีแดงเข้ม ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2564 เป็นต้นไป สายการบินไทยสมายล์จึงได้กลับมาให้บริการเที่ยวบินภายในประเทศบางเส้นทาง รวม 11 สถานี ได้แก่ อุดรธานี อุบลราชธานี ขอนแก่น เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต นครศรีธรรมราช กระบี่ สุราษฎร์ธานี หาดใหญ่ และนราธิวาส เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2564 เป็นต้นไป และเพิ่มจังหวัดน่าน เป็นสถานีที่ 12 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2564 เป็นต้นไป ภายใต้มาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งกำหนดให้มีผู้โดยสารได้ไม่เกินร้อยละ 75 ของขีดความสามารถในการรับผู้โดยสารของเครื่องบินที่ใช้ในเที่ยวบินนั้น ๆ และสายการบินจะพิจารณาการจัดที่นั่งในเครื่องบิน โดยคำนึงถึงมาตรการเว้นระยะห่าง แต่หากผู้โดยสารเดินทางมาด้วยกัน สายการบินสามารถลดการเว้นระยะห่างได้ ทั้งนี้ ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย โดยเมื่อวันที่ 15 ตุลาคม 2564 กพท. ได้มีประกาศให้ยกเลิกมาตรการดังกล่าว โดยให้มีจำนวนผู้โดยสารได้ตามความจุของอากาศยานที่ใช้ในการทำการบินเที่ยวบินนั้น ๆ ตั้งแต่วันที่ 16 ตุลาคม 2564 เป็นต้นไป

วันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 รัฐบาลเปิดประเทศอย่างเป็นทางการ เน้นเฉพาะผู้ที่เดินทางเข้ามาทางอากาศ เดินทางเข้าประเทศได้สะดวกมากยิ่งขึ้น โดยยกเลิกกฎระเบียบสำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางโดยเที่ยวบินระหว่างประเทศ เช่น การยกเลิกการกักตัวสำหรับนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาจากประเทศที่กำหนด พร้อมทั้งผ่อนปรนมาตรการเข้มงวดในการควบคุมการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ของในประเทศอีกหลายพื้นที่ เนื่องจากสถานการณ์ทั่วโลกมีแนวโน้มคลี่คลายดีขึ้น สายการบินไทยสมายล์ จึงได้เพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางต่าง ๆ ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 เป็นต้นไป เพื่อสนับสนุนนโยบายดังกล่าว

## (3) การจัดหาผลิตภัณฑ์ หรือบริการ

## (3.1) แผนฝูงบิน

การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารในปี 2564 ทุกภูมิภาคทั่วโลก สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และรัฐบาลหลายประเทศมีการประกาศห้ามผู้โดยสารเดินทางเข้าออกประเทศ (Lockdown) เพื่อควบคุมการแพร่ระบาดของโรค บริษัทฯ หยุดทำการบินชั่วคราวทุกเส้นทางบิน โดยได้มีผ่อนคลายมาตรการในการเดินทางเข้าออกมากขึ้นตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2564

เมื่อมาตรการควบคุมการเดินทางของแต่ละประเทศเริ่มผ่อนคลาย จึงจัดทำการบินด้วยเที่ยวบินในลักษณะพาณิชย์ (Commercial Flight) และรองรับการเดินทางของประชาชน ตั้งแต่วันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 เป็นต้นไป ซึ่งประกอบด้วยเครื่องบินแบบ แอร์บัส A320-200, A350-900 และ โบอิง 787-8, 787-9, 777-200ER/-300ER โดยมีแผนทำการบินระหว่างปี 2564-2568 ด้วยจำนวนเครื่องบินที่บริษัทฯ ได้รับความเห็นชอบจาก ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ผู้ให้เช่า และเจ้าหน้าที่ทางการเงิน ดังนี้

ประเภทเครื่องบิน/ปี	2564	2565	2566	2567	2568
เครื่องบินแบบลำตัวแคบพิสัยใกล้	20	20	24	28	30*
เครื่องบินแบบลำตัวกว้างพิสัยกลาง-ไกล	12	20	22	30	31*
เครื่องบินแบบลำตัวกว้างพิสัยไกล	26	29	29	29	29*
ฝูงบิน ณ สิ้นปี	58	69	75	87	86*

หมายเหตุ :

ฝูงบินปี 2564 ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ แอร์บัส A320-200 แอร์บัส A350-900 โบอิง 787-8 โบอิง 787-9 โบอิง 777-200ER โบอิง 777-300ER

- \*จำนวนเครื่องบินใช้งานปี 2564-2568 ประมาณการจากแผนการบิน Scenario R1
- จำนวนเครื่องบินใช้งานจริงปี 2564-2568 ขึ้นอยู่กับผลการเจรจากับเจ้าหน้าที่การเงินและผู้ให้เช่าซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนได้
- เครื่องบินลำตัวแคบพิสัยใกล้ ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A320-200 ปัจจุบันทำการบินโดยสายการบินไทยสมายล์
- เครื่องบินลำตัวกว้างพิสัยกลาง-ไกล ได้แก่ เครื่องบินแบบ โบอิง 777-200ER โบอิง 787-8 โบอิง 787-9 โดยเครื่องบินโบอิง 777-200ER มีแผนจะทำ Sale and Lease Back และนำมาใช้ในปี 2565-2567
- เครื่องบินลำตัวกว้างพิสัยไกล ได้แก่ เครื่องบินแบบ แอร์บัส A350-900 และ โบอิง 777-300ER

## (3.2) กำลังการผลิตและปริมาณการผลิตที่เกี่ยวข้องกับการบิน

		ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
- จำนวนเครื่องบินที่ใช้บริการ (Number of Aircraft in Operation) ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	87	103	103
- จุดหมายปลายทาง (ไม่รวมกรุงเทพฯ) (Number of Destinations)	(จุดบิน)	29	82	82
- ระยะทางบิน (Kilometers Flown)	(พันกม.)	38,225	78,800	286,123
- จำนวนการลงของเครื่องบิน (Number of Landings)	(ครั้ง)	20,848	40,402	116,242
- จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน (Flight Hours)	(ชั่วโมง/ปี)	57,318	116,526	420,723
- ชั่วโมงการใช้เครื่องบินโดยเฉลี่ย (Aircraft Utilization)	(ชั่วโมง/วัน)	5.4	6.6	11.9
<b>การขนส่งผู้โดยสาร</b>				
- ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seats Kilometer)	(ล้านที่นั่ง-กม.)	11,224	23,789	90,622
- ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometer)	(ล้านคน-กม.)	2,147	15,398	71,695
- อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor)	(ร้อยละ)	19.1	64.7	79.1
- จำนวนผู้โดยสาร (Number of Passengers)	(พันคน)	1,640	5,871	24,511
- รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย (Passenger Yield)	(บาท/คน-กม.)	2.52	2.17	2.04
<b>การขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์</b>				
- ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup> (Available Dead Load Ton- Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	581	1,015	3,950
- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton- Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	547	595	2,127
- อัตราการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor)	(ร้อยละ)	94.1	58.6	53.8
- น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง (Cargo Carried)	(พันกก.)	132,347	167,531	587,953
- รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย (Freight Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	19.16	11.06	7.84
<b>การขนส่งรวมทั้งระบบ</b>				
- ปริมาณการผลิต (Available Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	1,699	3,394	13,016
- ปริมาณการขนส่ง (Revenue Ton-Kilometer)	(ล้านตัน-กม.)	774	2,151	9,367
- อัตราส่วนการบรรทุก (Load Factor)	(ร้อยละ)	45.5	63.4	72.0
- รายได้รวมทั้งระบบเฉลี่ยต่อหน่วย (System-Wide Yield)	(บาท/ตัน-กม.)	20.83	18.76	17.50

หมายเหตุ:

ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ต้องปรับเส้นทางบินตามสถานการณ์ จึงไม่สามารถระบุข้อมูลเป็นตารางการบินประจำฤดูหนาว/ฤดูร้อน เหมือนสภาวะการณ์ปกติ

## (3.3) โครงสร้างค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและปัจจัยการผลิตที่สำคัญ

ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สำคัญของบริษัทฯ ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบินซึ่งคิดเป็นร้อยละ 14.7 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานซึ่งเป็นทรัพยากรที่สำคัญในธุรกิจการให้บริการ ทั้งก่อนและหลังการขาย เพื่อรักษาฐานลูกค้าเก่าให้มีความภักดีต่อแบรนด์ (Brand Loyalty) มีความภูมิใจและประทับใจที่ใช้บริการ และเพิ่มฐานลูกค้ารายใหม่เพื่อการขยายตลาดอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินในด้านอื่นๆ โดยสรุปได้ ดังนี้

งบบุคลากรเฉพาะบริษัทฯ	ปี 2564		ปี 2563		ปี 2562	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	5,183	14.7	11,164	13.7	50,805	26.8
- ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	5,934	16.9	19,967	24.4	30,385	16.1
- ค่าบริการการบิน	2,225	6.3	6,186	7.5	19,420	10.3
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	481	1.4	1,263	1.5	5,708	3.0
- ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	3,432	9.8	5,680	7.0	17,167	9.1
- ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,940	34.0	26,420	32.3	17,302	9.2
- ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	966	2.7	2,013	2.5	19,846	10.5
- ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	415	1.2	1,945	2.4	8,517	4.5
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	568	1.6	1,458	1.8	9,861	5.2
- ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	399	1.1	564	0.7	537	0.3
- ค่าใช้จ่ายอื่น	3,608	10.3	5,064	6.2	9,492	5.0
<b>รวม</b>	<b>35,151</b>	<b>100.0</b>	<b>81,724</b>	<b>100.0</b>	<b>189,040</b>	<b>100.0</b>

### (3.4) การจัดหาน้ำมันเครื่องบิน

ราคาน้ำมันเครื่องบินที่บริษัทฯ จัดซื้อ จะแปรผันไปตามราคาน้ำมันเครื่องบิน (Jet Spot Price) ซึ่งจะแปรผันตามราคาน้ำมันดิบอีกทีหนึ่ง โดยทั่วไปแล้วราคาน้ำมันเครื่องบิน (Jet Spot Price) จะมีความผันผวนสูงและไม่อาจคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยในอดีตที่ผ่านมาปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผันผวน ได้แก่ อุปสงค์และอุปทาน สภาพอากาศ และสถานการณ์การเมืองในประเทศต่างๆ และการเคลื่อนย้ายของเงินทุนเข้าสู่หรือออกจากสินค้าโภคภัณฑ์

บริษัทฯ จัดซื้อน้ำมันเครื่องบินโดยใช้ราคาอ้างอิงเป็นเงินสกุลเหรียญสหรัฐฯ ต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ในปี 2563 คิดเป็นร้อยละ 15 ของค่าใช้จ่ายรวมบริษัทฯ (ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว) และในปี 2564 คิดเป็นร้อยละ 14

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในทุกสถานที่ที่บริษัทฯ ให้บริการการบิน โดยบริษัทฯ ส่งหนังสือเชิญถึงผู้จำหน่ายน้ำมันทุกบริษัท ณ สถานที่นั้นๆ ภายหลังจากที่ได้รับข้อเสนอราคาจากผู้จำหน่ายน้ำมันเครื่องบินและได้ดำเนินการเจรจาต่อรองจนเป็นที่สิ้นสุด บริษัทฯ จึงจะตกลงทำสัญญา ซึ่งมีอายุสัญญาตามที่ตกลงกัน (โดยทั่วไปคือ 1 ปี แต่มีบางกรณีที่เป็น 6 เดือนหรือ 2 ปี) อีกทั้ง บริษัทฯ และสายการบินที่เป็นสมาชิกกลุ่มพันธมิตรการบินสตาร์ อัลไลแอนซ์ ได้ร่วมกันจัดซื้อน้ำมันฯ ในบางสถานที่เป็นครั้งคราว หากเห็นว่าบริษัทฯ จะสามารถซื้อน้ำมันฯ ได้ในราคาที่ต่ำลงและ/หรือเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ

สำหรับปี 2564 นั้น บริษัทฯ ได้ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทยเป็นส่วนใหญ่สำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายในประเทศ และจัดซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันฯ ภายนอกประเทศไทยสำหรับปริมาณความต้องการใช้ภายนอกประเทศไทย ในการซื้อน้ำมันเครื่องบิน บริษัทฯ มิได้พิจารณาเฉพาะด้านราคาเท่านั้น แต่ยังพิจารณาถึงความมั่นคงในการจัดส่งน้ำมันและความจำเป็นในการรักษาความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้จำหน่ายด้วย หากแต่ในบางประเทศ เช่น ประเทศศรีลังกา บังคลาเทศ จีน ลาว และพม่า บริษัทฯ จะต้องซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันที่ดำเนินธุรกิจลักษณะผูกขาดและมีเพียงรายเดียวในประเทศเท่านั้น

บริษัทฯ ซื้อน้ำมันเครื่องบินจากผู้จำหน่ายน้ำมันในประเทศไทย ได้แก่ บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) บริษัท เชฟรอน (ไทย) จำกัด บริษัท ExxonMobil Aviation บริษัท สิงคโปร์ปิโตรเลียม (ประเทศไทย) และบริษัท ซีเอสโก้ ดีลเลอร์ส จำกัด (มหาชน) โดยบริษัทฯ เชื่อว่าในกรณีที่ผู้จำหน่ายรายใดประสบกับปัญหาไม่สามารถจัดหาน้ำมันให้แก่บริษัทฯ ได้ ผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นจะสามารถจัดหาน้ำมันทดแทนตามความต้องการของบริษัทฯ ได้

บริษัทฯ ใช้บริการจัดส่งและเติมน้ำมัน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีบริษัทฯ และบริษัทผู้จำหน่ายน้ำมันอีก 8 รายเป็นผู้ถือหุ้น บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ประกอบการเพียงรายเดียวที่ได้รับสิทธิในการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจบริการคลังเก็บรักษาน้ำมันที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และเป็น 1 ใน 2 ผู้ประกอบการที่ให้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินแก่เครื่องบินที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ในฐานะที่บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นที่เป็นสายการบินเพียงรายเดียวในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) บริษัทฯ จึงเป็นสายการบินเดียวที่สามารถรับการจัดส่งน้ำมันที่ซื้อจากผู้จำหน่ายน้ำมันรายอื่นๆ ที่มีได้เป็นผู้ถือหุ้นของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และใช้บริการเติมน้ำมันเครื่องบินของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ได้

ในปี 2564 บริษัทฯ เป็นสายการบินเพียงรายเดียวที่ซื้อน้ำมันเครื่องบินเพื่อการส่งมอบที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ จากบริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จึงทำให้ในบางครั้งราคาน้ำมันที่บริษัท บางจากปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) จำหน่ายให้แก่บริษัทฯ มักเป็นราคาที่เอื้อประโยชน์ต่อบริษัทฯ และสามารถควบคุมต้นทุนค่าน้ำมันเครื่องบินของบริษัทฯ ได้บางส่วนอีกทั้งบริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยวางแผนการบินและการบรรทุกให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การทำความสะอาดลำตัวเครื่องและเครื่องยนต์ ตลอดจนควบคุมปริมาณสำรองน้ำมันเครื่องบินสำหรับแต่ละเที่ยวบิน และการทำธุรกรรมป้องกันความเสี่ยงราคาน้ำมันเครื่องบินในปริมาณที่มากขึ้น

เนื่องจากน้ำมันเชื้อเพลิงเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ อยู่ระหว่างการศึกษากำหนดการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยาน และเพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง มิใช่เป็นการแสวงหารายได้หรือหวังผลกำไรเพิ่มเติมจากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน

นอกเหนือจากการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน บริษัทฯ ยังมีนโยบายลดต้นทุนและลดความเสี่ยงจากน้ำมันให้อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยใช้กลยุทธ์การจัดการน้ำมันเชื้อเพลิงดังต่อไปนี้

- **จัดหาน้ำมันเชื้อเพลิงด้วยตนเอง** บริษัทฯ ได้ทำการซื้อน้ำมันเพื่อเป็นผู้ให้บริการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงในสนามบินด้วยตนเอง เช่นเดียวกับบริษัทให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิงในสนามบินอื่นๆ เพื่อลดต้นทุนค่าใช้จ่ายให้ได้มากที่สุด
- **การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการชำระค่าน้ำมันเชื้อเพลิง** ปัจจุบัน บริษัทฯ ได้ทำการเจรจากับผู้ให้บริการน้ำมันเชื้อเพลิง เพื่อปรับเปลี่ยนการชำระค่าน้ำมันฯ จากการจ่ายค่าน้ำมันเชื้อเพลิงล่วงหน้า เป็นการหักบัญชีจากบัญชีของผู้จ่ายโดยตรง ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ ได้ผลประโยชน์จากทั้งการรักษาสภาพคล่องทางการเงินของบริษัทฯ และดอกเบี้ย ตลอดจนเจรจาต่อรองเพื่อเปลี่ยนแปลงเป็นการจ่ายเงินเป็นแบบเครดิตอีกด้วย

### (3.5) การจัดหาประกันภัย

เพื่อลดผลกระทบในกรณีหากเกิดความเสียหายต่อบริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียจากอุบัติเหตุและอุบัติภัยอื่นๆ รอบด้านที่อาจเกิดขึ้นได้ บริษัทฯ จึงได้มีการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่ และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย การประกันภัยทรัพย์สินและอุปกรณ์คอมพิวเตอร์พร้อมส่วนควบ และการประกันภัยเบ็ดเตล็ดประเภทอื่น เพื่อให้บริษัทฯ และผู้มีส่วนได้เสียได้รับความคุ้มครองครอบคลุมกว้างขวางและเป็นไปตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทฯ ทำประกันภัยตรงกับบริษัทประกันภัยในประเทศภายใต้กฎหมายไทย และบริษัทประกันภัยดังกล่าวได้จัดทำประกันภัยต่อเพื่อกระจายความเสี่ยงกับบริษัทรับประกันภัยในต่างประเทศ

บริษัทฯ มีค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยในปี 2563/64 ประมาณ 373,650,294.36 บาท (อัตราแลกเปลี่ยนของบริษัทฯ ณ วันที่ 7 มกราคม 2564 29.6658 บาทต่อเหรียญสหรัฐฯ) ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยเครื่องบิน อะไหล่และการรับผิดชอบใช้ตามกฎหมาย คิดเป็น 93.49% (เริ่มความคุ้มครองวันที่ 1 ธันวาคม 2563 – 30 พฤศจิกายน 2564) อ้างอิงจากมูลค่าฝูงบินโดยเฉลี่ย (Average Fleet Value) ของบริษัทฯ

ณ วันที่ 1 ธันวาคม 2563 ประมาณ 9,306,293,760 เหรียญสหรัฐฯ ส่วนค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยที่เหลืออีก 6.51% เป็นค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัยประเภทอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการประกันภัยเครื่องบิน (ค่าใช้จ่ายด้านประกันภัยข้างต้นเป็นค่าใช้จ่ายที่ได้หักค่าเบี้ยประกันภัยคืนของปีกรมธรรม์ 2562/63 แล้ว)

จากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ผู้รับประกันภัยได้พิจารณาคืนค่าเบี้ยประกันภัยของปีกรมธรรม์ 2562/63 เป็นกรณีพิเศษอันเนื่องจากผลกระทบของบริษัทฯ ภายใต้อาณัติของสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จำนวน 3,251,344.02 เหรียญสหรัฐฯ หรือประมาณ 96,453,721.43 บาท (อัตราแลกเปลี่ยน 29.6658 บาทต่อเหรียญสหรัฐฯ)

การประเมินสถานการณ์ต่างๆ ที่ผ่านมามีตลาดรับประกันภัยเครื่องบินได้รับผลกระทบจากการสูญเสียสะสมจากอุบัติเหตุครั้งใหญ่ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา ซึ่งเป็นความเสียหายที่เป็นตัวลดทอนกำไรของผู้รับประกันภัยอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ตลาดประกันภัยประเภทอื่นๆ ในภาพรวมไม่เพียงเฉพาะตลาดรับประกันภัยเครื่องบินยังได้รับผลกระทบอย่างรุนแรงทั้งจากสถานการณ์การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และจากความสูญเสียสะสมที่เกิดจากภัยพิบัติอื่นๆ เช่น พายุเฮอริเคน แผ่นดินไหว เป็นต้น ความสูญเสียดังกล่าวทำให้ผู้รับประกันภัยจำนวนมากต้องประสบภาวะขาดทุน มีการควมรวมกิจการของผู้รับประกันภัยต่อเพราะไม่สามารถแบกรับภาระการขาดทุนจากการที่ตลาดรับประกันภัยได้รับความเสียหายอย่างหนักจากเหตุการณ์และภัยพิบัติต่างๆ ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมา รวมถึงการถอนตัวไปทำธุรกิจอื่นที่ให้ผลตอบแทนจากการลงทุนมากกว่าทำให้ศักยภาพในการรับประกันภัย ในตลาดมีอยู่อย่างจำกัด

จากสถานการณ์ของตลาดรับประกันภัยตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้รับประกันภัยจึงต้องการที่จะปรับเพิ่มค่าเบี้ยประกันภัย และ/หรือการกำหนดเบี้ยประกันภัยขั้นต่ำในตลาดรับประกันภัยทุกประเภทรวมทั้งประกันภัยเครื่องบิน ซึ่งจะมีผลกระทบต่อเบี้ยประกันภัยสำหรับสายการบินรวมถึงเบี้ยประกันภัยของบริษัทฯ ด้วยเช่นกัน

ก) กิจการขนส่งทางอากาศ	(2) กิจการขนส่งสินค้า พัดดูภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์
------------------------	--

## 2.1 ลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการ

## ข้อมูลการบริการพาณิชย์สินค้า พัดดูภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์

การบริการขนส่งสินค้า พัดดูภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
ปริมาณการผลิตด้านพัดดูภัณฑ์ (ADTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	581	1,015	3,950
ปริมาณการขนส่งพัดดูภัณฑ์ (RFTK) (ล้านตัน-กม.) <sup>(1)</sup>	547	595	2,127
รายได้ค่าระวางขนส่ง (ล้านบาท) <sup>(2)</sup>	10,928	6,893	17,784
รายได้ค่าระวางขนส่งเฉลี่ยต่อหน่วย (บาท/ตัน-กม.) <sup>(3)</sup>	19.16	11.06	7.84
อัตราส่วนการขนส่งพัดดูภัณฑ์ (%) <sup>(1)</sup>	94.1	58.6	53.8

หมายเหตุ :

- (1) รวมความจุจากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (2) รวมรายได้ค่าระวางขนส่งพัดดูภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์จากเที่ยวบินแบบประจำ เที่ยวบินแบบไม่ประจำ และการเช่าพื้นที่ระวางบนเครื่องบินขนส่งสินค้า
- (3) รายได้ค่าระวางขนส่งพัดดูภัณฑ์รวมค่าธรรมเนียมขตเขตน้ำมันและค่าธรรมเนียมความเสี่ยงภัยจากสงคราม ไม่รวมค่าคอมมิชชั่นหารด้วยปริมาณการขนส่งพัดดูภัณฑ์

ในสภาวะที่มีสภาพอากาศแปรปรวน และอุณหภูมิที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี โดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งอยู่ใกล้บริเวณเส้นศูนย์สูตรมีอากาศร้อนเกือบทั้งปี บริษัทฯ จึงได้พัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อรักษาสภาพสินค้าให้คงสภาพที่ดีตลอดเส้นทางการขนส่ง โดยมีการปรับปรุงและพัฒนาการให้บริการการขนส่งดังนี้

Temperature Controlled Products เป็นสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิตลอดห่วงโซ่การขนส่ง เพื่อรักษาสภาพของสินค้าให้ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดจากผู้ส่งจนถึงมือผู้รับ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ให้ความสนใจและใช้บริการประเภทนี้มากขึ้น โดยบริษัทฯ ให้บริการตู้คอนเทนเนอร์ควบคุมอุณหภูมิ หรือ TG Temp สำหรับผลิตภัณฑ์ TGC หรือ TG Cool & Carry ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ที่ให้บริการขนส่งสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิให้สม่ำเสมอตลอดการขนส่ง เพื่อรักษาสภาพให้เป็นไปตามข้อกำหนดของลูกค้า รวมถึงรักษาความสดจนถึงมือผู้รับ อาทิ ผลิตภัณฑ์อาหารสด ผลิตภัณฑ์ผักผลไม้สด ผลิตภัณฑ์นม ผลิตภัณฑ์เครื่องดื่ม ผลิตภัณฑ์เวชสำอาง และยาที่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด เป็นต้น เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานสากล บริษัทฯ ได้รับการรับรองมาตรฐาน Good Distribution Practice หรือ GDP ในส่วนของพื้นที่อาคารสินค้าระหว่างประเทศ และได้มีการจัดตั้งทีมพนักงานมืออาชีพที่ผ่านการฝึกอบรมในระดับบุคคลตามมาตรฐาน GDP โดยได้รับประกาศนียบัตรรับรองจากบริษัท SGS (Thailand) ซึ่งเป็นบริษัทระดับโลกที่ทำการตรวจสอบให้การรับรองมาตรฐานต่าง ๆ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อทำหน้าที่ดูแลคุณภาพและรักษาสภาพของสินค้าประเภทดังกล่าว โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ยาและเวชภัณฑ์ที่ต้องการการดูแลอย่างเข้มงวด ให้เป็นไปตามข้อกำหนด และอีกทั้งยังรักษาคุณสมบัติของยาให้คงคุณภาพในการนำไปใช้รักษาโรคตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความมั่นใจในทุกจุดของการให้บริการตามมาตรฐาน GDP จนถึงมือลูกค้า โดยเฉพาะในช่วงเวลานี้ ซึ่งเป็นช่วงระยะเวลาของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่มีการแพร่กระจายไปยังประเทศและทวีปต่าง ๆ ทั่วโลก จึงได้มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ให้บริการนี้มีชื่อว่า TGP หรือ TG Pharma Pro เพื่อรองรับการขนส่งสินค้าประเภทดังกล่าว



นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังเสนอบริการพิเศษสำหรับผลิตภัณฑ์ TGX หรือ TG Force เป็นการให้บริการขนส่งสินค้าแบบเร่งด่วนภายใต้การรับประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลา

ผลิตภัณฑ์ TGF หรือ TG Fresh เป็นการบริการขนส่งด่วนสำหรับสินค้าของสดทุกประเภท

ผลิตภัณฑ์ TGK หรือ TG Cool เป็นบริการการขนส่งสินค้าเกษตรโดยใช้ Thermal Blanket ซึ่งเป็นอุปกรณ์เพื่อใช้ในการขนส่งสินค้าที่สามารถป้องกันความร้อนจากภายนอก พร้อมทั้งรักษาอุณหภูมิภายในเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด โดยควบคุมอุณหภูมิให้สินค้าคงความเย็นอย่างต่อเนื่องตามกำหนด และเตรียมพร้อมก่อนการขนส่งในตู้คอนเทนเนอร์ที่จัดเตรียมสำหรับสินค้าประเภทนี้โดยเฉพาะ ด้วยกระบวนการและเครื่องมืออุปกรณ์พิเศษที่ทันสมัย และได้มาตรฐานในการรักษาคุณภาพของสินค้าให้สดใหม่จนถึงผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ สินค้าประเภทผลไม้ที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิแบบเย็นจัด เช่น มะพร้าวน้ำหอม ข้าวเหนียวมะม่วง เป็นต้น

ผลิตภัณฑ์ PRI หรือ Priority Service เป็นการบริการขนส่งแบบสินค้าที่มีลำดับความสำคัญสูงในการขนส่ง

ส่วนการให้บริการอื่น ๆ ยังคงมีบริการสำหรับการขนส่งสินค้าทั่วไป อาทิ สินค้าเกษตร ผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร สินค้าอุปโภคและบริโภค และสินค้าพิเศษอื่น ๆ เช่น สัตว์ หรือสิ่งมีชีวิตประเภทต่าง ๆ สินค้าอันตราย สินค้ามีค่า สินค้าที่มีขนาดใหญ่ มีน้ำหนักมาก เช่น เครื่องจักร เครื่องกำเนิดไฟฟ้า หรือรถยนต์ เป็นต้น รวมถึงการขนส่งร่างของผู้เสียชีวิตอีกด้วย

## 2.2 การตลาดและการแข่งขัน

บริษัทฯ ให้บริการการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศด้วยเครื่องบินขนส่งผู้โดยสารเป็นหลัก โดยมีสายการบินไทยสมายล์เป็นสายการบินที่จะสนับสนุนเส้นทางการบินภายในประเทศ และบางเส้นทางบินในภูมิภาค มีพันธมิตรที่ทำให้การบริการครอบคลุมเส้นทางการบินมากขึ้น นอกจากนี้บริษัทฯ ยังให้บริการการขนส่งด้วยรถบรรทุกระหว่างประเทศในหลายเส้นทางที่มีได้มีเที่ยวบินตรงด้วย

ปัจจุบันการขนส่งทางอากาศมีปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการบินขนส่งสินค้าทางอากาศเป็นอย่างมาก ได้แก่ ราคาน้ำมันโลก ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน และสถานการณ์การแพร่ระบาดของอย่างต่อเนื่องของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งประเด็นดังกล่าวยังคงส่งผลกระทบต่อการบินขนส่งเป็นอย่างมาก ถึงแม้ว่าประเทศต่าง ๆ ในโลกได้ทำการแจกจ่ายและฉีดวัคซีนป้องกันไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) และบางประเทศมีการผ่อนปรนมาตรการในเรื่องการเดินทางเข้าและออกประเทศมากยิ่งขึ้น แต่ในภาพรวมธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศยังไม่สามารถกลับสู่สภาวะปกติได้ในเร็ววัน ซึ่งส่งผลทำให้การขนส่งสินค้าทางอากาศที่อาศัยเครื่องบินโดยสารยังอยู่ในภาวะชะงักงันเมื่อเทียบกับปริมาณความต้องการในการขนส่งสินค้าในตลาด

บริษัทฯ จึงมีการปรับรูปแบบธุรกิจการขนส่งสินค้า โดยเน้นการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์เป็นหลัก เพื่อทำรายได้ โดยการให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter/BSA Flight) ในทุกเส้นทางตามความต้องการของลูกค้า อีกทั้งยังเสนอขายพื้นที่ระวางบนเที่ยวบิน (Belly Space) แก่ลูกค้าโดยการเช่าพื้นที่ทั้งหมดบนเที่ยวบินนั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีการเสนอขายพื้นที่ระวางบนเที่ยวบิน (Belly Space) แบบราคาขายต่อกิโลกรัม หรือราคาขายตาม Unit Load อีกด้วย เพื่อใช้ประโยชน์จากพื้นที่อย่างสูงสุด รวมถึงทำการขายพื้นที่ระวางในห้องสัมภาระผู้โดยสาร (Cargo in Cabin: CIC) ทำให้สามารถรองรับสินค้าได้มากขึ้น

ทั้งนี้บริษัทฯ มุ่งเน้นการทำรายได้จากการขนส่งสินค้า Premium Product ซึ่งเป็นสินค้าที่ต้องได้รับการดูแลเป็นพิเศษ ภายใต้หลักประกันในการขนส่งตามกำหนดเวลา เช่น TGX หรือ TG Force และ TGF หรือ TG Fresh นอกจากนี้จะเน้นการขนส่งสินค้าที่ต้องควบคุมอุณหภูมิเป็นหลัก ในเส้นทางที่มีความต้องการทั้งไปและกลับ ส่งเสริมการขาย TGC หรือ

TG Cool & Carry ที่ได้รับการตอบรับจากลูกค้าเป็นอย่างดีในเส้นทางที่มีศักยภาพอื่น ๆ เพิ่มเติม ซึ่งตลาดยาและเวชภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการป้องกันการติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) โดยเฉพาะการขนส่งวัคซีน ในขณะที่เดียวกัน บริษัทฯ ได้มีการพิจารณาในการเปิดเที่ยวบินที่ขนส่งผู้โดยสาร (Repatriation Flight) ร่วมกับการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ซึ่งเป็นการใช้พื้นที่ระวางได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งเป็นการทำรายได้ให้บริษัทฯ อย่างต่อเนื่อง

## ข) หน่วยธุรกิจ

บริษัทฯ ดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งโดยจัดตั้งเป็นหน่วยธุรกิจ ประกอบด้วยบริการคลังสินค้า และการจัดการขนส่ง การบริการลูกค้าภาคพื้น การบริการลานจอดและอุปกรณ์ภาคพื้น และครัวการบินโดยมีรายละเอียดดังนี้

ข) หน่วยธุรกิจ	1. ธุรกิจการบริการคลังสินค้า
----------------	------------------------------

### ธุรกิจการบริการคลังสินค้า

เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ที่ยังทวีความรุนแรงอยู่นั้น ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการขนส่งทางอากาศ โดยเฉพาะการขนส่งผู้โดยสารยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้เต็มรูปแบบ แต่การขนส่งสินค้าทางอากาศนั้น มีปริมาณการนำเข้าและส่งออกสินค้าเพิ่มขึ้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ให้บริการคลังสินค้าจึงต้องมีการวางแผนและเตรียมความพร้อมด้านอุปกรณ์และบุคลากร ในการให้บริการแก่สายการบินลูกค้าและผู้ให้บริการคลังสินค้า ตลอด 24 ชั่วโมง โดยไม่มีวันหยุด นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้จัดทำโครงการต่าง ๆ (Initiative Project) จำนวน 30 โครงการ เพื่อปรับลดค่าใช้จ่าย และสร้างรายได้เพิ่ม อาทิ

โครงการ Right Sized Cargo Terminal บริษัทฯ สามารถทำแผนลดจำนวนบุคลากรลงประมาณ 50% โดยการปรับโครงสร้างใหม่ มีการควบรวมหน่วยงาน เพื่อลดขนาดองค์กรและสายการบินบังคับบัญชา อีกทั้งมีการปรับลดกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

โครงการลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เช่น การคืนพื้นที่คลังสินค้าในบางส่วน การลดจำนวนรถยกสินค้า การลดจำนวนการเช่าแบตเตอรี่ไฟฟ้า การลดจำนวนคอมพิวเตอร์และอุปกรณ์วิทยุสื่อสาร

โครงการเพิ่มรายได้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการหาลูกค้าสายการบินรายใหม่ โดยนำเสนอบริการคลังสินค้าที่มีมาตรฐานระดับสากลและมีความทันสมัย การปรับขึ้นค่าบริการคลังสินค้าที่สามารถแข่งขันได้ รวมถึงการจัดตั้ง THAI Cargo Academy (TCA) เพื่อเป็นแหล่งการเรียนรู้เกี่ยวกับการขนส่งสินค้าทางอากาศ แก่นักศึกษาจากทุกสถาบัน ซึ่งสามารถต่อยอดไปถึงการจัดทำ Memorandum of Understanding (MOU) กับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ อีกด้วย

หลังจากที่หลาย ๆ ประเทศได้ดำเนินการให้บริการฉีดวัคซีนป้องกันการแพร่ระบาดของเชื้อโรคแก่ประชากรในประเทศแล้ว และในบางประเทศได้ผ่อนคลายการเปิดประเทศ เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจ ซึ่งแนวโน้มธุรกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ ได้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการขนส่งสินค้า โดยนำเครื่องบินขนส่งผู้โดยสารมาใช้ในการขนส่งสินค้ามากขึ้น (Cargo in Cabin: CIC) และจัดเที่ยวบินเช่าเหมาลำขนส่งสินค้าโดยเฉพาะ (Charter Flight) ประกอบกับการขนส่งทางเรือเกิดปัญหาการขาดแคลนตู้ขนส่งสินค้า (Container) ทำให้เกิดการเปลี่ยนโหมดการขนส่งสินค้า ส่งผลให้มีปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ซึ่งบริษัทฯ ได้มีการบริหารจัดการแรงงานและทรัพยากรที่มีอยู่ในปัจจุบันให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด อาทิ ทำการปรับตารางการทำงานของแรงงานภายนอกให้สอดคล้องกับปริมาณของงาน โดยไม่

เกิดผลกระทบต่อการบินให้บริการของบริษัทฯ และได้มีการปรับจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับปริมาณสายการบินลูกค้าที่ยังใช้บริการคลังสินค้าอยู่กว่า 50 สายการบิน ซึ่งพบว่าปริมาณการขนส่งสินค้ามากกว่าช่วงสถานการณ์ปกติปี 2562 ถึงร้อยละ 37

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาการให้บริการ และมีนโยบายในการเพิ่มคุณภาพการให้บริการและพัฒนาผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ ให้มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่องในทุกจุดการให้บริการ โดยได้นำความต้องการและข้อเสนอแนะของลูกค้าผู้ใช้บริการมาปรับปรุงการให้บริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด อาทิ ลดระยะเวลาการให้บริการส่งมอบสินค้าและบริการให้กับลูกค้า และยกระดับมาตรฐานการให้บริการคลังสินค้าสู่ระดับ World Class ในธุรกิจการขนส่งทางอากาศและกิจกรรมหลัก เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป้าหมายของการให้บริการคลังสินค้า คือการให้บริการระดับมาตรฐานสากลที่มุ่งสู่คลังสินค้าระบบปิดอย่างเต็มรูปแบบ สามารถให้บริการในรูปแบบ One Stop Service

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงบริการคลังสินค้าให้ทันสมัยตรงตามความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ โดยได้ปรับปรุงพื้นที่ Perishable Center (2,000 ตร.ม.) บริเวณ Truck Dock ให้เป็นพื้นที่ควบคุมอุณหภูมิ โดยใช้ระบบการจัดการแบบ Cool Chain รองรับการขยายตัวของสินค้าที่ต้องการการควบคุมอุณหภูมิเป็นพิเศษระหว่างการขนส่ง เพื่อเพิ่มโอกาสและขยายตลาดสินค้า Perishable ทั้งนี้ บริษัทฯ กำลังดำเนินการปรับปรุง Perishable Center ให้เป็นไปตามระบบมาตรฐาน Good Distribution Practice (GDP) ที่บริษัทฯ ได้รับการรับรองในเรื่องการจัดเก็บสินค้าประเภทยาและเวชภัณฑ์ ให้มีคุณภาพตามมาตรฐานขององค์การอนามัยโลก (WHO) เป็นการสร้างความมั่นใจว่าสินค้าประเภทดังกล่าว จะได้รับการดูแลเป็นพิเศษตลอดทั้งกระบวนการเมื่อใช้บริการผ่านคลังสินค้าของบริษัทฯ ซึ่งที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ให้บริการคลังสินค้าและขนถ่ายลำเลียงวัคซีนป้องกันเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จากทั่วโลกอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงเรื่องการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการปฏิบัติงาน โดยทำการอบรมเพิ่มทักษะในเรื่องเทคโนโลยี การบริหารงานอื่น ๆ อีกทั้ง ได้จัดทำแผนสรรหาตำแหน่งหัวหน้างานเพื่อรองรับการขาดช่วงของตำแหน่งหัวหน้างานในส่วนงานนั้น ๆ พร้อมทั้งมีการพัฒนาบุคลากรให้เข้าถึงการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมสมัยใหม่ เพื่อปรับเข้าสู่องค์กรยุคใหม่ Smart Organization ตลอดจนวางรากฐานในเรื่องเทคโนโลยีมุ่งสู่การเป็น Smart Warehouse

บริษัทฯ ได้วางแผนการให้บริการคลังสินค้าในรูปแบบระบบปิดอย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้เป็นพื้นที่หวงห้ามบุคคลภายนอก และให้เป็นไปตามข้อกำหนดด้านความปลอดภัยของ AOT, CAAT, IATA และ ICAO ที่บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญสูงสุด โดยได้รับใบรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของผู้ให้บริการภาคพื้น IATA Safety Audit for Ground Operations (ISAGO) ในส่วนการให้บริการภาคพื้นด้านการบริการคลังสินค้า

อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ทำการศึกษาและวิจัยหาโอกาสทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการขนส่งสินค้า เช่น การหาพันธมิตรทางธุรกิจในการเชื่อมต่อการขนส่งสินค้า (Truck Service) และได้ศึกษาร่วมกับสถาบันวิจัยแห่งชาติ (วช.) ในเรื่องการจัดระเบียบการให้บริการรถบรรทุกสินค้า (Truck Queuing) ที่มาใช้บริการคลังสินค้า

ในส่วนของระบบสารสนเทศ บริษัทฯ มีแผนงานพัฒนาระบบการชำระค่าบริการคลังสินค้า โดยเพิ่มช่องทางการชำระเงินค่าบริการ Online Payment และ Kiosk เพื่อลดการแออัดในการให้บริการภายในห้องแคชเชียร์ รวมถึงเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าผู้ใช้บริการด้วย

## ฝ่ายบริการคลังสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

จากการที่บริษัทฯ ได้เข้าสู่การดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการนั้น จึงได้มีการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรใหม่ที่มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2564 ที่ผ่านมา เพื่อให้มีตำแหน่งงานและสายการบังคับบัญชาที่เหมาะสม มีประสิทธิภาพ และมีศักยภาพในการแข่งขันในตลาดธุรกิจการบินได้ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จในการฟื้นฟูกิจการ จากเดิมที่บริษัทฯ มีจำนวนพนักงานฝ่ายบริการคลังสินค้าและไปรษณียภัณฑ์ จำนวน 1,060 คน พนักงานแรงงานภายนอก จำนวน 1,380 คน ได้มีพนักงานแสดงความจำนงเข้ากระบวนการกลั่นกรองสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ และสมัครใจเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) รวมถึงพนักงานที่จะเกษียณอายุในเดือนตุลาคม 2564 คงเหลือจำนวนพนักงานฝ่ายฯ อยู่ที่จำนวน 563 คน และพนักงานแรงงานภายนอก จำนวน 786 คน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับโครงสร้างของการให้บริการคลังสินค้าออกเป็น 3 ส่วนหลัก คือ การพัฒนาธุรกิจโลจิสติกส์ การปฏิบัติการคลังสินค้า และกลุ่มงานมาตรฐานความปลอดภัยและสนับสนุนงานปฏิบัติการ เพื่อให้มีความคล่องตัวและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ รวมถึงการลดค่าใช้จ่ายและเพื่อสอดคล้องกับแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ด้วย

แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) จะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อการประกอบกิจการธุรกิจการขนส่งทางอากาศ จนทำให้บริษัทฯ หยุดทำการบินชั่วคราว เนื่องจากการประกาศปิดประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ส่งผลให้ธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศเกิดความชะงักงัน ทำให้การขนส่งสินค้าทางอากาศบนเครื่องบินโดยสารได้หยุดชะงักโดยสิ้นเชิง มีผลทำให้สถานะเศรษฐกิจทั่วโลกถดถอย และคาดการณ์ว่าสถานการณ์โรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อาจจะยืดเยื้อต่อเนื่องถึงปี 2565 หรืออาจจะยาวนานกว่านั้นจนกว่าจะมีหน่วยงานทางด้านสาธารณสุขสามารถคิดค้น และผลิตยารักษาโรคออกมาได้สำเร็จ แต่อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ก็ยังสามารถดำเนินกิจการขนส่งสินค้าทางอากาศ รวมถึงการให้บริการคลังสินค้าแก่สายการบินคู่ค้า ทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำและเที่ยวบินขนส่งสินค้า โดยเฉพาะ ทุกวันตลอด 24 ชั่วโมงอย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่าบริษัทฯ มีความพร้อมในการให้บริการฯ ในทุกมิติ เพื่อสร้างความภาคภูมิใจให้แก่คนไทยและประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ ที่มีส่วนช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ

ข) หน่วยธุรกิจ	2. ธุรกิจการบริการภาคพื้น
----------------	---------------------------

ธุรกิจบริการภาคพื้น เป็นธุรกิจสนับสนุนการบิน ประกอบด้วย 2 กิจกรรมหลัก กล่าวคือ

### 2.1 การบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services)

#### ประเภทของการให้บริการ

**บริการผู้โดยสาร** ประกอบด้วยบริการตรวจรับบัตรโดยสาร ณ จุดบริการปกติ และจุดบริการพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ สมาชิกบัตรแพลทินัม และบัตรทอง จุดให้บริการโดยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Kiosk) พร้อมจัดเคาน์เตอร์เฉพาะสำหรับรับสัมภาระ การตรวจเช็คเอกสารการเดินทาง หมายเลขที่นั่ง อาหารพิเศษ และ/หรือบริการพิเศษในแต่ละรูปแบบการเดินทางหรือตามที่ได้สำรองไว้ล่วงหน้า ตรวจสอบและบันทึกน้ำหนักสัมภาระของผู้โดยสาร รวมถึงบริการผู้โดยสารขาออกบริเวณห้องพักผู้โดยสารก่อนเข้าอากาศยาน ให้บริการตรวจทานเอกสารการเดินทาง จัดลำดับและระเบียบการเข้าสู่อากาศยาน และอำนวยความสะดวกผู้โดยสารที่ออกจากอากาศยานสำหรับเที่ยวบินขาเข้า

**บริการห้องรับรองพิเศษ** สำหรับให้บริการแก่ผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ ผู้โดยสารสมาชิกบัตรแพลทินัม และสมาชิกบัตรทอง มีบริการสปา (Royal Orchid Spa) สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ นอกจากนี้ยังมีห้องรับรองสำหรับการเดินทางเป็นหมู่คณะ

**บริการด้านสัมภาระ** ให้บริการรับแจ้งและติดตามสัมภาระลงทะเบียนผู้โดยสารขาเข้าที่เกิดความล่าช้า สูญหาย ขำรุด สิ่งของสูญหาย ให้บริการนำส่งสัมภาระตกค้างล่าช้าให้กับผู้โดยสารถึงที่พัก รวมถึงติดตามและจัดเก็บสิ่งของที่ผู้โดยสารลืมบนเครื่องบิน ทั้งเที่ยวบินภายในประเทศและระหว่างประเทศ

**บริการควบคุมการบรรทุก** ให้บริการในทุกเที่ยวบินของสายการบินไทย เที่ยวบินของสายการบินลูกค้า รวมทั้งเที่ยวบินเช่าเหมาลำ บริการวางแผนการบรรทุก คำนวณน้ำหนักของเครื่องบินเพื่อให้เกิดความสมดุล ควบคุมการบรรทุกผู้โดยสาร สัมภาระสินค้าและไปรษณียภัณฑ์สำหรับเที่ยวบินขาออก (Loading) ให้เป็นไปตามแผนการบรรทุกภายในกรอบเวลาที่กำหนด และส่งข้อมูลสำคัญของผู้โดยสารไปยังสถานีปลายทาง ทั้งนี้ การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยสูงสุดทั้งในเรื่อง Safety และ Security ให้สอดคล้องกับกฎข้อบังคับการบิน นอกจากนี้ ยังให้การให้บริการเที่ยวบินขาเข้า (Unloading) ควบคุมการนำสัมภาระลงจากเครื่องบิน และนำส่งถึงผู้โดยสารและหน่วยงานเกี่ยวข้องให้เป็นไปตามเวลาที่กำหนด

**บริการสนับสนุนการให้บริการ** เช่น ดูแลช่วยเหลือผู้โดยสารที่ประสบปัญหาต่าง ๆ ทั้งเที่ยวบินขาเข้า-ขาออก และผู้โดยสารต่อเครื่องหรือผู้โดยสารพลาดการต่อเที่ยวบิน (กรณีเที่ยวบินขาเข้าของการบินไทยล่าช้า) ให้สามารถเดินทางต่อไปยังจุดหมายปลายทางได้อย่างราบรื่น ได้รับความสะดวกและปลอดภัยมากที่สุด นอกจากนี้ยังมีการให้บริการพิเศษต่าง ๆ (Special Services) อาทิ การบริการเฉพาะบุคคลสำคัญ การบริการจัดโซนพิเศษสำหรับรับรองและตรวจรับบัตรโดยสารสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง การบริการเช็คอินล่วงหน้าทางโทรศัพท์สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง รวมทั้งการให้บริการผู้โดยสารสูงอายุ ผู้พิการ ผู้ป่วยที่แพทย์รับรองการเดินทาง และผู้โดยสารเดินทางล่าช้าที่มีอายุต่ำกว่า 16 ปี เป็นต้น พร้อมทั้งยังมีเคาน์เตอร์ Customer Service ให้บริการสอบถามข้อมูลการเดินทาง สำรองที่นั่ง เปลี่ยนแปลงเที่ยวบิน (Information and Reservation) และบริการข้อมูล Royal Orchid Plus เบื้องต้นแก่ผู้โดยสารอีกด้วย

**บริการพิเศษเฉพาะลูกค้าของหน่วยงานเอกชน (Non-Airlines Customer Services)** อาทิ ธนาकार และบริษัทเอกชนต่าง ๆ ที่ต้องการให้บริษัทฯ อำนวยความสะดวกให้ลูกค้าของตนเป็นพิเศษ เช่น บริการด้านการอำนวยความสะดวกในการเดินทาง ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่าง ๆ ตามที่ระบุในสัญญาการให้บริการ

**บริการสายการบินลูกค้า (Airlines Customer Services)** ให้บริการผู้โดยสาร สัมภาระ การควบคุมระวางบรรทุก ห้องรับรองพิเศษ และการบริการพิเศษต่าง ๆ ตามที่มีระบุไว้ในสัญญาการให้บริการ

### การตลาดและการแข่งขัน

นโยบายการตลาดของฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้น เน้นการเพิ่มสัดส่วนของบริษัทฯ ในตลาดการให้บริการลูกค้าภาคพื้น ท้าอากาศยานสุวรรณภูมิ โดยฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีสายการบินลูกค้าจำนวน 29 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 38.67 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทยจำนวน 288 เที่ยวบิน สายการบินไทยสมายล์จำนวน 2,541 เที่ยวบิน และสายการบินลูกค้า จำนวน 1,347 เที่ยวบิน รวมเป็นจำนวน 4,176 เที่ยวบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 39.02 บริษัทคู่แข่งมีจำนวน 3 ราย ได้แก่ Bangkok Flight Services, บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ Lufthansa Services Thailand มีสัดส่วนทางตลาดอยู่ร้อยละ 40.6, 11.3 และ 1.8 ตามลำดับ ส่วนสายการบินที่มีการบริการภาคพื้นด้วยตนเองมีสัดส่วนอยู่ร้อยละ 5.4 และเที่ยวบินพิเศษอื่น ๆ ร้อยละ 0.8 (ข้อมูล ณ ไตรมาส 3 ปี 2563) ทั้งนี้ ฝ่ายบริการลูกค้าภาคพื้นมีเป้าหมายเพิ่มสายการบินลูกค้ารายใหม่ และดึงลูกค้ารายเดิมซึ่งเปลี่ยนไปใช้บริการบริษัทคู่แข่งให้กลับมาใช้บริการจากบริษัทฯ

ในส่วนของการให้บริการ ณ ท่าอากาศยานภูมิภาคที่เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต กระบี่ เชียงราย สุราษฎร์ธานี และ อุตะเภานั้น มีคู่แข่งแห่งละ 1 ราย โดยสัดส่วนทางการตลาดของบริษัทฯ มากกว่าร้อยละ 80 ทั้งนี้ ท่าอากาศยานภูเก็ต (บริการตนเองและสายการบินไทยสมายล์) เชียงใหม่ และกระบี่เป็นตลาดที่มีอุปสงค์ (Demand) มาก ทั้งสายการบินแบบฤดูกาล (Seasonal) และแบบเช่าเหมาลำ (Charter) รวมทั้งสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carriers) ซึ่งมีจำนวนเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ

การให้บริการเที่ยวบินแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ณ ท่าอากาศยานภายในประเทศจะพิจารณาดำเนินการตามสายการบินขอใช้บริการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งอำนวยความสะดวก ณ ท่าอากาศยานนั้นพร้อมทั้งหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการอำนวยความสะดวกโดยรวมถึงเที่ยวบินที่มีภารกิจพิเศษต่าง ๆ ด้วย เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายการเปิดให้บริการท่าอากาศยานดอนเมืองของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่ประกาศใช้มาตั้งแต่ปี 2557 เป็นโอกาสในการขยายรูปแบบบริการที่จะสามารถเพิ่มรายได้จากการให้บริการภาคพื้น ณ ท่าอากาศยานต่าง ๆ อีกทางหนึ่งด้วย

### การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

ปัจจัยสำคัญที่มีผลกระทบต่อการใช้งานบริการลูกค้าภาคพื้นในทุก ๆ ท่าอากาศยานคือแรงงาน เนื่องจากการเติบโตทางด้านธุรกิจการบินส่งผลทำให้แรงงานที่มีอยู่ในภาคอุตสาหกรรมการเดินทางอากาศหรือธุรกิจการบินมีการโยกย้ายไปยังสายการบินอื่นที่มีผลตอบแทนที่สูงกว่า หรือแม้แต่มีการไหลออกไปยังภาคอุตสาหกรรมอื่น ๆ ที่มีค่าจ้างแรงงานที่ปรับสูงขึ้นหรือต่ำกว่าเล็กน้อย แต่ไม่ต้องเหน็ดเหนื่อยจากการทำงานเป็นกะและความกดดันจากการให้บริการ ซึ่งทั้งบริษัทฯ และคู่แข่งต่างได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเช่นเดียวกัน

เนื่องด้วยในปัจจุบันธุรกิจการบินมีการแข่งขันสูง ประกอบกับบริษัทฯ ประสบภาวะขาดทุน ในส่วนของงานบริการลูกค้าภาคพื้นจึงได้ปรับลดการว่าจ้างแรงงานภายนอก (Outsource) และการจ้างเหมาบริการ (Out-Job) เพื่อบริหารต้นทุนให้ลดลงสามารถแข่งขันได้

ในขณะเดียวกันได้ดำเนินการวางแผนอัตรากำลังคนให้มีความเหมาะสม โดยจัดตารางการทำงานของพนักงานแต่ละกะให้สอดคล้องกับปริมาณเที่ยวบินที่ให้บริการ ทั้งการบินไทยและสายการบินลูกค้า ดำเนินการอบรมให้ความรู้แก่พนักงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและศักยภาพของพนักงานแต่ละคนให้ปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลายทักษะ (Multi Skill) ในหลายจุดบริการที่ให้บริการลูกค้า เช่น เช็คอิน (Check-in) และ บริเวณประตูขึ้นเครื่อง (Boarding Gate) เป็นต้น

## 2.2 การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services)

### ประเภทของการให้บริการประกอบด้วย

1. การให้บริการขนถ่ายสัมภาระได้ทุกประเภทในรูปแบบของสัมภาระผู้โดยสาร สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ทั้งเที่ยวบินขาเข้าและขาออก โดยการให้บริการดังกล่าวยังรวมถึงการขนถ่ายสินค้าขนาดใหญ่ที่ขนส่งด้วยอากาศยานแบบเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter)
2. การให้บริการบันไดสำหรับใช้ขึ้น-ลง อากาศยาน การให้บริการขนส่งผู้โดยสารจากอาคารผู้โดยสารไปยังอากาศยาน และ/หรือจากอากาศยานมายังอาคารผู้โดยสาร ทั้งนี้ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถให้บริการแก่ผู้โดยสาร VIP ด้วยรถโดยสารพิเศษที่มีความหรูหรา และทันสมัยเหมาะสมกับระดับของผู้โดยสารแต่ละประเภทรวมถึงการให้บริการผู้โดยสารป่วยหรือทุพพลภาพ

3. การให้บริการอากาศยานด้วยอุปกรณ์จ่ายกระแสไฟฟ้า อุปกรณ์ช่วยติดเครื่องยนต์ของอากาศยาน อุปกรณ์ส่งลมเย็นเพื่อช่วยปรับอุณหภูมิภายในห้องโดยสารของอากาศยาน การบริการขนถ่ายสิ่งปฏิกูลจากอากาศยาน การบริการเติมน้ำดื่มแก่อากาศยานด้วยมาตรฐานสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA Drinking-Water Quality Pool: IDQP) และเป็นไปตามข้อกำหนดขององค์การอนามัยโลก (World Health Organization: WHO) รวมถึงการให้บริการเคลื่อนย้ายอากาศยานภาคพื้นดิน

4. การให้บริการทำความสะอาดภายในอากาศยานทั้งประเภทอากาศยานจอดแวะ (Transit) และการทำความสะอาดขั้นโรงเก็บ (Deep Clean) ทั้งนี้การให้บริการทั้งสองประเภทนั้นอยู่ในระดับของ Secure Clean เป็น การทำความสะอาดควบคู่ไปกับการตรวจเช็คด้านความมั่นคงการบินไปในเวลาเดียวกัน รวมถึงการทำความสะอาดในรูปแบบการฆ่าเชื้อโรค (Disinfection) โดยทำความสะอาด 36 จุด (36 Touch point) ซึ่งเป็นจุดเสี่ยงที่เป็นจุดสัมผัสต่าง ๆ ภายในห้องโดยสาร ซึ่งจากความทุ่มเทและการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างต่อเนื่องทำให้การทำความสะอาดภายในอากาศยานได้รับรางวัลจาก Skytrax และได้รับการชมเชยจากสายการบินลูกค้ามาโดยตลอด

5. การให้บริการอากาศยานในสภาวะฉุกเฉิน ทั้งกรณีฉุกเฉินทางการแพทย์ที่เป็นการติดต่อจากโรคระบาด การเตรียมรับสภาวะฉุกเฉินเมื่ออากาศยานเกิดไฟไหม้ รวมถึงการย้ายฐานในกรณีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิไม่สามารถให้บริการได้ โดยการจัดทำแผนป้องกันและฝึกเตรียมความพร้อมสำหรับรองรับเหตุฉุกเฉินร่วมกับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

นอกจากการให้บริการข้างต้นแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังมีขีดความสามารถในการซ่อมบำรุงอุปกรณ์บริการภาคพื้น และตู้คอนเทนเนอร์บรรจุสัมภาระของผู้โดยสาร (Unit Loading Devices: ULD) ซึ่งผ่านการรับรองแหล่งซ่อม ULD จากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

การบริการของฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นได้รับการรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการบินของสายการบิน IATA Operation Safety Audit (IOSA) และการรับรองคุณภาพสากลด้านความปลอดภัยในการปฏิบัติการของผู้ให้บริการภาคพื้น IATA Safety Audit for Ground Operation (ISAGO) ซึ่งเป็นมาตรฐานสากลที่ได้รับความเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบินมาตรฐานด้านคุณภาพ ISO 9001 และมาตรฐานด้านความมั่นคงการบินจากการตรวจประเมินจากหน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของสหรัฐอเมริกา (Transportation Security Administration, Department of Homeland Security: TSA) หน่วยงานด้านความปลอดภัยในการเดินทางของประเทศออสเตรเลีย (Office of Transport Security: OTS) ทำให้ลูกค้ามั่นใจได้ว่าการใช้บริการจากฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นจะได้รับความปลอดภัยตามมาตรฐานคุณภาพการให้บริการในระดับสากลและมีความมั่นคงทางการบินสูงสุด

นอกจากการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นที่ทำอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นยังให้บริการที่ท่าอากาศยานภูมิภาคอีก 10 แห่ง ประกอบด้วยท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวง เชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต (บริการตนเองและสายการบินไทยสมายล์) ท่าอากาศยานหาดใหญ่ ท่าอากาศยานกระบี่ ท่าอากาศยานอุดรธานี ท่าอากาศยานอุตุตะเถา ท่าอากาศยานขอนแก่น และท่าอากาศยานสุราษฎร์ธานี อย่างไรก็ตามหากท่าอากาศยานนอกเหนือไปจากที่ให้บริการข้างต้นมีความจำเป็นต้องใช้การบริการอุปกรณ์ภาคพื้น อาทิ การบริการเที่ยวบินภารกิจพิเศษ โดยเครื่องบินกองทัพอากาศหรือการบริการเที่ยวบินเช่าเหมาลำ (Charter) เช่น การบริการเที่ยวบินอภัยคุณ ท่าอากาศยานนราธิวาส เป็นต้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นสามารถนำอุปกรณ์ภาคพื้นจากท่าอากาศยานสุวรรณภูมิหรือท่าอากาศยานข้างเคียงมาให้บริการได้อย่างเต็มขีดความสามารถ

## การตลาดและการแข่งขัน

การบริการอุปกรณ์ภาคพื้นดินที่สนามบินสุวรรณภูมิมีคู่แข่ง 1 ราย โดยฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นดินมีสายการบินลูกค้า 36 สายการบิน คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 41.38 นอกจากนี้ยังให้บริการเที่ยวบินของสายการบินไทย และสายการบินไทยสมายล์ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 23.71 รวมเป็นสัดส่วนทั้งหมดร้อยละ 42.26 บริษัทคู่แข่งมีสัดส่วนทางตลาดร้อยละ 51.72 (ข้อมูล ณ ไตรมาส 3 ปี 2563) ทั้งนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นดินต้องมีศักยภาพในการรักษาฐานลูกค้าเดิม และแสวงหาลูกค้าใหม่เพิ่มเติมอย่างต่อเนื่อง โดยการนำข้อมูลจากลูกค้าทั้งข้อมูลด้านการร้องเรียน (Complaint) และข้อมูลด้านการวัดความพึงพอใจมาศึกษา วิเคราะห์และวางแผนการทำงานเพื่อให้ลูกค้าได้รับการบริการเป็นไปตามมาตรฐานทั้งด้านคุณภาพและความปลอดภัยอันเป็นเป้าหมายของการบริการอุปกรณ์ภาคพื้นดินเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในการรับบริการอย่างสูงสุด

สำหรับการหาลูกค้าใหม่นั้น ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นดินได้ใช้จุดแข็ง คือ การบริหารต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ จำนวนอุปกรณ์ที่ทันสมัยและครบครัน โดยให้บริการจากพนักงานที่เชี่ยวชาญและมีประสบการณ์โดยผ่านการฝึกอบรมที่ได้ตามมาตรฐานสากล รวมถึงการมีหน่วยงานควบคุมการบริการภาคพื้นดินที่มีขีดความสามารถในการตัดสินใจ ทั้งในสถานการณ์ปกติและสถานการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจและตัดสินใจเลือกใช้บริการ

## การจัดหาผลิตภัณฑ์และการบริการ

ปัจจัยสำคัญในการให้บริการอุปกรณ์ภาคพื้นดิน คือ อุปกรณ์และแรงงาน ในด้านของอุปกรณ์ฝ่ายบริการภาคพื้นดินได้จัดทำโครงการวางแผนอุปกรณ์ภาคพื้นดิน (Ground Equipment Services Fleet Plan) เพื่อรองรับฝูงบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้าและเพื่อให้มีอุปกรณ์ที่พร้อมและเพียงพอต่อการให้บริการและทันสมัยอยู่เสมอ โดยมีค่าใช้จ่ายในการจัดหาอุปกรณ์และการซ่อมบำรุงต่ำที่สุด ส่วนในด้านแรงงานนั้น ได้ดำเนินการว่าจ้างแรงงานทั้งแบบจัดจ้างแรงงานภายนอก (Outsource) และแบบเหมางานบริการ (Out-Job) โดยแรงงานจะได้รับการอบรมภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติจากฝ่ายฝึกอบรมตามมาตรฐานของท่าอากาศยานและมาตรฐานสากล รวมทั้งการพัฒนาแรงงานเดิมให้มีขีดความสามารถในการควบคุมการใช้งานอุปกรณ์ได้หลากหลายประเภท (Multi Skill) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอุปกรณ์และมีแรงงานเพียงพอต่อการปฏิบัติงานรวมถึงมีการบริหารต้นทุนให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ นอกจากนี้ ฝ่ายบริการอุปกรณ์ภาคพื้นดินได้จัดทีมงานวิศวกร เพื่อศึกษาวิเคราะห์และจัดหาอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเหมาะสมกับพื้นที่ในการทำงานและอากาศยานทุกประเภท เช่น รถลากจูงขบวนสัมภาระแบบใช้ระบบไฟฟ้า (Electric Towing Tractor) เป็นรถที่ใช้ระบบไฟฟ้าในการขับเคลื่อนสำหรับลากจูงตู้สัมภาระเพื่อเป็นการตอบสนองต่อโครงการ Green Airport ซึ่งทำให้อประหยัดต้นทุนในการดำเนินการและรักษาสภาพแวดล้อมไปในคราวเดียวกัน



## ข) หน่วยธุรกิจ

## 3. ธุรกิจครัวการบิน

ครัวการบิน เป็นหน่วยธุรกิจหนึ่งที่สำคัญของธุรกิจหลักของบริษัทฯ มีการพัฒนา และเจริญเติบโตก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง โดยสามารถสร้างรายได้ และผลกำไรให้บริษัทฯ มาโดยตลอด ในปี 2562 ครัวการบินสามารถสร้างรายได้กว่า 8,533.5 ล้านบาท แต่ในช่วงสถานการณ์แพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) มีผลให้ครัวการบินมีรายได้ลดลง โดยปี 2563 มีรายได้ 2,262.4 ล้านบาท และปี 2564 (เดือนมกราคม – ตุลาคม) มีรายได้ 451.3 ล้านบาท

ครัวการบิน มีฐานการปฏิบัติการ 3 แห่ง ดังนี้

1. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ตั้งอยู่ในเขตปลอดอากร บนพื้นที่ประมาณ 120,000 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารในเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำ
2. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานดอนเมือง มีพื้นที่ประมาณ 40,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหาร เพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และผู้โดยสารของสายการบินชั้นนำอื่น ๆ ที่ทำการบินจากท่าอากาศยานดอนเมือง นอกจากนี้ ยังมีธุรกิจภาคพื้นอื่น ๆ อาทิ ธุรกิจภัตตาคาร ณ ท่าอากาศยานนานาชาติในประเทศไทย ธุรกิจเบเกอรี่พัพแอนด์พาย (Puff & Pie) ธุรกิจให้บริการจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ ร้านอาหารสวัสดิการพนักงาน ธุรกิจบริการอาหารในโรงพยาบาล และธุรกิจบริการอาหารในห้องรับรองพิเศษของสายการบิน (Airline Lounge) เป็นต้น เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ครัวการบินได้พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ ๆ รวมถึงการขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์
3. ครัวการบิน ณ ท่าอากาศยานกระบี่ มีพื้นที่ 1,200 ตารางเมตร ดำเนินการผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ และสายการบินชั้นนำอื่น ๆ และสายการบินเช่าเหมาลำจากยุโรป

กระบวนการผลิตอาหารและการให้บริการของครัวการบิน ได้รับการรับรองตามมาตรฐานสากล ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศและองค์การอนามัยโลก ประกอบด้วย ระบบการจัดการคุณภาพ (ISO 9001: 2015) ระบบการประกันความปลอดภัยของอาหาร (Hazard Analysis and Critical Control Points: HACCP) ระบบการจัดการสุขลักษณะที่ดีในการผลิตอาหาร (Good Manufacturing Practices: GMP) โดยได้บูรณาการทั้งสามระบบข้างต้นเป็นระบบ QHS (Quality-Hygiene-Safety) นอกจากนี้ ครัวการบินยังได้รับการรับรองระบบการผลิตอาหารฮาลาล (HALAL & HAL-Q) ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม (ISO 14001) และมีการเตรียมความพร้อมเพื่อขอการรับรองระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย (ระบบ ISO 45001 เพื่อทดแทน ระบบ OHSAS 18001)

จากประสบการณ์กว่า 60 ปี ฝ่ายครัวการบินดำเนินกิจการโดยคำนึงถึงคุณภาพ การให้บริการที่เป็นเลิศ ส่งผลให้ครัวการบินได้รับความไว้วางใจจากลูกค้า และได้รับรางวัลที่ทรงเกียรติต่าง ๆ อาทิ รางวัล Skytrax ประเภทการให้บริการอาหารบนเครื่องบินชั้นประหยัดยอดเยี่ยมใน ปี 2560 และ 2561 (Best Economy Class Onboard Catering) รางวัล 2017 Excellent Catering Service Award จากสายการบิน EVA Air (BR) รางวัล Honorable Award for Excellent Service 2017 จากสายการบิน China Eastern Airlines (MU) รวมถึงในปี 2560 ได้รับรางวัลชนะเลิศสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยม ประจำปี 2560 (Best Inflight Food 2017) จาก IFSA Compass Awards รางวัล Bronze Medal “Sky Delight Awards 2017” จากงาน Sky Service Forum 2017 รางวัล Best Catering Award 2018 จากสายการบิน Air China (CA) รางวัล Best Performance of 2018 จากสายการบิน Asiana Airlines (OZ) ประเทศเกาหลี และรางวัลสายการบินที่ให้บริการอาหารบนเครื่องบินยอดเยี่ยมอันดับ 1 ของภูมิภาคเอเชีย ปี 2562 และ 2563 จาก PAX International Readership Awards ซึ่งได้รับการโหวตจากผู้โดยสารถึงความประทับใจในอาหารที่ให้บริการบนเครื่องบินของสายการบิน Thai Airways International Public Company Limited รวมถึงได้รับรางวัลผู้ประกอบการยอดเยี่ยมประจำปี 2560 และ 2561 จาก บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และได้เป็นองค์กรรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สาขาผู้ประกอบการอาหารไทย

ขนมอบ เบเกอรี่ และการโรงแรม จากสถาบันรับรองคุณวุฒิวิชาชีพ สำนักนายกรัฐมนตรี โดยปี 2561 รับรองได้ 297 คน และปี 2562 รับรองได้ 321 คน รางวัลระดับนานาชาติเหล่านี้ เป็นเครื่องยืนยันคุณภาพและการบริการของครัวการบิน ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจของฝ่ายครัวการบินเป็นอย่างยิ่ง

เนื่องจากตั้งแต่ต้นปี 2563 ได้เกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ขึ้นอย่างต่อเนื่อง รัฐบาลหลายประเทศได้ออกมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อย่างเข้มงวดโดยห้ามเดินทางไปประเทศเสี่ยง จำกัดการเดินทางเข้าออกประเทศ ทำให้บริษัทฯ และลูกค้าสายการบินเกือบทั้งหมดต้องหยุดทำการบินชั่วคราว ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของฝ่ายครัวการบิน โดยเฉพาะธุรกิจผลิตอาหารเพื่อให้บริการแก่ผู้โดยสารบนเที่ยวบิน ซึ่งลดลงเป็นอย่างมาก ส่วนธุรกิจภาคพื้น ยังสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้จากผลกระทบดังกล่าวได้ส่งผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างรุนแรง ฝ่ายครัวการบิน จึงได้เร่งดำเนินโครงการต่าง ๆ เพื่อหารายได้เพิ่ม โดยโครงการพิเศษแรก คือ “อโรยเส้นฟ้า...ไม่ต้องบินก็ฟินได้” ณ โถงอาคาร 1 สำนักงานใหญ่ และต่อยอดไปเปิดให้บริการที่ห้องอาหาร “Royal Orchid Dining Experience” ของสำนักงานใหญ่ และได้ขยายพื้นที่โครงการฯ ไปที่สำนักงานขายสลิสมซึ่งได้รับการตอบรับเป็นอย่างดี โครงการทำธุรกิจร่วมกับลูกค้ากลุ่ม B2B ได้แก่ 7- Eleven, McThai, Tops, Café Amazon, ร้านอินทนิล การขยายพันธมิตรทางธุรกิจ การขยายสาขาธุรกิจร้านเบเกอรี่พัฟฟ์แอนด์พาย (Puff & Pie) การออก Event ที่เกี่ยวกับการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อาหาร เครื่องดื่ม และอื่น ๆ เพื่อเป็นการพัฒนาและขยายช่องทางการจัดจำหน่าย ขยายฐานลูกค้า และให้เข้าถึงลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้ง่ายขึ้น กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ด้วย Digital Marketing มีการขายสินค้าผ่านทาง Wongnai, Line-man, Grab, Food Panda และ Robinhood เพื่ออำนวยความสะดวกให้กับลูกค้า และในช่วงการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) นั้น ฝ่ายครัวการบินยังให้บริการอาหารแก่ผู้ป่วยในโรงพยาบาลสนามอีกด้วย นอกจากนี้ ฝ่ายครัวการบิน ส่วนของธุรกิจภาคพื้น ผลิตสินค้าอาหารและเบเกอรี่ต่าง ๆ ตามที่ลูกค้ากำหนด ในลักษณะของ OEM รวมถึงการปรับปรุงการจัดการสินค้าคงคลังให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

ปัจจุบัน บริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่าง ๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับการอนุมัติจากศาลโดยฝ่ายครัวการบิน ได้รับมอบหมายให้ดำเนินโครงการเพื่อสร้างรายได้และลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัทฯ ได้แก่

- โครงการ Expand Puff & Pie through Franchising Model
- โครงการ Distribute Bakery to Retailers
- โครงการ Expand Puff & Pie through TG Own Store
- โครงการ New Hero Menu
- โครงการ Expand DC Restaurant Business

## ค) กิจการอื่น ๆ

นอกจากนี้ยังมีกิจการอื่นที่เป็นธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง ได้แก่ ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ธุรกิจบริการอำนวยความสะดวกการบิน ธุรกิจจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และธุรกิจจำหน่ายสินค้าที่ระลึก โดยมีรายละเอียดดังนี้

## ค) กิจการอื่น ๆ

## 1. ธุรกิจบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน

สายช่าง เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจรับผิดชอบในการซ่อมบำรุงอากาศยานของบริษัทฯ ตั้งแต่เริ่มเข้าประจำฝูงบิน จนกระทั่งปลดประจำการ และจำหน่ายออกจากฝูงบิน ให้คงสภาพความสมควรเดินอากาศ โดยให้มีคุณสมบัติครบถ้วนตามข้อกำหนดของสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และองค์กรต่าง ๆ ที่ควบคุมสายการบินพาณิชย์ตามที่บริษัทฯ ตกลงรับที่จะผูกพัน ซึ่งมุ่งเน้นความปลอดภัยสูงสุด และนอกจากนี้ สายช่างยังให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายการบินลูกค้าอีกด้วย

การซ่อมบำรุงอากาศยานของสายช่างประกอบด้วยงานหลัก ดังนี้

1. งานซ่อมบำรุงอากาศยานขึ้นลานจอด (Line Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิค และการซ่อมบำรุงอากาศยานทุกครั้งที่มีการจอดแวะ (Transit) การบินกลับต้นทาง (Air Turn Back) ตลอดจนการจอดค้างคืน (Night Stop) ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง และท่าอากาศยานอื่น ๆ ทั้งในประเทศ และต่างประเทศ และการซ่อมบำรุงอากาศยาน ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการสุวรรณภูมิ และดอนเมือง

2. งานซ่อมบำรุงขั้นโรงงาน (Heavy/Base Maintenance) เป็นการให้บริการตรวจทางเทคนิค และการซ่อมบำรุงอากาศยาน ทั้งลำตัวอากาศยาน (Airframe) เครื่องยนต์ (Engine) อุปกรณ์ (Component) และส่วนประกอบต่าง ๆ ตามระยะเวลาบินหรือชั่วโมงบิน ดำเนินการที่ศูนย์ซ่อมอากาศยานฐานปฏิบัติการดอนเมือง และสุวรรณภูมิ

การดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยานของสายช่างในแต่ละงานตามที่กล่าวข้างต้นนั้น สายช่างต้องมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ และผ่านกระบวนการตรวจสอบจนได้รับการรับรองขีดความสามารถจากสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) และจากองค์กรควบคุมการบินต่าง ๆ เช่น สำนักงานบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (Federal Aviation Administration: FAA) และสำนักงานความปลอดภัยการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Union Aviation Safety Agency: EASA) เป็นต้น

นอกจากงานหลักในการซ่อมบำรุงอากาศยาน เครื่องยนต์ และอุปกรณ์อากาศยานแล้ว สายช่างยังให้บริการทำสีลำตัวอากาศยาน (Exterior Aircraft Painting) ให้กับสายการบินต่าง ๆ ที่ท่าอากาศยานดอนเมือง รวมทั้งให้บริการล้างทำความสะอาดลำตัวอากาศยานให้กับสายการบินต่าง ๆ ที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และท่าอากาศยานดอนเมือง เพื่อช่วยสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสายการบิน อีกทั้งยังช่วยให้ประหยัดพลังงานเชื้อเพลิง และช่วยลดมลภาวะด้านสิ่งแวดล้อม

การซ่อมบำรุงอากาศยานเป็นภารกิจที่ต้องใช้เงินทุนสูงทั้งด้านบุคลากร วัสดุ โรงซ่อม อุปกรณ์ และเครื่องมือเครื่องใช้ต่าง ๆ ให้เป็นไปตามมาตรฐาน และต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้ทันเทคโนโลยีอากาศยานที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อมุ่งเน้นให้ผู้โดยสารและผู้ใช้งานอากาศยานที่สายช่างให้บริการ ได้รับความสะดวกสบาย และมีความปลอดภัยสูงสุด

ค) กิจการอื่น ๆ

2. ธุรกิจสนับสนุนการขนส่ง

กิจการสนับสนุนการขนส่งประกอบด้วย การให้บริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน และการจำหน่ายสินค้าที่ระลึก

การให้บริการอำนวยความสะดวก (Flight Dispatch Services) เป็นการให้บริการวางแผนการบินและจัดเตรียมข้อมูลรายละเอียดของเส้นทางบิน พยากรณ์อากาศ ข้อมูลข่าวเกี่ยวกับความปลอดภัยในการบิน (Notification to Captain: NOTOC) รวมทั้งเอกสารการบินที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ แก่เที่ยวบินของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามกฎระเบียบการบินสากล และข้อกำหนดตามที่ระบุในสัญญา เพื่อให้เที่ยวบินสามารถปฏิบัติการบินไปถึงที่หมายอย่างปลอดภัย อีกทั้งมีการขายบริการดังกล่าวให้กับสายการบินอื่น ๆ ที่บินมายังสนามบินสุวรรณภูมิซึ่งเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ อีกทางหนึ่งด้วย

บริษัทฯ ได้ศึกษาการเปลี่ยนแปลง การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษี โดยศึกษาความเป็นไปได้ที่จะใช้ Big Data เพื่อเพิ่มยอดขายและไม่ผูกสัมพันธ์กับผู้ค้าเพียงรายเดียวเพื่อให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อสินค้าได้มากขึ้น และกำลังพัฒนาเพื่อเพิ่มให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าที่เป็นบริการมากขึ้น เช่น การซื้อบริการ Limousine การซื้อบริการส่งกระเป๋าถึงโรงแรม การซื้อสินค้าจากกลับโดย Load มากับ Cargo และการส่งสินค้าที่บ้าน เป็นต้น ซึ่งน่าจะสามารถบริการได้จริงในการดำเนินงานหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) หรือกลับมาบินตามตารางบินปกติ

การจำหน่ายสินค้าที่ระลึก (THAI Shop) บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปิดร้านจำหน่ายสินค้าที่ระลึก รวมทั้งสิ้น 4 แห่ง ดังนี้

1. สำนักงานใหญ่ของบริษัทฯ
2. สำนักงานหลานหลวง
3. สำนักงานเชียงใหม่
4. ศูนย์ปฏิบัติการ (Operation Center : OPC) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ

อีกทั้งได้เปิดจำหน่ายสินค้าออนไลน์ผ่านทางเว็บไซต์ [thaishop.thaiairways.com](http://thaishop.thaiairways.com) เพื่อเพิ่มช่องทางการขายรองรับลูกค้าทั้งในประเทศและต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวโน้มการซื้อของที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

(4) ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

สินทรัพย์หลักของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564
เครื่องบินและเงินจ่ายล่วงหน้าค่าเครื่องบินและเครื่องบินยนต์	2,896
ค่าตกแต่งเครื่องบิน	3,358
อุปกรณ์การบินหมุนเวียน	11,417
เครื่องมือ โรงซ่อมและอุปกรณ์	2,013
ที่ดิน อาคารและค่าปรับปรุง	14,809
<b>รวม</b>	<b>34,493</b>

สินทรัพย์สิทธิการใช้

หน่วย: ล้านบาท

ประเภท	มูลค่าตามบัญชี ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564
ที่ดินและอาคาร	4,322
เครื่องบิน	65,293
อุปกรณ์	37
<b>รวม</b>	<b>69,652</b>

## ลักษณะสำคัญของสินทรัพย์หลัก

## เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงานจำนวน 87 ลำ และมีเครื่องบินที่ปลดระวางและอยู่ระหว่างดำเนินการขายจำนวน 26 ลำ รวมเป็นเครื่องบินทั้งหมดจำนวน 113 ลำ แบ่งเป็นเครื่องบินที่เป็นสินทรัพย์ของบริษัทฯ จำนวน 20 ลำ เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) จำนวน 28 ลำ และเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) จำนวน 39 ลำ (เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงินและภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน บริษัทฯ แสดงเป็นสินทรัพย์สิทธิการใช้) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	อายุเฉลี่ย (ปี)	เครื่องบินที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease)	เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease)	เครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน ณ 31 ธันวาคม 2564
โบอิง 747-400	10	20.1	10			
โบอิง 777-300	6	21.4	6			6
โบอิง 777-200ER	6	14.8	6			6
โบอิง 777-200	6	21.3	6			6
โบอิง 737-400	3	29.2	3			
โบอิง 777-300ER	14	8		6	8	14
โบอิง 787-8	6	7			6	6
โบอิง 787-9	2	4.3			2	2
แอร์บัส 380-800	6	8.8	2	4		6
แอร์บัส 350-900	12	4.3		4	8	12
แอร์บัส 340-600	6	15.8	6			
แอร์บัส 340-500	3	14.7	3			
แอร์บัส 330-300	12	10.4	3	9		9
แอร์บัส 320-200	20	6.7		5	15	20
แอร์บัส 300-600R	1	28.8	1			
<b>รวม</b>	<b>113</b>	<b>12.6</b>	<b>46</b>	<b>28</b>	<b>39</b>	<b>56</b>

หมายเหตุ: ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup>	สิ้นสุดวันที่
					31 ธันวาคม 2564	31 ธันวาคม 2563	31 ธันวาคม 2564	31 ธันวาคม 2563
โบอิง 777-300ER	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทาง ข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 14	21 ม.ค. 2577	12.1	5.1	1,381.59	1,771.50
			โบอิง 777-300ER # 15	10 ก.ค. 2577	12.5	5.5	1,407.18	2,313.42
			โบอิง 777-300ER # 16	26 ส.ค. 2577	12.7	5.7	1,508.13	2,410.23
			โบอิง 777-300ER # 17	19 ม.ค. 2578	13.1	6.1	1,711.49	2,862.16
			โบอิง 777-300ER # 18	21 มิ.ย. 2578	13.5	6.5	987.44	2,923.64
			โบอิง 777-300ER # 19	27 ก.ย. 2578	13.7	6.7	998.05	3,020.71
แอร์บัส A330-300	9	เครื่องบินพิสัยกลางสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาค	แอร์บัส 330-300 # 16 <sup>2)</sup>	23 มิ.ย. 2563	(1.5)	(0.5)	16.85	16.40
			แอร์บัส 330-300 # 17 <sup>2)</sup>	23 มิ.ย. 2563	(1.5)	(0.5)	16.71	16.26
			แอร์บัส 330-300 # 18 <sup>2)</sup>	23 มิ.ย. 2563	(1.5)	(0.5)	16.68	16.23
			แอร์บัส 330-300 # 19 <sup>2)</sup>	29 ก.ย. 2563	(1.3)	(0.3)	66.16	64.39
			แอร์บัส 330-300 # 20 <sup>2)</sup>	29 ก.ย. 2563	(1.3)	(0.3)	66.52	64.75
			แอร์บัส 330-300 # 21	16 พ.ย. 2566	1.9	2.9	804.64	783.13
			แอร์บัส 330-300 # 22	6 ธ.ค. 2566	1.9	2.9	882.63	859.03
			แอร์บัส 330-300 # 24	18 ก.ย. 2570	5.7	6.7	998.61	971.91
			แอร์บัส 330-300 # 25	19 ต.ค. 2570	5.8	6.8	994.33	967.75

## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าทางการเงิน (Financial Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียดเครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุดสัญญาเช่า	ระยะเวลาคงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)	
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563
					แอร์บัส A380-800	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่มากสำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 380-800 # 1
			แอร์บัส 380-800 # 2	28 พ.ย. 2567	2.9	3.9	2,044.07	2,044.89
			แอร์บัส 380-800 # 3	20 ธ.ค. 2567	3.0	4.0	2,447.49	2,382.05
			แอร์บัส 380-800 # 4	21 มี.ค. 2568	3.2	4.2	2,705.04	2,632.72
แอร์บัส A320-200	5	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินในประเทศและภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 16	15 ต.ค. 2577	12.8	5.8	522.39	589.87
			แอร์บัส 320-200 # 17	02 ธ.ค. 2577	12.9	5.9	553.97	610.97
			แอร์บัส 320-200 # 18	19 ม.ค. 2578	13.1	6.1	520.43	637.53
			แอร์บัส 320-200 # 19	07 ต.ค. 2578	13.8	6.8	617.08	819.02
			แอร์บัส 320-200 # 20	04 พ.ย. 2578	13.8	6.8	622.09	819.79
แอร์บัส A350-900	4	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 3	20 เม.ย. 2580	15.3	8.3	1,632.68	2,813.21
			แอร์บัส 350-900 # 4	15 มิ.ย. 2580	15.5	8.5	1,823.02	2,664.47
			แอร์บัส 350-900 # 9	30 ม.ค. 2581	16.1	12.1	2,319.69	3,186.05
			แอร์บัส 350-900 # 12	2 พ.ค. 2581	16.3	9.3	1,656.50	3,113.87
รวม	28						31,153.06	43,208.29



## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ประเภท เครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียด เครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุด สัญญาเช่า	ระยะเวลา คงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อ เครื่องบินเมื่อ สิ้นสุดสัญญาเช่า ดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	
โบอิง 777-300ER	8	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 777-300ER # 6	1 ส.ค. 2572	7.6	3.6	717.16	1,683.89	
			โบอิง 777-300ER # 7	31 ส.ค. 2572	8.7	3.8	1,005.44	1,790.03	
			โบอิง 777-300ER # 8	6 มี.ค. 2574	9.2	4.2	1,032.23	1,939.98	
			โบอิง 777-300ER # 9	8 เม.ย. 2574	9.3	4.3	1,149.82	1,981.74	
			โบอิง 777-300ER # 10	10 มิ.ย. 2572	7.4	4.4	1,180.49	2,058.92	
			โบอิง 777-300ER # 11	18 ก.ค. 2572	7.5	4.6	1,196.94	2,118.61	
			โบอิง 777-300ER # 12	25 ส.ค. 2572	7.6	4.7	1,212.66	2,159.14	
			โบอิง 777-300ER # 13	21 ต.ค. 2572	7.8	4.8	1,232.33	2,264.18	
โบอิง 787-8	6	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับ เส้นทางบินในภูมิภาคและ เส้นทางบินข้ามทวีป	โบอิง 787-8 # 1	15 ก.ค. 2572	7.5	5.5	708.14	2,516.04	
			โบอิง 787-8 # 2	14 ก.ย. 2572	7.7	5.7	726.79	2,588.50	
			โบอิง 787-8 # 3	28 ต.ค. 2572	7.8	5.8	935.47	2,675.02	
			โบอิง 787-8 # 4	8 ธ.ค. 2572	7.9	5.9	943.12	2,664.28	
			โบอิง 787-8 # 5	16 เม.ย. 2573	8.3	6.3	792.52	2,870.67	
			โบอิง 787-8 # 6	6 ส.ค. 2573	8.6	6.6	823.34	3,029.43	

## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียดเครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุดสัญญาเช่า	ระยะเวลาคงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	
โบอิง 787-9	2	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินในภูมิภาคและบินข้ามทวีป	โบอิง 787-9 # 1	13 ก.ย. 2575	10.7	8.7	1,355.17	5,029.67	
			โบอิง 787-9 # 2	29 ต.ค. 2575	10.8	8.8	1,374.18	5,128.18	
แอร์บัส 350-900	8	เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่สำหรับเส้นทางบินข้ามทวีป	แอร์บัส 350-900 # 1	28 ส.ค. 2574	9.7	7.7	1,246.81	4,267.86	
			แอร์บัส 350-900 # 2	10 ต.ค. 2574	9.8	7.8	1,258.96	4,300.17	
			แอร์บัส 350-900 # 5	12 ก.ค. 2578	13.5	8.5	1,944.69	4,333.36	
			แอร์บัส 350-900 # 6	30 ส.ค. 2578	13.7	8.7	1,964.40	4,401.91	
			แอร์บัส 350-900 # 7	21 ก.ย. 2578	13.7	8.7	1,963.42	4,453.22	
			แอร์บัส 350-900 # 8	25 ม.ค. 2579	14.1	9.1	1,989.54	4,710.27	
			แอร์บัส 350-900 # 10	20 ก.พ. 2576	11.1	9.1	1,652.81	4,802.08	
			แอร์บัส 350-900 # 11	13 มี.ค. 2576	11.2	9.2	1,655.10	4,848.96	

## เครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564






ประเภทเครื่องบิน	จำนวน (ลำ)	ลักษณะสำคัญ	รายละเอียดเครื่องบิน (ลำที่)	วันสิ้นสุดสัญญาเช่า	ระยะเวลาคงเหลือตามสัญญา (ปี)		ยอดคงเหลือของภาระผูกพัน <sup>(1)</sup> (ล้านบาท)		สิทธิการซื้อเครื่องบินเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่าดำเนินงาน
					สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	สิ้นสุดวันที่ <sup>(3)</sup> 31 ธันวาคม 2564	สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2563	
แอร์บัส 320-200	15	เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางบินในประเทศและภูมิภาค	แอร์บัส 320-200 # 1	29 มิ.ย. 2572	7.5	3.5	456.75	336.73	
			แอร์บัส 320-200 # 2	8 ส.ค. 2572	7.6	3.6	464.05	345.56	
			แอร์บัส 320-200 # 3	14 ต.ค. 2573	8.8	3.6	488.23	344.89	
			แอร์บัส 320-200 # 4	28 ก.ย. 2570	5.7	3.7	281.18	368.81	
			แอร์บัส 320-200 # 5	17 ม.ค. 2574	9.0	4.0	497.57	382.57	
			แอร์บัส 320-200 # 6	28 มี.ค. 2569	4.2	4.2	141.24	419.67	
			แอร์บัส 320-200 # 7	23 ต.ค. 2574	9.8	4.8	573.98	520.31	
			แอร์บัส 320-200 # 8	29 ต.ค. 2574	9.8	4.8	573.99	520.31	
			แอร์บัส 320-200 # 9	19 พ.ย. 2574	9.9	4.9	554.40	520.92	
			แอร์บัส 320-200 # 10	4 ธ.ค. 2574	9.9	4.9	557.38	528.92	
			แอร์บัส 320-200 # 11	31 ม.ค. 2575	10.1	5.1	557.46	540.93	
			แอร์บัส 320-200 # 12	18 ก.พ. 2575	10.1	5.1	563.29	544.93	
			แอร์บัส 320-200 # 13	20 พ.ค. 2575	10.4	5.4	572.00	573.11	
			แอร์บัส 320-200 # 14	20 มิ.ย. 2575	10.5	5.5	574.86	581.34	
			แอร์บัส 320-200 # 15	26 ก.ย. 2575	10.7	5.7	583.33	605.56	
<b>รวม</b>	<b>39</b>					<b>37,501.24</b>	<b>85,750.67</b>		





หมายเหตุ :



- ภาระผูกพันที่บริษัทฯ ต้องจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่า ซึ่งตามสัญญากำหนดไว้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ ค่าวมเป็นมูลค่าสกุลเงินบาท ด้วยอัตราแลกเปลี่ยนตามประกาศธนาคารแห่งประเทศไทย
- บริษัทฯ ใช้สิทธิซื้อคืนเครื่องบินตามสัญญา (Purchase Option) แต่ไม่สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จได้ เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับอนุมัติจากศาลล้มละลายกลาง
- ยอดคงเหลือของภาระผูกพันอ้างอิงสัญญาเช่าปัจจุบัน โดยได้มีการหักยอดเงินมัดจำตามจำนวนที่ผู้ให้เช่าได้ใช้สิทธิหักกลบลบหนี้และได้แจ้งมาเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว ยอดคงเหลือของภาระผูกพันอาจมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ได้รับการเห็นชอบตามกฎหมายแล้วและคู่สัญญาได้มีการเข้าทำสัญญาแก้ไขสัญญาเช่าปัจจุบันเรียบร้อยแล้ว



## สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนที่สำคัญประเภทเครื่องหมายการค้าที่ยังใช้งานอยู่ในปัจจุบัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สินค้า/บริการ	จดทะเบียน (ว/ด/ป)
1. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>กระดาศหัวจดหมาย นิตยสาร</li> </ul>	จด ณ วันที่ 17 มี.ค. 2524 ต่ออายุวันที่ 16 มี.ค. 2554 สิ้นสุดวันที่ 16 มี.ค. 2564
2. รูปแบบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการดำเนินการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัยจองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
3. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ ภาษาอังกฤษ (ปัจจุบัน) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
4. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ ภาษาไทย (ปัจจุบัน) 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570
5. สโลแกนภาษาอังกฤษ ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>บริการดำเนินการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัยจองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> <li>บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สินค้า/บริการ	จดทะเบียน (ว/ด/ป)
<p>6. สโลแกนภาษาไทย ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์บริษัทฯ</p> <p><b>รักคุณเท่าฟ้า</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการดำเนินกิจการโรงแรม จัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม การจัดหาอาหารและบริการ</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566</p>
<p>7. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff &amp; Pie</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการร้านอาหารและเครื่องดื่ม สแน็คบาร์</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2539 ต่ออายุวันที่ 19 มี.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2569</p>
<p>8. ตราสัญลักษณ์ร้าน Puff &amp; Pie Supreme Bakery Delight</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 13 ก.พ. 2550 ต่ออายุวันที่ 29 พ.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 12 ก.พ. 2570</p>
<p>9. ตราสัญลักษณ์ เอื้องหลวง</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 ม.ค. 2553 ต่ออายุวันที่ 23 มิ.ย. 2554 สิ้นสุดวันที่ 5 ม.ค. 2563</p>
<p>10. ตราสัญลักษณ์โครงการ ไมล์สร้างบุญ</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการโปรแกรมพิเศษส่งเสริมการเดินทางโบนัสมิล์สะสม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 6 มิ.ย. 2550 ต่ออายุวันที่ 2 ต.ค. 2560 สิ้นสุดวันที่ 5 มิ.ย. 2570</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สินค้า/บริการ	จดทะเบียน (ว/ด/ป)
11. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์ บริษัทฯ ภาษาอังกฤษ (เดิม)  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
12. รูปลักษณ์ตัวอักษร ใช้ประกอบตรา สัญลักษณ์ บริษัทฯ ภาษาไทย (เดิม)  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการขนส่งทางบกและทางอากาศ จัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้เช่าคลังสินค้า รับฝากสินค้า รับจ้างขนของ รับฝากของ</li> <li>• บริการโรงแรม จัดหาที่พักชั่วคราว จองโรงแรม จัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> <li>• บริการบำรุงรักษา ซ่อมแซมเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มิ.ย. 2547 ต่ออายุวันที่ 9 ต.ค. 2557 สิ้นสุดวันที่ 31 พ.ค. 2567
13. ตราสัญลักษณ์ร้าน THAI Shop  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดการขายสินค้า</li> </ul>	จด ณ วันที่ 1 มี.ค. 2543 ต่ออายุวันที่ 10 ก.พ. 2553 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.พ. 2563
14. ตราสัญลักษณ์  	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการจัดหาที่พักอาศัย จองโรงแรม</li> <li>• บริการจัดทัวร์ ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารเครื่องบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 20 ต.ค. 2536 ต่ออายุวันที่ 14 พ.ย. 2556 สิ้นสุดวันที่ 19 ต.ค. 2566
15. สโลแกนภาษาไทย ใช้ประกอบ ตราสัญลักษณ์บริษัทฯ การบินไทยไขจักรวาล	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการผลิตรายการโทรทัศน์</li> </ul>	จด ณ วันที่ 15 ส.ค. 2545 ต่ออายุวันที่ 21 ส.ค. 2555 สิ้นสุดวันที่ 14 ส.ค. 2565

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สินค้า/บริการ	จดทะเบียน (ว/ด/ป)
<p>16. รูปลักษณะตัวอักษร ใช้ประกอบตราสัญลักษณ์บริษัท ภาษาอังกฤษ</p> <p>STAR ALLIANCE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบร์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง</li> <li>บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจองรถ บริการสำรองและจองที่ เพื่อการเดินทางทางเรือ บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง</li> <li>บริการจองโรงแรม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570</p>
<p>17. ตราสัญลักษณ์</p> <p>STAR ALLIANCE </p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ใช้วิเคราะห์ จัดการ ดึงกลับมาใช้ และเก็บรายละเอียดซึ่งข้อมูลเกี่ยวกับการขนส่งทางอากาศ</li> <li>บัตรพิมพ์ทำด้วยพลาสติก ใบปลิวใช้กับการบริการสายการบิน โบร์ชัวร์ใช้กับการบริการสายการบิน ตัวใช้กับการบริการสายการบิน คู่มือใช้กับการบริการสายการบิน จดหมายข่าวที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง</li> <li>บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ บริการขนส่งทรัพย์สินทางอากาศ บริการขนส่งไปรษณีย์ทางอากาศ บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยว บริการสำรองและจองที่เพื่อการเดินทางทางเรือ และการจัดการเพื่อการเดินทางท่องเที่ยวทางเรือ บริการจองรถ บริการดึงมาใช้และเก็บรายละเอียดข้อมูลทางคอมพิวเตอร์ที่เกี่ยวข้องกับการขนส่ง</li> <li>บริการจองโรงแรม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 20 มี.ค. 2540 สิ้นสุดวันที่ 19 มี.ค. 2570</p>
<p>18. ตราสัญลักษณ์ Yellow Orchid</p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	<p>จด ณ วันที่ 27 ต.ค. 2549 ต่ออายุวันที่ 26 ต.ค. 2559 สิ้นสุดวันที่ 26 ต.ค. 2569</p>

เครื่องหมายการค้า/บริการ	สินค้า/บริการ	จดทะเบียน (ว/ด/ป)
19. ตราสัญลักษณ์ THAI Shop 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการนำสินค้าหลายชนิดมารวมกัน เพื่อความสะดวกของผู้ซื้อ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 27 ม.ค. 2553 ต่ออายุวันที่ 21 มิ.ย. 2554 สิ้นสุดวันที่ 26 ม.ค. 2563
20. ตราสัญลักษณ์ THAI TGGS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการผู้โดยสารก่อนและหลังบิน</li> </ul>	จด ณ วันที่ 11 ต.ค. 2555 ต่ออายุวันที่ 22 เม.ย. 2557 สิ้นสุดวันที่ 10 ต.ค. 2565
21. ตราสัญลักษณ์ Puff & Pie 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สินค้าขนมปัง ขนมพาย ขนมพาย</li> <li>• บริการการจัดการอาหารและเครื่องดื่ม</li> </ul>	จด ณ วันที่ 30 ก.ย. 2557 ต่ออายุวันที่ 26 มี.ค. 2558 สิ้นสุดวันที่ 29 ก.ย. 2567
22. ตราสัญลักษณ์ ROYAL ORCHID PLUS 	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริการสมาชิกของบริษัทฯ ทั้งก่อนและหลังการเดินทางขนส่งทางอากาศ</li> </ul>	จด ณ วันที่ 16 ก.พ. 2558 สิ้นสุดวันที่ 15 ก.พ. 2568



## 4.2 นโยบายการลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม

ตามแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ พิจารณาจัดกลุ่มโครงสร้างบริษัทในเครือให้สอดคล้องกับอนาคตของตลาดและความสามารถในการแข่งขัน อีกทั้งอาจพิจารณาพันธมิตรที่เหมาะสมโดยใช้หลัก Return of Investment โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

- กลุ่ม 1 คือ กิจการที่บริษัทฯ จัดตั้งขึ้นเพื่อรองรับกลยุทธ์ หรือสนับสนุนกิจการของบริษัทฯ โดยตรง และบริษัทฯ มีอำนาจเข้าควบคุม กำกับดูแล ให้แนวทางและทิศทางการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มนี้ เพื่อสนองต่อเจตนารมณ์ของบริษัทฯ ให้สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน โดยบริษัทฯ จะพิจารณาสัดส่วนการลงทุนตามแผนกลยุทธ์และนโยบายของบริษัทฯ เพื่อให้บริษัทฯ สามารถกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยและบริษัทร่วมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และนโยบายของบริษัทฯ ได้ตามเป้าหมาย

- กลุ่ม 2 คือ กลุ่มกิจการที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ โดยตรง หรือมีรายการระหว่างกันกับบริษัทฯ หรือประเภทธุรกิจที่ส่งเสริมกิจกรรมทางธุรกิจ หรือหุ้นส่วนทางธุรกิจ โดยบริษัทฯ จะพิจารณาสัดส่วนการลงทุนตามความจำเป็นและเหมาะสม เพื่อเสริมการดำเนินงานของบริษัทฯ ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

- กลุ่ม 3 คือ กลุ่มกิจการที่บริษัทฯ เข้าถือหุ้นเพื่อผลตอบแทนทางการเงิน หรือเนื่องมาจากนโยบายของภาครัฐ แต่บริษัทฯ ไม่มีอำนาจเข้าควบคุมบริหารจัดการ โดยบริษัทฯ จะพิจารณาสัดส่วนการลงทุนตามผลการดำเนินงานและความสามารถในการสร้างผลตอบแทนให้กับบริษัทฯ

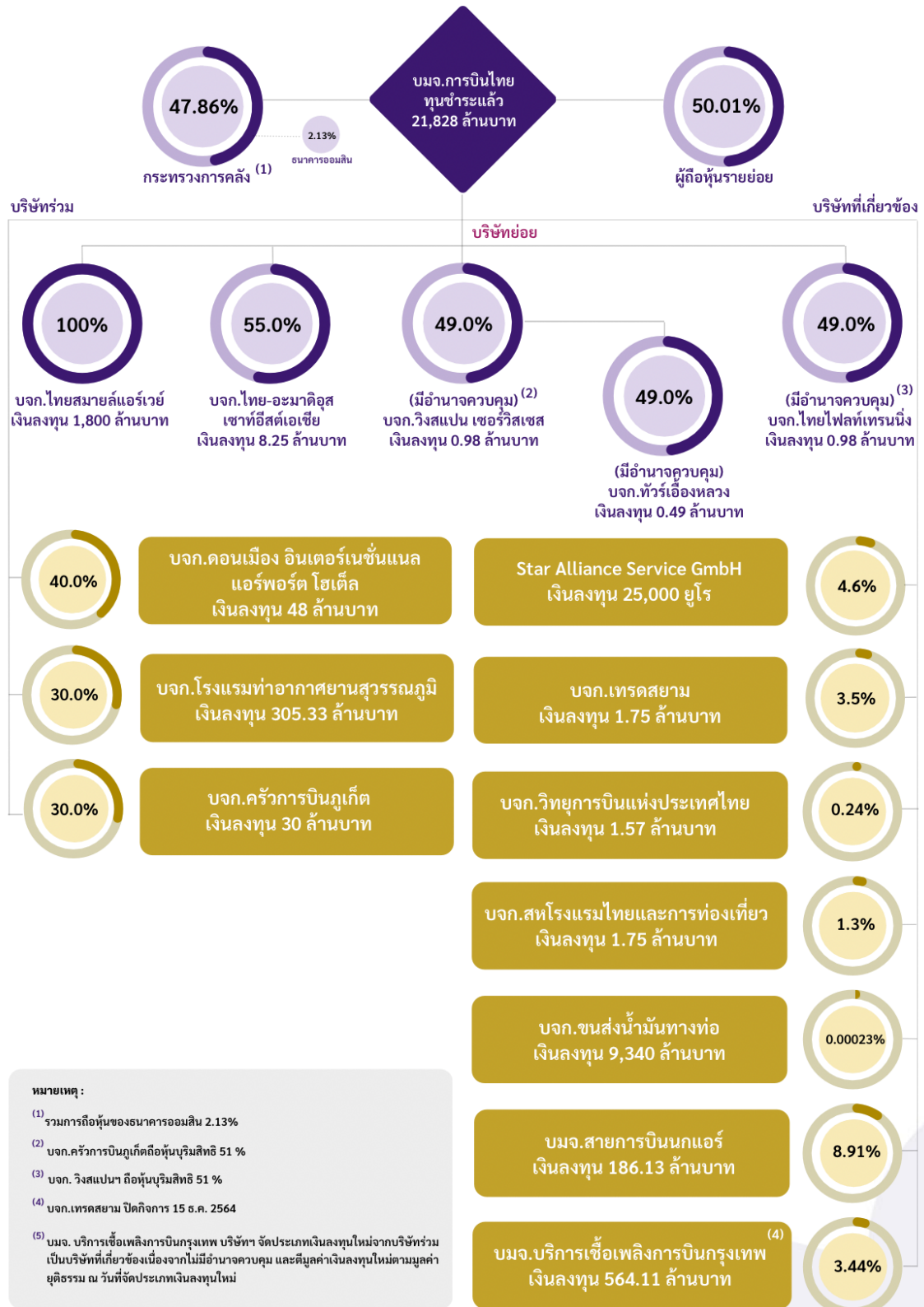
ทั้งนี้ บริษัทฯ จะมุ่งเน้นสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนทางเศรษฐกิจของกลุ่มโครงสร้างบริษัท ซึ่งรวมถึงบริษัทย่อย บริษัทร่วม ที่บริษัทฯ มีอำนาจควบคุม รวมถึงปรับปรุงกระบวนการกำกับดูแลและเพิ่มประสิทธิภาพการลงทุนในโครงการใหม่ทั้งในด้านผลตอบแทนที่เป็นไปตามแผนงาน สร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจและเชิงกลยุทธ์ให้แก่กลุ่มธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### (5) งานที่ยังไม่ส่งมอบ

- ไม่มี -

1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท (ข้อมูลหลักทรัพย์และผู้ถือหุ้น)

1.3.1 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท



## ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10

บริษัทฯ มีการลงทุนในนิติบุคคลโดยถือหุ้นตั้งแต่ร้อยละ 10 ขึ้นไปของจำนวนหุ้นที่ออกจำหน่ายได้แล้วทั้งหมด ดังนี้

ชื่อบริษัท	ประเภทธุรกิจ	ชนิดของหุ้น	ทุนจดทะเบียนชำระแล้ว (ล้านบาท)	สัดส่วนการถือหุ้น (%)
บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2117-8824 โทรสาร 0-2117-8895	บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้า	สามัญ	1,800.00	100.00
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2207-9090 โทรสาร 0-2207-9180	บริการด้านคอมพิวเตอร์สำหรับการสำรองที่นั่งโดยสารและบริการเดินทางอื่น ๆ ให้กับตัวแทนจำหน่าย	สามัญ	15.00	55.00
บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-1267 โทรสาร 0-2545-1535	บริหารจัดการเรื่องบุคลากรให้กับบริษัทฯ	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ไทยไฟล์ท์เทรนนิ่ง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2545-4603 โทรสาร 0-2545-4602	บริการฝึกอบรมด้านการบิน	สามัญ บุริมสิทธิ	0.98 1.02	49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900 โทรศัพท์ 0-2356-2888 โทรสาร 0-2288-7158	บริการท่องเที่ยวและกิจกรรมท่องเที่ยว	สามัญ บุริมสิทธิ	0.49 0.51	ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส 49.00 (มีอำนาจควบคุม)
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด 333 หมู่ 10 ถนนเชิดวุฒากาศ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210 โทรศัพท์ 0-2566-1020-1 โทรสาร 0-2566-1941	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	120.00	40.00
บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด 10/3 หมู่ 6 ถนนสนามบิน ตำบลไม้ขาว อำเภอลาดใหญ่ จังหวัดภูเก็ต 83110 โทรศัพท์ (076) 327-497-502 โทรสาร (076) 327-123-4	ครีวการบิน	สามัญ	100.00	30.00
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด 999 อาคารโรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ หมู่ 1 ตำบลหนองปรือ อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ 10540 โทรศัพท์ 0-2131-1035-46 โทรสาร 0-2131-1189	โรงแรมและร้านอาหาร	สามัญ	1,017.78	30.00

### 1.3.2 บุคคลที่อาจมีความขัดแย้งถือหุ้นในบริษัทย่อย หรือบริษัทร่วมกันเกินกว่าร้อยละ 10 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงของบริษัทดังกล่าว

- ไม่มี -

### 1.3.3 ความสัมพันธ์กับกลุ่มธุรกิจผู้ถือหุ้นใหญ่

บริษัทฯ มีผู้ถือหุ้นใหญ่คือ กระทรวงการคลัง ซึ่งการดำเนินธุรกิจหลักของบริษัทฯ ไม่ได้มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอื่นของผู้ถือหุ้นรายใหญ่อ่างมีนัยสำคัญ

## 1.3.4 ผู้ถือหุ้น

รายชื่อผู้ถือหุ้นใหญ่ของบริษัทฯ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

แหล่งที่มาของข้อมูล: รายงานการกระจายหลักทรัพย์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 จากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นสามัญ	สัดส่วนการถือหุ้น (ร้อยละ)
1	กระทรวงการคลัง	975,543,321	44.692 <sup>(1)</sup>
2	บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อผู้ฝาก	782,114,272	35.831 <sup>(2)</sup>
3	THAILAND SECURITIES DEPOSITORY COMPANY LIMITED FOR DEPOSITORS	348,833,133	15.981
4	ธนาคารออมสิน	46,409,885	2.126
5	นายภราดร สุวรรณพัตรา	426,200	0.020 <sup>(3)</sup>
6	นายพิสิฐ พุกษ์ไพบูลย์	345,364	0.016 <sup>(3)</sup>
7	นายประทีป มหาภิจักริ	100,000	0.005 <sup>(3)</sup>
8	บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด	90,000	0.004 <sup>(4)</sup>
9	นางสาวหทัย ขจิตวิษยานุกูล	80,067	0.004 <sup>(5)</sup>
10	นางพิมพ์พรณ คุณากุลสวัสดิ์	80,000	0.004 <sup>(5)</sup>
11	ผู้ถือหุ้นอื่น	28,749,675	1.317
	<b>ยอดรวมทุนชำระแล้ว</b>	<b>2,182,771,917</b>	<b>100.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย</b>	<b>1,833,492,716</b>	<b>84.00</b>
	<b>ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างดาว</b>	<b>349,279,201</b>	<b>16.00</b>

หมายเหตุ:

- (1) กระทรวงการคลังถือหุ้นบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 975,543,321 หุ้น คิดเป็น 44.692% และฝากหุ้นไว้บริษัทหลักทรัพย์ เกียรตินาคินภัทร จำนวน 69,193,870 หุ้น คิดเป็น 3.168 % (ซึ่งรวมอยู่ในลำดับที่ 2 บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อผู้ฝาก) **รวมสัดส่วนการถือหุ้นของกระทรวงการคลังทั้งหมด จำนวน 1,044,737,191 หุ้น คิดเป็น 47.86%**
- (2) “บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อผู้ฝาก และ THAILAND SECURITIES DEPOSITORY COMPANY LIMITED FOR DEPOSITORS” เป็นการถือแทนผู้ลงทุนโดยผ่านผู้ฝากที่เป็นสมาชิกของบริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด ตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 มาตรา 225 ถึงมาตรา 228
- (3) ผู้ถือหุ้นลำดับที่ 5, 6, 7, 9 และ 10 ไม่ได้มีพฤติการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การจัดการของบริษัทฯ เช่น ส่งผู้แทนมาเป็นกรรมการของบริษัทฯ เป็นต้น
- (4) บริษัท การบินกรุงเทพ จำกัด ถือหุ้นใหญ่โดยนายวุฒิพงศ์ ปราสาททองโอสถและคู่สมรส ร้อยละ 24.92 นางอาริญา ปราสาททองโอสถ ร้อยละ 11.59 นายปราเสริฐ ปราสาททองโอสถและคู่สมรส ร้อยละ 11.38 นางสาวปรมาภรณ์ ปราสาททองโอสถ ร้อยละ 6.49 ซึ่งไม่ได้มีพฤติการณ์ที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดนโยบาย การจัดการของบริษัทฯ เช่น ส่งผู้แทนมาเป็นกรรมการของบริษัทฯ เป็นต้น

## 1.4 จำนวนทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

### 14.1 ทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว ดังนี้  
ทุนจดทะเบียน 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท  
ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

### 1.4.2 ทุนประเภทอื่นที่มีสิทธิหรือเงื่อนไขแตกต่างจากหุ้นสามัญ

- ไม่มี -

1.4.3 ในกรณีที่มีหุ้นหรือหลักทรัพย์แปลงสภาพของบริษัทเป็นหลักทรัพย์อ้างอิงในการออกหน่วยลงทุนของกองทุนเพื่อผู้ลงทุนซึ่งเป็นต่างด้าว (Thai Trust Fund) และใบแสดงสิทธิในผลประโยชน์อันเกิดจากหลักทรัพย์อ้างอิงไทย (NVDR) ให้ระบุจำนวนหุ้นและจำนวนหุ้นรับรองหลักทรัพย์แปลงสภาพที่เป็นหลักทรัพย์อ้างอิงดังกล่าว พร้อมทั้งอธิบายถึงผลกระทบต่อสิทธิในการออกเสียงของผู้ถือหุ้น อันเนื่องมาจากกองทุนรวมหรือผู้ออก NVDR ไม่ใช่สิทธิออกเสียงในการประชุมผู้ถือหุ้น

- ไม่มี -

## 1.5 การออกหลักทรัพย์อื่น

### 15.1 กรณีมีหลักทรัพย์แปลงสภาพ

ในปี 2564 ไม่มีการออกหลักทรัพย์อื่น

### 15.2 กรณีมีตราสารหนี้

ในปี 2564 ไม่มีการออกตราสารหนี้

## 1.6 นโยบายการจ่ายเงินปันผล

บริษัทฯ มีนโยบายการจ่ายเงินปันผลประจำปีในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิก่อนผลกำไรหรือขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ จากงบการเงินรวม ทั้งนี้ การจ่ายเงินปันผลดังกล่าวขึ้นอยู่กับแผนการลงทุน ความจำเป็น และความเหมาะสมอื่นๆ ในอนาคต อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ อาจพิจารณาการจ่ายเงินปันผลในอัตราที่แตกต่างไปจากนโยบายที่กำหนดไว้ หรืองดจ่ายเงินปันผลตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นสมควร เมื่อคณะกรรมการบริษัทฯ มีมติเห็นชอบการจ่ายหรืองดจ่ายเงินปันผลประจำปีแล้วจะต้องนำเสนอขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นต่อไป

พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 ห้ามมิให้บริษัทมหาชนจ่ายเงินปันผล หากยังมียอดขาดทุนสะสมอยู่ แม้ว่าบริษัทนั้นจะมีกำไรในปีนั้นก็ตาม นอกจากนี้ พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 และข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดไว้ว่า บริษัทฯ ต้องจัดสรรกำไรสุทธิประจำปีส่วนหนึ่งไว้เป็นทุนสำรองไม่น้อยกว่าร้อยละ 5 ของกำไรสุทธิประจำปี หักด้วยยอดเงินขาดทุนสะสมยกมา (ถ้ามี) จนกว่าทุนสำรองนี้มีจำนวนไม่น้อยกว่าร้อยละ 10 ของทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ

## 2. การบริหารจัดการความเสี่ยง

### 2.1 นโยบายและแผนการบริหารความเสี่ยง

ภายใต้การดำเนินงานของแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่ดี จึงได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงตามมาตรฐานสากล COSO (The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission หรือ ERM COSO (2017)) ร่วมกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (Thai Corporate Governance Code for Listed Companies 2017) มีการเชื่อมโยง นโยบาย กฎระเบียบ และมาตรฐานในการปฏิบัติงานของบริษัทฯ ครอบคลุมด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Governance) การบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายใน (Risk Management and Internal Control) และการกำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบ (Compliance) หรือ GRC เพื่อให้การบริหารความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการภายในองค์กร จึงกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหารและพนักงานทุกคน ต้องปฏิบัติตามนโยบายการบริหารความเสี่ยง ภายใต้การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก เพื่อให้มั่นใจต่อการบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ และแผนธุรกิจ ตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสีย ปกป้ององค์กรต่อความเสียหาย พร้อมทั้งแสวงหาโอกาสในการสร้างมูลค่าเพิ่มทางธุรกิจ และประโยชน์สูงสุดแก่ประเทศชาติ

### 2.2 ปัจจัยเสี่ยง

ในปี 2564 บริษัทฯ ยังคงเผชิญกับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลให้เศรษฐกิจโลกเกิดการชะลอตัว ความปลอดภัยในการดำรงชีวิตของมนุษย์ มีการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมของผู้บริโภคอย่างมีนัยสำคัญ และส่งผลกระทบต่อเนื่องต่อการเดินทางทางอากาศ ธุรกิจการบินเป็นธุรกิจหนึ่งที่มีปัจจัยเสี่ยงที่หลากหลาย และมีความเสี่ยงเฉพาะตัว ดังนั้น เพื่อรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น ทำบริษัทฯ ได้คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ ดังนี้

#### 2.2.1 ความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทหรือกลุ่มบริษัท

#### ปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กรต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ในปัจจุบัน

##### ❖ ปัจจัยเสี่ยงด้านการหารายได้

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
การมุ่งเน้นหารายได้ทุกช่องทางเป็นปัจจัยสำคัญของบริษัทฯ ภายใต้สภาวะการณ์ที่ตลาดมีความผันผวน อันเนื่องมาจากปัจจัยต่างๆ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ปัจจัยทางด้านภูมิศาสตร์ การเมือง เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงกลไกการทางการตลาดในการหารายได้เสริม</li> <li>มุ่งเน้นหารายได้จาก การขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ โดยมีการปรับโครงสร้างราคา เพื่อให้สามารถตอบสนองได้ตรงตามความต้องการของลูกค้า</li> <li>ปรับปรุงแผนเครือข่ายเส้นทางบินให้เหมาะสมและทำกำไร</li> <li>ส่งเสริมการขายในช่องทางออนไลน์อย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองให้ตรงตามความต้องการของลูกค้า และสามารถเข้าถึงได้อย่างรวดเร็วสร้างความยืดหยุ่นในการหารายได้จาก การขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์</li> </ul>

❖ **ปัจจัยเสี่ยงด้านคุณภาพ และประสิทธิภาพของบุคลากร**

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>บริษัทฯ ให้ความสำคัญและมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรและบุคลากร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการปรับโครงสร้าง ลดขนาดองค์กร ปรับเปลี่ยนสภาพการจ้าง และโครงสร้างค่าตอบแทนบุคลากร</li> <li>สร้างผู้สืบทอดตำแหน่งงานให้ทันต่อการเกษียณอายุ</li> <li>มุ่งเสริมสร้างให้พนักงานมีขีดความสามารถเพื่อการแข่งขันทางธุรกิจ โดยพัฒนาให้มีความรู้ในงานเฉพาะด้าน (Hard Skill) และพัฒนาทักษะการบริหารจัดการและจิตวิทยา (Soft Skill) เพิ่มทักษะใหม่ที่จำเป็น (Reskill) และเสริมทักษะที่มีอยู่ (Upskill) ให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้</li> <li>พัฒนาศักยภาพผู้บริหารเพื่อขับเคลื่อนผลการดำเนินงานทางธุรกิจ ตามแผนพัฒนารายบุคคลเพื่อเตรียมความพร้อมในการสืบทอดตำแหน่งงานที่สำคัญ และกำหนด Core Value ใหม่ เพื่อเสริมสร้างพนักงานที่เข้มแข็งเป็นหนึ่งเดียว</li> <li>กำหนดตัวชี้วัดผู้บริหารและพนักงานระดับปฏิบัติการ และสื่อสารถ่ายทอดไปยังพนักงานทุกระดับเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจในการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ ดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ</li> </ul>

❖ **ปัจจัยเสี่ยงด้าน Digital Transformation**

ปัจจัยความเสี่ยงระดับองค์กร	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>บริษัทฯ เห็นความสำคัญที่จะปรับตัว และพัฒนาในเรื่องความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีดิจิทัลที่ได้พัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ส่งผลถึงอุตสาหกรรมการบินซึ่งจะต้องมีการปรับตัว เพื่อรองรับและยกระดับศักยภาพการทำงาน และการลดต้นทุน สร้างความได้เปรียบ ในด้านการแข่งขัน เพิ่มความโปร่งใส นำไปสู่รูปแบบการทำงานแบบใหม่</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดแผน Digital &amp; IT Master Plan ครอบคลุมทั้งในส่วน of โครงสร้างต่างๆ ทั้ง Infrastructure และ Security โดยลำดับความสำคัญตามทรัพยากรที่มี เพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่วางไว้</li> <li>กำหนดแผนการพัฒนาความรู้ความสามารถด้านดิจิทัลให้กับพนักงานในทุกระดับตามความเหมาะสม</li> </ul>

❖ **ปัจจัยเสี่ยงด้านความปลอดภัย อาชีวอนามัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)**

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ ให้ความสำคัญต่อการบริการลูกค้า และสุขภาพของพนักงาน ในการลดความเสี่ยงจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ตามมาตรการของภาครัฐ และประกาศของกระทรวงสาธารณสุข	<ul style="list-style-type: none"> <li>ประกาศ คำสั่งบริษัทฯ เรื่องมาตรการป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อย่างต่อเนื่องตลอดปี 2564 เพื่อมิให้ส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ</li> <li>ติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อย่างใกล้ชิด</li> <li>กำหนดให้มีการปฏิบัติหน้าที่ ณ ที่พำนัก (Work from Home) และจำกัดจำนวนผู้ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานในสำนักงาน สนับสนุนระบบงานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อสนับสนุนการทำงาน ควบคู่ไปกับการเพิ่มมาตรการป้องกันด้าน Cyber Security</li> <li>สนับสนุนอุปกรณ์ป้องกันให้กับพนักงาน เช่น หน้ากากอนามัย เครื่องวัดอุณหภูมิ ถุงมือยางอนามัย ชุด PPE</li> <li>จัดให้พนักงานประจำ และแรงงานภายนอกที่ต้องพบปะกับผู้โดยสาร และผู้มาติดต่อ ได้รับวัคซีนครบ ตามที่กระทรวงสาธารณสุขกำหนด</li> <li>จัดให้ พนักงานกลุ่มเสี่ยงได้รับการตรวจคัดกรองด้วย Antigen Test Kit (ATK) รวมทั้ง พนักงาน ที่มีโรคประจำตัว และหญิงมีครรภ์ที่ไม่ได้รับวัคซีน ต้องแสดงผลการตรวจ ATK ทุก 2 สัปดาห์</li> </ul>

❖ **ปัจจัยเสี่ยงด้านสถานะทางการเงิน**

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) มีผลกระทบต่อสถานะการเงินของบริษัทฯ อย่างมาก เพื่อให้บริษัทฯ คงศักยภาพในการดำเนินงาน จึงมีความจำเป็นที่ต้องจัดหาแหล่งเงินทุนที่เหมาะสมและเพียงพอ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการโครงการปฏิรูปธุรกิจ (Transformation Initiatives) กว่า 400 โครงการ ส่งผลให้สามารถลดค่าใช้จ่าย โดยครอบคลุมการปรับลดต้นทุนการดำเนินงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนปฏิรูปธุรกิจ</li> <li>มุ่งมันหารายได้จาก การขนส่งสินค้า และรายได้จากกิจกรรมสนับสนุน รวมทั้งการขายสินทรัพย์ตามการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการและแผนธุรกิจ</li> <li>แสวงหาแหล่งเงินทุนทั้งใน และต่างประเทศ</li> <li>ดำเนินการจัดเตรียมข้อมูล และจัดหาที่ปรึกษาทางด้านการเงินในการจัดหาเงินทุน</li> </ul>



❖ ปัจจัยเสี่ยงด้านความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ยากต่อการคาดเดา มีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อค่าเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยน ทั้งปัจจัยพื้นฐานทางเศรษฐกิจในประเทศ นโยบายการเงินการคลัง ภาวะเศรษฐกิจเสถียรภาพทางการเมือง การคาดการณ์ การเก็งกำไร และข่าวลือต่างๆ ซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริษัทฯ ดำเนินการบริหารความเสี่ยงแบบธรรมชาติ (Natural Hedge) จากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยเป็นการปรับสมดุลให้รายได้กับรายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกันมากที่สุด ที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) ในช่วงที่ตลาดเงินเอื้ออำนวย และการแลกเปลี่ยนล่วงหน้า (Forward Cover) สำหรับชำระค่าใช้จ่าย และหนี้ที่บริษัทฯ มีภาระผูกพันในอนาคต</li> <li>• เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างกระบวนการการฟื้นฟูกิจการภายใต้ศาลล้มละลายกลาง ยังไม่สามารถดำเนินการในส่วนนี้ได้</li> </ul>

❖ ปัจจัยเสี่ยงด้านความผันผวนของราคาน้ำมัน

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>การบริหารจัดการน้ำมันเป็นปัจจัยเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งราคาน้ำมันอากาศยานมีความผันผวนอย่างต่อเนื่อง บริษัทฯ มีนโยบายบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งมีผลกระทบต่อดำเนินงานของบริษัทฯ มิใช่เป็นการแสวงหากำไร แต่เป็นการชะลอและลดผลกระทบต่อต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยานหากราคามีการปรับตัวสูงขึ้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำหนดให้มีการเรียกเก็บเงินชดเชยค่าน้ำมันส่วนเพิ่มของบริษัทฯ ผ่านทางค่าธรรมเนียมชดเชยค่าน้ำมันได้บางส่วน ขึ้นอยู่กับสถานะของตลาด การแข่งขัน ความผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน การตอบสนองของตลาด และการประมาณการค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่มีการเปลี่ยนแปลง</li> <li>• บริหารจัดการน้ำมันเชื้อเพลิง เนื่องจากเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ บริษัทฯ ได้จัดทำความเสี่ยงราคาน้ำมันโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดความผันผวนของต้นทุนด้านน้ำมันอากาศยานและเพื่อให้ผลประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายและเป็นการปกป้องมูลค่าของบริษัทฯ ให้แก่ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้อง อย่างไรก็ตาม เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่ออุตสาหกรรมการบิน ประกอบกับบริษัทฯ อยู่ระหว่างกระบวนการการฟื้นฟูกิจการภายใต้ศาลล้มละลายกลาง และยังไม่สามารถดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศ หรือมีตารางบินที่ชัดเจน ทำให้บริษัทฯ มีปริมาณความต้องการใช้น้ำมันอากาศยานต่อเดือนที่ไม่แน่นอน จึงได้มีการงดการจัดทำการประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ 2563 ที่ผ่านมามากกว่าบริษัทฯ จะสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจขนส่งทางอากาศได้เป็นปกติอีกครั้ง</li> </ul>

❖ ปัจจัยเสี่ยงด้าน พ.ร.บ.คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจสายการบิน และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะต้องปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบต่างๆ (กฎเกณฑ์) ที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศเป็นจำนวนมาก ดังนั้น หากบริษัทฯ หรือพนักงานปฏิบัติไม่ครบถ้วน ปฏิบัติผิดหรือไม่ได้ปฏิบัติตามที่กฎเกณฑ์กำหนด อาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น ในเรื่องค่าปรับและเสียหายลักษณะ ซึ่งประเมินค่าความเสียหายไม่ได้ และอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ อาทิ พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ศ. 2562 หรือ Thailand's Personal Data Protection Act (PDPA) มีบทลงโทษทั้งทางแพ่ง ทางอาญาและทางปกครอง ซึ่งบริษัทฯ ได้ตระหนักถึงความเสี่ยงในการปฏิบัติงาน และเห็นถึงความสำคัญ ในการปฏิบัติตามกฎหมายฉบับดังกล่าว จึงได้เตรียมความพร้อม และเริ่มดำเนินการตามที่กฎหมายกำหนด เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริษัทฯ ตระหนักถึงความร้ายแรงและผลกระทบจากภัยคุกคามไซเบอร์ จึงได้กำหนดให้เรื่องดังกล่าวเป็นความเสี่ยงระดับองค์กร และมีมาตรการการบริหารจัดการความเสี่ยง โดยมีการดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ เช่น การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกันและเฝ้าระวังการโจมตีระบบเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Framework) จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (Prevent) การตรวจจับ (Detect) การรับมือ (Response) และการกู้คืนระบบ (Recover)</li> </ul>

❖ ปัจจัยเสี่ยงด้านการติดตามหนี้และการรับชำระหนี้จากลูกหนี้การค้าค้างชำระ

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>บริษัทฯ มีนโยบายเร่งรัดและติดตามหนี้ ให้เป็นไปตามภาคธุรกิจเอกชนทั่วไป โดยมีการบริหารจัดการอย่างรัดกุม เพื่อให้การรับชำระหนี้จากลูกหนี้เป็นไปตามแผนที่วางไว้</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เจรจากับลูกหนี้การค้าเพื่อให้มีการชำระหนี้ที่ค้างชำระ และจัดกลุ่มลูกหนี้การค้าตามระยะเวลาค้างชำระ รวมทั้งจัดทำแผนงานติดตามลูกหนี้ค้างชำระอย่างต่อเนื่อง และเร่งรัดการชำระหนี้ก่อนการให้บริการใหม่</li> <li>ปรับปรุงระเบียบว่าด้วยการจำหน่ายหนี้สูญจากลูกหนี้ พ.ศ. 2545 และพิจารณาขอร้องระเบียบอนุมติสินเชื่อและการควบคุมสินเชื่อ</li> </ul>

**ปัจจัยความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ที่อาจเกิดขึ้นใหม่ Emerging Risk Factors (3-5 ปี)**

**❖ ปัจจัยความเสี่ยงด้านการแข่งขัน (Competitiveness Risk)**

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>ด้วยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความผันผวน การแข่งขันทางการตลาดที่สูง พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การเกิดแนวโน้มใหม่ (New Normal Trend) รวมถึงเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด เช่น การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เป็นต้น บริษัทฯ ต้องเพิ่มศักยภาพความสามารถให้ธุรกิจมีความแข็งแกร่ง และมีความยืดหยุ่น เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และสามารถดำเนินธุรกิจภายใต้ ความท้าทายและความผันผวนของสถานการณ์จากปัจจัยภายนอกได้อย่างยั่งยืน</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ขยายฐานธุรกิจไปยังนอกกิจการการบิน (Non-Airline) เพื่อเป็นการเพิ่มศักยภาพการเติบโตในระยะยาว และกระจายความเสี่ยงจากความผันผวนของอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน</li> <li>• ยกระดับความสามารถในการแข่งขันด้วยการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ดังนี้             <ul style="list-style-type: none"> <li>- เพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร และป้องกันปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระยะยาว</li> <li>- บริหารจัดการการสั่งซื้อเชื้อเพลิง (Fuel Management) ให้เหมาะสมกับน้ำหนักเครื่องบินวิเคราะห์ข้อมูลการบินในแต่ละเที่ยวบิน เพื่อหา Potential Fuel Saving เพิ่มโอกาสในประหยัดเชื้อเพลิงมากยิ่งขึ้น</li> <li>- ปรับปรุงและเพิ่มช่องทางการจำหน่ายผ่านระบบดิจิทัล ในการหารายได้และบริหารจัดการต้นทุนให้เหมาะสม</li> </ul> </li> <li>• ปรับปรุงกระบวนการบริการบนเครื่องบินอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างความประทับใจที่มากกว่าเดินทาง (Onboard Experience Beyond Traveling)</li> <li>• ดำเนินการขอใบอนุญาตประกอบกิจการธุรกิจศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยาน ที่บริษัทฯ ให้บริการ การซ่อมบำรุงอากาศยานกับสายการบินลูกค้า</li> <li>• พัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อเป็น THAI MRO Center ที่มีความพร้อมทั้งด้านโครงสร้างพื้นฐาน เทคโนโลยี และบุคลากร เพื่อให้ครอบคลุมแบบอากาศยานของสายการบินไทย และสายการบินลูกค้า รวมถึงยกระดับมาตรฐานศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ให้เป็นระดับแนวหน้าของภูมิภาค</li> <li>• ขยายขีดความสามารถด้านการซ่อมบำรุงของศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ เพื่อทดแทนศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานดอนเมือง รวมถึงเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจการซ่อมบำรุงอากาศยานร่วมมือกับพันธมิตร ในการดำเนินธุรกิจศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานที่สนามบินอู่ตะเภา เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน</li> </ul>

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ร่วมมือกับพันธมิตรที่มีศักยภาพ (Strategic Partner) ในการดำเนินธุรกิจศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน รวมถึงศูนย์ฝึกอบรมด้านอุตสาหกรรมการบิน (Aviation Training Center) ที่ได้รับการรับรองมาตรฐานตามกฎหมายและข้อกำหนดของ Regulator และมาตรฐานสากลที่เป็นที่ยอมรับ ณ สนามบินอู่ตะเภา ตามยุทธศาสตร์ชาติ ด้านการสร้างความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเป็นกลไกในการขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจของชาติ และรองรับการเติบโตของอุตสาหกรรมการบินของโลก</li> <li>• บริหารจัดการ ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพตรงกับความต้องการของบริษัทฯ ในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานในบริษัทฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีความชัดเจน (Training Roadmap) รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management) โดยมุ่งหวังในการเพิ่มศักยภาพ ความสามารถในการแข่งขันให้ธุรกิจมีความเข้มแข็ง และมีความยืดหยุ่น เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน</li> <li>• ทหารายได้เสริม และการขนส่งสินค้าเพื่อทดแทนการขนส่งผู้โดยสาร</li> <li>• วางกลยุทธ์ในการพัฒนาเส้นทางบินผ่านความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในการทหารายได้ผู้โดยสาร และการขนส่งสินค้า</li> <li>• บริหารจัดการ และวางแผนเส้นทางบิน แบบของเครื่องบินให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น</li> <li>• การบริหารจัดการต้นทุน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และความคล่องตัวในการดำเนินธุรกิจ</li> </ul>

❖ ปัจจัยความเสี่ยงด้านภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Threats Risk)

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายในการนำเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาไปสู่องค์กรดิจิทัล เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขัน และสร้างความยืดหยุ่นรองรับโลกธุรกิจที่มีความซับซ้อนและมีความไม่แน่นอนสูง บริษัทฯ เห็นความสำคัญในการบริหารจัดการความเสี่ยงด้านภัยคุกคามทางไซเบอร์ การรักษาความปลอดภัยของข้อมูล รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินการให้สอดคล้องกับกฎหมาย กฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง เช่น พ.ร.บ. คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล พ.ร.บ. การรักษาความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์ เป็นต้น</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การป้องกันและตรวจจับมัลแวร์ที่มาจากอินเทอร์เน็ตและอีเมล การป้องกัน และเฝ้าระวังการโจมตีระบบเครือข่าย การประยุกต์ใช้กรอบการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Framework) จัดทำแผนการปรับปรุงการรับมือภัยคุกคามไซเบอร์ (Cyber Security Roadmap) ตามกรอบดังกล่าว เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการรับมือ ซึ่งจะครอบคลุมทั้งการป้องกัน (Prevent) การตรวจจับ (Detect) การรับมือ (Response) และการกู้คืนระบบ (Recover)</li> <li>• ปัจจุบันบริษัทฯ ได้ดำเนินการตาม Roadmap โดยให้ศูนย์ปฏิบัติการความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security Operation Center) ทำงานร่วมกับคณะทำงานรับมือภัยคุกคามทางไซเบอร์ (Cyber Security)</li> </ul>

❖ ปัจจัยความเสี่ยงด้านบุคลากร (People Risk)

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
<p>จากสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความไม่แน่นอน การเกิดแนวโน้มใหม่ (New Normal Trend) ที่ส่งผลให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ประกอบกับการแข่งขันในธุรกิจที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวขององค์กร และบุคลากรให้มีความยืดหยุ่น พร้อมรับกับรูปแบบการทำงานหรือสภาพแวดล้อมของธุรกิจ บริษัทฯ ให้ความสำคัญ และมุ่งมั่นที่จะเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากร เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับ ธุรกิจทั้งในปัจจุบัน และตอบสนองความต้องการทางธุรกิจในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารจัดการ กระบวนการขั้นตอนในการสรรหาคัดเลือก แต่งตั้ง โยกย้าย บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพ ให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยวิธีการที่โปร่งใส เป็นธรรม โดยนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย มาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ</li> <li>• บริหารจัดการ ส่งเสริมและพัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และมีศักยภาพตรงกับความต้องการของบริษัทฯ ในอนาคตอย่างยั่งยืน โดยมีการจัดทำแผนการพัฒนาและฝึกอบรมของพนักงานในบริษัทฯ เพื่อให้การดำเนินงานมีความชัดเจน (Training Roadmap) รวมถึงการจัดการองค์ความรู้ภายในองค์กร (Knowledge Management)</li> <li>• บริหารจัดการ พนักงานผู้มีศักยภาพสูง (Talent Management) เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรที่มีคุณค่าให้คงอยู่กับบริษัทฯ โดยมีการประเมินผลเพื่อการพัฒนา (Assessment) การจัดทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) การสร้างโอกาสในเส้นทางความก้าวหน้าทางอาชีพ (Career Path) และ</li> </ul>

ปัจจัยความเสี่ยง	มาตรการจัดการความเสี่ยงที่สำคัญ
	<p>แผนสืบทอดตำแหน่งงาน (Succession Planning) เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานที่มีศักยภาพสูงในการทดแทนตำแหน่งงานที่ว่างลง และยังเป็นการสร้าง ความมั่นคงยั่งยืนให้กับบริษัทฯ ในอนาคต</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• บริหารจัดการส่งเสริมให้พนักงานทุกคน สามารถปฏิบัติตามค่านิยมองค์กร/วัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแนวทางให้กับพนักงานทุกคนมีพฤติกรรมและปฏิบัติตนไปในทิศทางเดียวกันทั้งองค์กร โดยมุ่งเน้นไปสู่เป้าหมายเดียวกัน และยังเป็นการสร้างความรู้ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร</li> </ul>

### 2.2.2 ความเสี่ยงต่อการลงทุนของผู้ถือหุ้นหลักทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 กระทรวงการคลังถือหุ้นในบริษัทฯ ร้อยละ 47.86 ของจำนวนหุ้นที่จำหน่ายได้แล้วทั้งหมดของบริษัทฯ จึงทำให้กระทรวงการคลังสามารถควบคุมมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้เกือบทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่องการแต่งตั้งกรรมการ หรือการขอมติในเรื่องอื่นที่ต้องใช้เสียงส่วนใหญ่ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ยกเว้นเรื่องที่ถูกกฎหมายหรือข้อบังคับบริษัทฯ กำหนดให้ต้องได้รับเสียง 3 ใน 4 ของที่ประชุมผู้ถือหุ้น ดังนั้น ผู้ถือหุ้นรายอื่นจึงอาจไม่สามารถรวบรวมคะแนนเสียงเพื่อตรวจสอบและถ่วงดุลเรื่องของผู้ถือหุ้นใหญ่เสนอได้

### 2.2.3 ความเสี่ยงต่อการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

- บริษัทฯ ไม่มีการลงทุนในหลักทรัพย์ต่างประเทศ

จากการดำเนินการบริหารความเสี่ยงภายใต้การดำเนินงานแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ เชื่อมั่นว่าจะสามารถลดความเสี่ยงต่างๆ ลงได้

### 3. การขับเคลื่อนธุรกิจเพื่อความยั่งยืน

#### 3.1 นโยบายและเป้าหมายการจัดการด้านความยั่งยืน

บริษัทฯ ตระหนักถึงเรื่องเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนเป็นสำคัญ ควบคู่กระบวนการธุรกิจสายการบินผ่านการดำเนินงานด้านความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนพิจารณาเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการขับเคลื่อนการพัฒนาที่ยั่งยืน สอดคล้องตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืนของสหประชาชาติ (United Nations Sustainable Development Goals: SDGs) เพื่อให้ผู้มีส่วนได้เสียและผู้สนใจได้รับทราบ ในช่วงการดำเนินงานตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม - 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ ได้จัดทำตามมาตรฐานการจัดทำรายงานของ Global Reporting Initiative Standards (GRI Standards) และมีการเปิดเผยข้อมูลในรูปแบบหลัก (Core Option)<sup>1</sup>

Material Topics		Sustainable Development Goals				
เศรษฐกิจ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลเชิงเศรษฐกิจ</li> <li>ผลกระทบต่ออ้อมเชิงเศรษฐกิจ</li> <li>การด้านทุจริต</li> </ul>					
สิ่งแวดล้อม	<ul style="list-style-type: none"> <li>พลังงาน</li> <li>มลอากาศ</li> <li>น้ำ</li> <li>น้ำทิ้ง และของเสีย</li> </ul>					
สังคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>การจ้างงาน</li> <li>แรงงาน / ฝ่ายบริหารสัมพันธ์</li> <li>ความหลากหลายและโอกาสแห่งความเท่าเทียม</li> <li>อาชีวอนามัยและความปลอดภัย</li> <li>เสรีภาพในการร่วมสมาคมและเจรจาต่อรอง</li> <li>การปฏิบัติตามกฎหมายเศรษฐกิจสังคม</li> <li>สุขภาพและความปลอดภัยลูกค้า</li> <li>การตลาด และการแสดงออก</li> <li>ความเป็นส่วนตัวลูกค้า</li> </ul>					

\*1 รูปแบบหลัก (Core Option) คือ การเปิดเผยข้อมูลตามตัวชี้วัดการดำเนินงาน (Indicator) อย่างน้อย 1 ตัวชี้วัดจากประเด็นสำคัญของธุรกิจ (Material Aspects)

### 3.2 การจัดการผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าทางธุรกิจ (102-9)

#### 3.2.1 ห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ



บริษัทฯ ได้แบ่งกิจกรรมในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าในการดำเนินธุรกิจเป็น 2 ประเภท คือ

1. กิจกรรมหลัก คือ การให้บริการขนส่งผู้โดยสาร พาณิชยภัณฑ์และไปรษณีย์ภัณฑ์ แบบครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ
2. กิจกรรมสนับสนุน คือ กิจกรรมที่ดำเนินการเป็นขั้นตอนและเชื่อมโยงกัน เพื่อก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มในการบริการของบริษัทฯ ได้แก่

- การจัดซื้อจัดจ้าง บริษัทฯ มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างแบบรวมศูนย์ ด้วยการกำหนดกลยุทธ์การจัดซื้อตามหมวดหมู่ (Category-based Sourcing) หรือการออกแบบบริการและผลิตภัณฑ์ที่สร้างคุณค่าสูงสุด (Design-to-Value) รวมทั้งกำหนดขั้นตอนที่เหมาะสมและคล่องตัวมากขึ้น มีความโปร่งใสในกระบวนการจัดซื้อจัดจ้าง ประกาศใช้นโยบายการจัดซื้อจัดจ้างใหม่ที่ทำให้พนักงานมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรในการเจรจาต่อรองซื้อขาย เพื่อให้ได้ข้อเสนอที่ดีที่สุด รวมทั้งนำระบบดิจิทัลมาช่วยในการจัดเก็บข้อมูลการใช้จ่ายหรือการรวบรวมข้อมูลจากทุกแหล่ง รวมถึงแพลตฟอร์มที่เกี่ยวข้องมาเก็บไว้ในส่วนกลางเพียงที่เดียว ซึ่งจะเอื้อต่อการวิเคราะห์ข้อมูล ส่งผลให้บริษัทฯ สามารถกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์เพื่อลดค่าใช้จ่ายได้อย่างเหมาะสม



- การใช้ระบบดิจิทัล บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาธุรกิจ เทคโนโลยี และบุคลากรไปพร้อมกัน เพื่อความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์กรยุคดิจิทัล มีการปรับปรุงสถาปัตยกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศองค์กร (Enterprise IT Architecture) เพื่อบูรณาการโครงสร้างพื้นฐานด้านดิจิทัล แอปพลิเคชันสำหรับการบริหารทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning-ERP) คุณภาพข้อมูล ฐานข้อมูลที่เป็นต่อการบริหารผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนธรรมาภิบาลข้อมูล (Data Governance) และเพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันทั้งในมิติของความเป็นมิตรและการเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการหารายได้ ความคล่องตัวและรวดเร็วในการดำเนินงาน รวมถึงการบริหารจัดการต้นทุนด้านดิจิทัล โดยมีเป้าหมายระยะยาวเพื่อการเปลี่ยนผ่านองค์กรไปสู่ความเป็น Digital Airline ที่มีเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นหัวใจสำคัญในกระบวนการทำงาน

- การบริหารทรัพยากรบุคคล บริษัทฯ มีแนวทางในการสร้างความเป็นเลิศด้านทุนมนุษย์ พัฒนาศักยภาพ และขีดความสามารถบุคลากรในทุกมิติอย่างต่อเนื่อง บูรณาการกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล และให้เกิดความคล่องตัว ลดระยะเวลาดำเนินการ ตอบสนองต่อการแข่งขันได้ในเวลาที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างวัฒนธรรมการทำงานใหม่ให้มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวรับความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

- การบริหารองค์กร บริษัทฯ ออกแบบโครงสร้างองค์กรในภาพรวม เพื่อความเรียบง่ายและลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ได้แก่

1. ธุรกิจหลักที่ขับเคลื่อนรายได้และมีประสิทธิภาพด้านต้นทุน
2. ส่วนงานสนับสนุนที่เอื้อต่อการควบคุมต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การฟื้นฟูองค์กรโดยการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหน่วยธุรกิจ เพื่อความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

### 3.2.2 การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้เสียในห่วงโซ่คุณค่าของธุรกิจ (102-40, 102-42)

บริษัทฯ มุ่งมั่นสร้างการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียเป็นสำคัญ เพื่อมุ่งสู่การเป็นสายการบินของประเทศที่มีการเติบโตอย่างยั่งยืนพร้อมกับการสร้างความมั่นคงให้แก่สังคม บริษัทฯ จึงให้ความสำคัญต่อกระบวนการสร้างการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญทั้งหมด 6 กลุ่ม ได้แก่

- ลูกค้า
- คู่ค้า/เจ้าหนี้ ลูกหนี้ และคู่แข่งทางการค้า
- ประเทศชาติ
- ผู้ถือหุ้น
- ผู้ได้บังคับบัญชา/พนักงาน
- สังคมและชุมชน

กระบวนการดังกล่าวทำให้บริษัทฯ รับทราบถึงผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจทั้งทางบวกและทางลบ ตลอดจนข้อกังวลและข้อคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสีย อันนำไปสู่การกำหนดแนวทางบรรเทาผลกระทบที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มได้อย่างเหมาะสม ทั้งนี้ ได้นำข้อมูลมาจากรายงานการพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี 2562 มาวิเคราะห์ ซึ่งข้อมูลความคาดหวังจากผู้มีส่วนได้เสียมาจากการทำแบบประเมินที่อยู่ท้ายรายงานพัฒนาอย่างยั่งยืนประจำปี 2562 และช่องทางการติดต่อ

ผู้มีส่วนได้เสีย (102-40)	ช่องทางการติดต่อ สื่อสารและความถี่ (102-43)	ความคาดหวังจาก ผู้มีส่วนได้เสีย (102-44)	การตอบสนองต่อ ผู้มีส่วนได้เสีย (102-44)
ลูกค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การเปิดหมายเลขพิเศษสำหรับผู้โดยสาร Royal Silk Class</li> <li>• การประเมินความพึงพอใจทางออนไลน์ (Electronic THAI Customer Satisfaction Survey: e-TCSS)</li> <li>• การประเมินความพึงพอใจเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์ และการบริการกับสายการบินคู่แข่ง (IATA-Airs@t – International Air Transport Association – Airline Satisfaction)</li> <li>• การประเมินความพึงพอใจของสมาชิกสะสมไมล์ร่วมกับสายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ (Star Alliance Online Customer Satisfaction Survey: Star OCSS)</li> <li>• การสำรวจความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มลูกค้า (Customer Needs)</li> <li>• การสื่อสารผ่านช่องทาง Online อาทิ Facebook, LINE Official, Instagram, WeChat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบการบริหารสื่อสารข้อมูลที่มีประสิทธิภาพและทันต่อสถานการณ์</li> <li>• การเพิ่มประสิทธิภาพของเครือข่ายเส้นทางบิน (Network Optimization)</li> <li>• ช่องทางดิจิทัลในการซื้อบัตรโดยสาร และการใช้บริการที่สามารถทำได้ด้วยตนเองได้ (Self Service)</li> <li>• ความปลอดภัย และความสะดวกสบาย ในการรับบริการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การพัฒนาการให้บริการที่สามารถตอบสนองได้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า</li> <li>• การพัฒนานวัตกรรมบริการซื้อบัตรโดยสารให้มีความทันสมัยเพิ่มความสะดวกให้แก่ลูกค้า</li> <li>• การพัฒนานวัตกรรมการบินที่มีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้น</li> </ul>
คู่ค้า / เจ้าหนี้, ลูกหนี้ และคู่แข่งทางการค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ประชุมร่วม</li> <li>• อีเมล</li> <li>• ระบบสารสนเทศของกลุ่มสมาชิก</li> <li>• Website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• มีกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้</li> <li>• การปฏิบัติอย่างเสมอภาคและเป็นธรรมโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ</li> <li>• การได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรม ทั้งสองฝ่าย</li> <li>• การหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่อาจเกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• การปฏิบัติตามสัญญาหรือเงื่อนไขต่าง ๆ ที่ตกลงกันไว้กับคู่สัญญาอย่างเคร่งครัด มีความรับผิดชอบ</li> <li>• การเปิดเผยข้อมูล หรือข้อเท็จจริงอันจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อเจ้าหนี้</li> <li>• การรายงานฐานะการเงินของบริษัทฯ แก่เจ้าหนี้ทราบอย่างสม่ำเสมอด้วยความถูกต้องและตรงเวลา</li> <li>• การหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน โดยยึดหลักการสานสัมพันธ์ผู้มีส่วนได้เสีย</li> <li>• การกำหนดนโยบายที่จะปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากล ภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>• มีการแข่งขันทางการค้าที่โปร่งใส ไม่ละเมิดความลับทางการค้าของคู่แข่ง และกำหนดแนวทางปฏิบัติ โดยประพฤติภายใต้กรอบการแข่งขันที่ดี ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่ง และไม่เข้าถึงสารสนเทศที่เป็นความลับของคู่แข่งด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือด้วยวิธีอื่นที่ไม่เหมาะสม</li> </ul>

ผู้มีส่วนได้เสีย (102-40)	ช่องทางการติดต่อ สื่อสารและความถี่ (102-43)	ความคาดหวังจาก ผู้มีส่วนได้เสีย (102-44)	การตอบสนองต่อ ผู้มีส่วนได้เสีย (102-44)
ประเทศชาติ	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การยกระดับการแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ</li> <li>การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรในระยะยาว</li> <li>ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้</li> <li>ไม่กระทำการใด ๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียต่อประเทศชาติ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนากระบวนการดำเนินงานธุรกิจให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ตลอดจนพัฒนาวัฒนธรรมการบินให้ทันสมัย และมีความปลอดภัยมากยิ่งขึ้นเพื่อยกระดับอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศและมุ่งสู่มาตรฐานระดับสากล</li> </ul>
ผู้ถือหุ้น	<ul style="list-style-type: none"> <li>การประเมินคุณภาพการจัดประชุมสามัญผู้ถือหุ้น (AGM Checklist)</li> <li>การเข้าประชุม/ประชุมทางโทรศัพท์</li> <li>การจัดกิจกรรมผู้บริหารพบนักลงทุนสถาบัน และนักวิเคราะห์หลักทรัพย์ (ประจำทุกไตรมาส)</li> <li>การตอบข้อซักถามและให้ข้อมูลทางโทรศัพท์ และทางอีเมล</li> <li>การชี้แจงข้อมูลรายไตรมาส (ปีละ 4 ครั้ง)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่ทันสมัยด้วยมาตรฐานคุณภาพระดับสากล</li> <li>การส่งเสริมอุตสาหกรรมด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินตามนโยบายของรัฐบาล</li> <li>การเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารรายได้</li> <li>การปฏิบัติตามข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศ อาทิ สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (International Air Transport Association: IATA) สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) (The Civil Aviation Authority of Thailand: CAAT) องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) เป็นต้น</li> <li>สิทธิและความเสมอภาคในการออกเสียง และการได้รับข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การปฏิบัติตามบรรษัทภิบาลและจริยธรรมธุรกิจอย่างเคร่งครัด</li> <li>ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดกฎหมาย</li> <li>การกำหนดกระบวนการติดตามตรวจสอบ และการประเมินความเสี่ยงด้านการทุจริตอย่างมีประสิทธิภาพ</li> <li>การดำเนินธุรกิจเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ต่อเนื่องและยั่งยืน</li> <li>การดำเนินตามข้อกำหนด และกฎหมายที่เกี่ยวข้องการขนส่งทางอากาศอย่างเคร่งครัด</li> </ul>
ผู้ได้บังคับบัญชา / พนักงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบ Intranet (THAISphere) / Webboard / e-mail</li> <li>Line Group – TG Internal Network</li> <li>Facebook Live</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทั้งด้าน Hard Skill และ Soft Skill เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพ</li> <li>การส่งเสริมวัฒนธรรมการดำเนินงานภายใต้ความปลอดภัย การเฝ้าระวังและตรวจสอบเพื่อความปลอดภัย การป้องกันควบคุมอุบัติเหตุและสภาพแวดล้อมที่เป็นอันตรายในการทำงาน</li> <li>การได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เหมาะสม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนาองค์ความรู้ให้กับผู้ปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ผู้ปฏิบัติงานทุกระดับ</li> <li>การให้ความสำคัญกับ “ผู้ปฏิบัติงาน” ในทุกระดับตั้งแต่กระบวนการสรรหาคัดเลือก ที่มีความโปร่งใสและเป็นธรรม</li> <li>การเสริมสร้างบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานภายใต้มาตรฐานอาชีพอนามัยและความปลอดภัย</li> <li>การสร้างองค์ความรู้ด้านความปลอดภัยในการทำงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>การกำหนดสวัสดิการและค่าตอบแทนที่เป็นธรรม และเป็นไปตามผลการดำเนินงาน</li> </ul>

ผู้มีส่วนได้เสีย (102-40)	ช่องทางการติดต่อ สื่อสารและความถี่ (102-43)	ความคาดหวังจาก ผู้มีส่วนได้เสีย (102-44)	การตอบสนองต่อ ผู้มีส่วนได้เสีย (102-44)
สังคมและชุมชน	<ul style="list-style-type: none"> <li>Social Media</li> <li>Website</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การพัฒนากระบวนการดำเนินงานธุรกิจที่คำนึงถึงทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และประโยชน์ส่วนรวม โดยปลูกฝังให้เกิดจิตสำนึกรับผิดชอบต่อ “สังคมและส่วนรวม” ทั้งห่วงโซ่อุปทาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การร่วมพัฒนาชุมชนและสังคมผ่านโครงการ CSR</li> <li>การสร้างจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อสังคมให้แก่บุคลากรทุกระดับ</li> <li>วางตัวเป็นกลางทางการเมืองอย่างเคร่งครัด</li> </ul>

### 3.3 การจัดการด้านความยั่งยืนในมิติสิ่งแวดล้อม (103-1, 103-2)

#### 3.3.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสิ่งแวดล้อม

ในปัจจุบันสถานการณ์สิ่งแวดล้อมโลกได้ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะปัญหาเรื่องมลพิษทางอากาศ และภัยพิบัติจากการเปลี่ยนแปลงแบบกะทันหันของสภาพอากาศ ที่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานการดำเนินงานของระบบนิเวศ ซึ่งเป็นปัญหาที่หลายประเทศทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยกำลังเผชิญอยู่ในขณะนี้ ดังนั้น บริษัทฯ ในฐานะสายการบินแห่งชาติ และเป็นที่ยู่อักในระดับสากล จึงขอร่วมเป็นส่วนหนึ่งในการบรรเทาผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อม โดยได้ผนวกประเด็นด้านสิ่งแวดล้อมเข้ากับยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ภายใต้กรอบแนวคิด “การเดินทางแบบรักษ์สิ่งแวดล้อม” หรือ “Travel Green” โดยแบ่งเป็นการดำเนินงานเป็น 4 ด้าน ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) การบริหารจัดการวัสดุอย่างยั่งยืน (Sustainable Material Management) การใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน (Sustainable Use of Resources) รวมทั้งการรักษาระบบนิเวศและความหลากหลายทางชีวภาพ (Biodiversity and Ecosystem Services)

บริษัทฯ จัดทำนโยบายการจัดการสิ่งแวดล้อม ที่อ้างอิงตามการรับรองมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14001:2015 หรือ “นโยบาย 4 ป” ประกอบด้วย ปกป้องสิ่งแวดล้อม ป้องกันการเกิดมลพิษ ปฏิบัติตามกฎหมาย และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อกำหนดเป็นแนวทางการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม ผ่านการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม อาทิ การพัฒนาการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล การกำหนดให้ลดการทำกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม การสร้างจิตสำนึก และฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง การร่วมสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่สังคม และองค์กรต่าง ๆ ตลอดจนการเผยแพร่ข้อมูลด้านการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวสามารถลดผลกระทบด้านสิ่งแวดล้อมที่เกิดจากกระบวนการทำงาน และการดำเนินธุรกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 3.3.2 ผลการดำเนินงานด้านสิ่งแวดล้อม

การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ (Climate Change) (103-1, 103-2, 103-3)

เนื่องจากปัญหาการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ เป็นปัญหาที่ส่งผลกระทบในวงกว้าง และจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยความร่วมมือจากหลายฝ่ายทั้งภาครัฐ เอกชน รัฐวิสาหกิจ และประชาชน ตลอดจนการผสมผสานความร่วมมือในระดับสากล เพื่อร่วมหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาผ่านการเข้าร่วมประชุมสมัชชาประเทศภาคีอนุสัญญาสหประชาชาติ ว่าด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ สมัยที่ 21 (The twenty-first session of the Conference of the Parties to the United Nations Framework Convention on Climate Change : COP21) ณ กรุงปารีส สาธารณรัฐฝรั่งเศส โดยที่ประชุมมีมติเห็นชอบต่อข้อตกลงปารีส ซึ่งมีเป้าหมายในการควบคุมการเพิ่มขึ้นของอุณหภูมิเฉลี่ยของโลกให้ต่ำกว่า 2 องศาเซลเซียส เมื่อเทียบกับยุคก่อนอุตสาหกรรม

ในส่วนของผู้ประกอบการการบิน ที่ประชุมใหญ่สามัญองค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (International Civil Aviation Organization: ICAO) ครั้งที่ 39 ได้มีมติเห็นชอบการกำหนดมาตรการ Carbon Offsetting and Reduction Scheme for International Aviation (CORSIA) เพื่อชดเชยและลดการปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ของภาคการบินระหว่างประเทศ โดยกำหนดให้ สำนักงานการบินพลเรือนของแต่ละประเทศ เป็นผู้แทนในการดำเนินการเพื่อให้เป็นไปตามแผนงานที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศได้กำหนดไว้ ซึ่งในประเทศไทย สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้จัดเตรียมความพร้อมสำหรับการดำเนินงานตามมาตรการ CORSIA ดังกล่าว พร้อมทั้งการมอบหมายให้สายการบินแต่งตั้งผู้แทน โดยนำส่ง Emission Monitoring Plan และ Annual Emission Report ให้แก่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.)

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำ Emission Monitoring Plan และ Annual Emission Report ประจำปี 2563 ให้แก่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ตามมาตรการ CORSIA พร้อมทั้งจัดส่งรายงานการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ และส่งมอบคาร์บอนเครดิต ประจำปี 2563 ให้แก่ German Emissions Trading Authority (DEHSt) ซึ่งเป็นผู้ดูแลการบินไทย ในเดือนมีนาคมและเมษายน 2564 ตามลำดับ เพื่อให้เป็นไปตามระเบียบของ EU Emission Trading Scheme (EU ETS)

นอกจากนั้น บริษัทฯ ยังได้จัดทำรายงานการใช้น้ำมันของเที่ยวบินภายในประเทศ ประจำปี 2563 เพื่อส่งให้กับ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) รวบรวมและจัดทำเป็นข้อมูลการปลดปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ที่เกิดจากการทำการบินภายในประเทศ เพื่อนำส่งให้กับหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง

❖ ค่าสถิติประสิทธิภาพทางการบินที่สำคัญ

ค่าสถิติประสิทธิภาพทางการบินที่สำคัญ Statistics of Effective flight operations	2561	2562	2563	2564
Actual Fuel Consumption in T.Ltr ปริมาณการใช้ น้ำมันจริง (หน่วย : พันลิตร)	3,082,956	2,997,486	718,860	304,393
ปริมาณการบริโภคพลังงานจากการใช้น้ำมันจริง (เมกะจูล)	106,978,573	103,503,192	24,822,236	10,510,694
ปริมาณการใช้ น้ำมันต่อปริมาณผู้โดยสาร-กิโลเมตร, Litre/RP100Km (หน่วย : ลิตรต่อปริมาณผู้โดยสาร-กิโลเมตร)	4.52	4.28	5.24	23.85
ปริมาณการบริโภคพลังงานจากการใช้น้ำมันจริงต่อ ปริมาณผู้โดยสาร กิโลเมตร (หน่วย : เมกะจูลต่อปริมาณผู้โดยสาร-กิโลเมตร)	156.84	154.04	180.84	823.65
การปล่อยก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (หน่วย : ตันคาร์บอนไดออกไซด์) Carbon Emissions (Tons CO2e)	7,623,379	7,412,035	1,777,561	752,688
ก๊าซคาร์บอนไดออกไซด์ (กรัม) ต่อ ปริมาณผู้โดยสาร-กิโลเมตร Carbon Emissions (Gramme)/RPKm (หน่วย : กรัมต่อปริมาณผู้โดยสาร-กิโลเมตร)	111.84	110.31	129.5	589.83

### 3.4 การจัดการความยั่งยืนในมิติสังคม

#### 3.4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติด้านสังคม

การบินไทยมุ่งเน้นการสร้างคุณค่าในทุกมิติ โดยตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งปันและการพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้ยั่งยืนมาอย่างต่อเนื่อง และจากความมุ่งมั่นในการริเริ่มโครงการเพื่อพัฒนาสังคมในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนการสนับสนุนคุณภาพชีวิตของคนในสังคมมาอย่างต่อเนื่อง ในปี 2564 บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการและสนับสนุนกิจกรรมด้านความรับผิดชอบต่อสังคมที่สำคัญ นอกจากนี้ บริษัทฯ มองเห็นคุณค่าของบุคลากรในด้านศักยภาพ ความรู้ความสามารถที่หลากหลาย เป็นฟันเฟืองและแรงผลักดันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่พึงประสงค์ โดยคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน และปฏิบัติตามหลักปฏิญญาสากลว่าด้วยสิทธิมนุษยชน (Universal Declaration of Human Rights) และหลักการชี้แนะของสหประชาชาติว่าด้วยธุรกิจกับสิทธิมนุษยชน (The United Nations Guiding Principles on Business and Human Rights: “UNGPs”) โดยให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติด้านแรงงานและการเคารพสิทธิมนุษยชนอย่างเป็นธรรม เท่าเทียม และไม่เลือกปฏิบัติ ทั้งในด้านการจ้างงาน การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน โดยไม่แบ่งแยกความแตกต่างระหว่างเพศ อายุ สถาบันการศึกษา เชื้อชาติ และศาสนา รวมทั้งสนับสนุนการจ้างงานแก่พนักงานที่ขึ้นทะเบียนคนพิการ ให้คนพิการหรือผู้ดูแลคนพิการใช้พื้นที่สำหรับจำหน่ายสินค้าหรือบริการโดยไม่มีค่าใช้จ่ายใด ๆ เพื่อสร้างโอกาส สร้างอาชีพ อีกทั้งมีรายได้สำหรับตนเองและครอบครัว ซึ่งจะเป็พื้นฐานสำคัญในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติอย่างยั่งยืนต่อไป

#### 3.4.2 ผลการดำเนินงานด้านสังคม

##### โครงการด้านสาธารณสุข

###### วัคซีนป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

- โครงการพนักงานจิตอาสาปฏิบัติงาน ณ สถานบริการฉีดวัคซีนป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เช่น ราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ ศูนย์ฉีดวัคซีนกลางบางซื่อ สถาบันโรคประสาท สนามบินสุวรรณภูมิ รัชญาพาร์ค โครงการจิตอาสาปฏิบัติงาน ณ สถาบันป้องกันควบคุมโรคเขตเมืองให้บริการวัคซีนพาสปอร์ต

###### ขนถ่ายลำเลียงวัคซีนป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

- ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ ให้บริการขนถ่ายลำเลียงวัคซีนป้องกันโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

- ให้บริการขนถ่ายลำเลียงวัคซีนป้องกันเชื้อโควิด-19 ของบริษัทซิโนแวค ไหล่ ซายน์ จำกัด (Sinovac Life Sciences Co., Ltd) ตามโครงการ “วัคซีนโควิด-19 คืนรอยยิ้มประเทศไทย” ในวันที่ 20 มีนาคม 2564 จากสาธารณสุขรัฐประชาชนจีน เที่ยวบิน CA603 ของสายการบิน Air China Cargo จำนวน 800,000 โดส และทำการส่งมอบให้แก่องค์การเภสัชกรรม และในวันที่ 23 ตุลาคม 2564 เที่ยวบิน CA603 สายการบิน Air China จำนวน 100,000 โดส และส่งมอบให้แก่ตัวแทนองค์การเภสัชกรรม

- ปฏิบัติภารกิจการขนส่งวัคซีน “ซิโนฟาร์ม” ร่วมกับราชวิทยาลัยจุฬาภรณ์ จำนวน 1,000,000 โดส น้ำหนักรวม 33 ตัน ด้วยเที่ยวบิน TG8669 และเที่ยวบินขนส่งสินค้า (Cargo) เที่ยวบิน TG675 เส้นทางปักกิ่ง – กรุงเทพฯ ในวันที่ 20 มิถุนายน 2564

- โครงการ “กล่องสร้างบุญ...ไปรษณีย์ reBOX” บริษัทฯ เห็นความสำคัญถึงโครงการที่ช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมด้วยการลดปริมาณขยะประเภทกล่องพัสดุและซอง จึงเข้าร่วมแคมเปญไปรษณีย์ reBOX เชิญชวนผู้มีส่วนได้เสียร่วมสร้างบุญเปลี่ยนกล่องและซองที่ไม่ใช้แล้วเพื่อนำไปทำประโยชน์ให้สังคม โดยการประชาสัมพันธ์แคมเปญและตั้ง Roll Pallet เพื่อรับบริจาคกล่องและซอง ณ สำนักงานการบินไทย และส่งต่อไปรษณีย์ไทยนำไปจัดทำเป็นอุปกรณ์ทางการแพทย์ส่งมอบให้โรงพยาบาลทั่วประเทศ

- ฝ่ายคลังสินค้ามอบปฏิทินตั้งโต๊ะเก่าที่รวบรวมจากพนักงาน มอบให้แก่มูลนิธิช่วยคนตาบอดแห่งประเทศไทย ในพระบรมราชินูปถัมภ์ เพื่อนำไปผลิตสื่อการเรียนการสอนและอักษรเบรลล์

### โครงการจิตอาสาพนักงาน

- โครงการ “โดยการบินไทย เพื่อการบินไทย” โดยสมาคมนักบินไทย พร้อมด้วยนักบิน ลูกเรือ และจิตอาสา มอบอาหารกล่อง และน้ำดื่มให้กับพนักงาน แรงงานภายนอก พนักงานทำความสะอาด และพนักงานรักษาความปลอดภัย เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระค่าใช้จ่ายในการบริโภคให้กับบุคลากรที่ถูกลดค่าตอบแทน แต่ยังคงต้องปฏิบัติงานในช่วงที่บริษัทฯ หยุดทำการบินเป็นการชั่วคราว

- โครงการสู้ภัยสุข โดยจัดทำตู้ปันสุขตั้งไว้ ณ พื้นที่ปฏิบัติงานของบริษัทฯ เช่น สำนักงานใหญ่ ฝ่ายช่าง ฝ่ายบริการ อุปกรณ์ภาคพื้น ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์ โดยภายในตู้ปันสุขได้บรรจุเครื่องอุปโภคบริโภคในการดำรงชีวิต เพื่อบรรเทาความเดือดร้อนของผู้ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) อาทิ พนักงานทำความสะอาด เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย

- โครงการ “การบินไทย ปันรัก ปันสุข” สืบเนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ซึ่งมีผู้ป่วยต้องใช้ยาจำเป็นพื้นฐานจำนวนมาก บริษัทฯ เชิญชวนพนักงานให้มีส่วนร่วมในการแบ่งปันและช่วยเหลือเพื่อนพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการช่วยเหลือสังคมโดยเปิดรับบริจาคแอลกอฮอล์ ยาสามัญและอาหารแห้ง เพื่อส่งต่อแทนความห่วงใยไปยังเพื่อนพนักงานและลูกจ้างของบริษัทฯ ที่ประสบปัญหาขาดแคลนยาหรือมีความจำเป็นต้องใช้ยาเพื่อสังเกตหรือบำบัดอาการตนเองเบื้องต้น บรรเทาความเดือดร้อนและสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนเป็นการแสดงความรักความสามัคคีระหว่างพนักงานเพื่อให้สามารถข้ามผ่านวิกฤตโรคระบาดไปด้วยกัน

- โครงการพนักงานจิตอาสา โดยมีพนักงานการบินไทยจิตอาสาหมุนเวียนเข้าช่วยปฏิบัติงานต่างหน่วยงาน เช่น
  - หน่วยธุรกิจการบิน เช่น งานบริการที่ภัตตาคารรอยัลลันฟ้า ปาตองโกการบินไทย Barista ที่สำนักงานสีลม การดูแลอำนวยความสะดวก Check-in Counter งานลำเลียงพัสดุบนห้องโดยสารของสายการบินอื่น
  - สายการพาณิชย์ เช่น งานปฏิบัติการดูแลผู้โดยสารผ่านศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ โดยให้ข้อมูลแคมเปญ “THAI Travel Voucher” เพื่อขอความร่วมมือผู้โดยสารรับ Voucher บัตรโดยสารแทนเงินสด เจ้าหน้าที่ประจำร้าน Thaishop TG Crew x ROH
  - ฝ่ายช่าง เช่น ล้างทำความสะอาดอากาศยานแอร์บัส A320 งานเอกสาร e-Document ฝ่ายช่าง
  - สายทรัพยากรบุคคล ปฏิบัติงานห้องแพทย์ที่ฝ่ายช่างดอนเมือง สำนักงานใหญ่ และสุวรรณภูมิ

- โครงการอื่น ๆ ได้แก่ บรรจุของบริจาคพระราชทาน โครงการจิตอาสาปรับปรุงอาคารเรียนบริเวณรอบสนามบินสุวรรณภูมิ โครงการทำความสะอาดวัดต่าง ๆ ในเขตกรุงเทพมหานคร โครงการจำปีเหล็กช่วยเด็กกอดย กิจกรรมปันรักจากการบินไทยร่วมใจประดิษฐ์ถุงผ้าเพื่อช่วยมูลนิธิช่วยคนปัญญาอ่อนแห่งประเทศไทยฯ โครงการสถานียิ้มแยม (TG Police Support Unit) ณ ตลาดนัดจตุจักร กิจกรรมพาน้องท่องฟ้าไปยังจังหวัดภูเก็ต โครงการช่วยเหลือเกษตรกรชาวไทยภูเขาโดยรับซื้อวัตถุดิบเพื่อป้อนให้กับครัวการบินไทย กิจกรรมการคัดถ่ายต้นกล้าวิทย์คณิตย์แก่เยาวชนในเขตพื้นที่ภาคเหนือ กิจกรรมปลูกป่าชายเลนเพื่อกักเก็บคาร์บอนจังหวัดจันทบุรี การฝึกงานสร้างอาชีพให้กับคนพิการหรือผู้ดูแลคนพิการ การให้พื้นที่แก่คนพิการหรือผู้ดูแลคนพิการสำหรับจำหน่ายสินค้าหรือบริการเพื่อสร้างโอกาส สร้างอาชีพ สามารถเลี้ยงตนเองและครอบครัวได้ รวมถึงมีการทำงานเพื่อส่วนรวมและสังคมอื่น ๆ อีกมากมาย นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังระมัดระวังและหลีกเลี่ยงการดำเนินธุรกิจที่จะส่งผลกระทบต่อการละเมิดสิทธิมนุษยชน และเปิดช่องทางให้มีกลไกในการร้องเรียน ร้องทุกข์ ถูกละเมิด ไม่ได้รับความเป็นธรรม โดยมีช่องทางในการร้องทุกข์และมีขั้นตอนและกระบวนการในการดูแลอย่างเหมาะสม

## โครงการด้านการศึกษา

บริษัทฯ โดยความร่วมมือกับบริษัทในเครือคือ บริษัท ไทยฟลายท์เทรนนิ่ง จำกัด (Thai Flight Training: TFT) ได้มีการทำบันทึกความเข้าใจ (MOU) กับสถาบันการศึกษาต่าง ๆ ทั่วประเทศมากกว่า 17 สถาบันในการพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถาบันการศึกษาในวิชาด้านการบิน ช่างอากาศยาน การท่องเที่ยวและโรงแรม อาหารและบริการ รวมทั้งจัดให้มีโครงการฝึกงานในสภาพการทำงานจริงในหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ เพื่อสร้างประสบการณ์การทำงานให้กับนักศึกษา และเป็นการเตรียมความพร้อมในการสร้างบุคลากรเข้าสู่อุตสาหกรรมการบิน การบริการ โรงแรม ท่องเที่ยว รวมทั้งอาหารของประเทศไทยและในภูมิภาคใกล้เคียง เพื่อรองรับการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบิน การท่องเที่ยว ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอันใกล้



## 4. การวิเคราะห์และคำอธิบายของฝ่ายจัดการ

### (Management Discussion and Analysis: MD&A)

คำอธิบายผลการดำเนินงานและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินสำหรับปี 2564 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และบริษัทย่อย

#### 1. บทสรุปผู้บริหาร

ในปี 2564 ทั่วโลกยังคงได้รับผลกระทบจากการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) การฟื้นตัวของเศรษฐกิจโลกชะลอตัว หลายประเทศต้องประกาศใช้นโยบายอย่างเข้มงวดหรือปิดประเทศ เพื่อหยุดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) รวมทั้งมีการระดมฉีดวัคซีนให้ครอบคลุมประชากรในประเทศ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันหมู่และหวังจะช่วยลดอัตราการเจ็บป่วยรุนแรงและการเสียชีวิต กองทุนการเงินระหว่างประเทศ (IMF) มีแนวโน้มที่จะปรับลดคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2564 เนื่องมาจากการสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) สายพันธุ์ Omicron ที่ได้แพร่ระบาดอย่างรวดเร็วไปยังประเทศต่างๆ อย่างน้อย 130 ประเทศทั่วโลก นับตั้งแต่มีรายงานการตรวจพบครั้งแรกเมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2564 ที่ผ่านมา จากที่คาดการณ์เมื่อเดือนตุลาคม 2564 ว่า การเติบโตของเศรษฐกิจโลกปี 2564 จะอยู่ที่ร้อยละ 5.9 แต่ยังคงตัวเลขคาดการณ์การขยายตัวของเศรษฐกิจโลกในปี 2565 ไว้ที่ร้อยละ 4.9

สำหรับอุตสาหกรรมการบินของโลก โดยเฉพาะในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2564 สายการบินต่างๆ ทั่วโลกกลับมาทำการบินได้มากขึ้น แตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค แต่หลังจากมีรายงานการตรวจพบเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) สายพันธุ์ Omicron เมื่อปลายเดือนพฤศจิกายน 2564 ทำให้การเดินทางเกิดการชะลอตัว หลายเที่ยวบินต้องยกเลิก ซึ่งรายงานของสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) เปิดเผยว่า ปริมาณการเดินทางของผู้โดยสารเริ่มกลับมาลดลงอีกครั้ง การสำรองที่นั่งล่วงหน้าลดลง เพราะข้อจำกัดในการเดินทางในแต่ละประเทศมีมากขึ้น ถึงแม้จะมีรายงานว่าสายพันธุ์ Omicron มีความเจ็บป่วยรุนแรงน้อยกว่าสายพันธุ์อื่นๆ ที่ผ่านมาก็ตาม ซึ่งเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับรายงานของสมาคมสายการบินเอเชียแปซิฟิก (AAPA) ที่เปิดเผยว่า ปริมาณความต้องการเดินทางของผู้โดยสารระหว่างประเทศก่อนปลายเดือนพฤศจิกายน 2564 เริ่มผ่อนคลายมาตรการมากขึ้น แต่หลังจากมีการระบาดระลอกใหม่ของสายพันธุ์ Omicron ผู้โดยสารเกิดความไม่มั่นใจในการเดินทาง และมีแนวโน้มว่าการฟื้นตัวอาจจะล่าช้าไป ด้วยมีจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศในปี 2564 ลดลง 76.2% เมื่อเทียบกับปีก่อน ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ลดลงจากปีก่อน 71.9% และ 46.5% ตามลำดับ อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ลดลงจากปีก่อน ซึ่งเท่ากับ 60.9% เหลือ 32.0% ในขณะที่ความต้องการขนส่งสินค้าทางอากาศระหว่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น โดยวัดจากปริมาณการขนส่งสินค้า (Revenue Freight Ton-Kilometers: RFTK) เพิ่มขึ้น 20.1% และปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (Available Dead Load Kilometer: ADTK) เพิ่มขึ้น 8.1% อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เพิ่มขึ้นจากปีก่อนซึ่งเท่ากับ 66.9% เป็น 74.3%

เศรษฐกิจประเทศไทย ในช่วงครึ่งปีหลังของปี 2564 เริ่มกลับมาฟื้นตัวได้มากขึ้น เมื่อวันที่ 14 ธันวาคม 2564 ธนาคารโลกประมาณการการขยายตัวของเศรษฐกิจของไทยในปี 2564 เติบโตที่ร้อยละ 1.0 และประเมินว่ากิจกรรม

ทางเศรษฐกิจของไทยจะสามารถกลับมาสู่ระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้ในช่วงปลายปี 2565 โดยจะมีผลมาจากความคืบหน้าในการฉีดวัคซีนและการกลับมาของนักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยสนับสนุนให้สามารถฟื้นตัวได้ ทั้งนี้ ได้คาดการณ์อัตราการเติบโตของเศรษฐกิจไทยว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 3.9 และร้อยละ 4.3 ในปี 2565 และ 2566 ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับผลการประชุมคณะกรรมการนโยบายการเงินของธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) เมื่อเดือนธันวาคม 2564 ที่รายงานว่าเศรษฐกิจไทยมีแนวโน้มฟื้นตัวต่อเนื่อง โดยในปี 2564 ขยายตัวร้อยละ 0.9 และจะขยายตัวต่อเนื่องในปี 2565 และ 2566 ที่ร้อยละ 3.4 และ 4.7 ตามลำดับ ซึ่งการฟื้นตัวในหลายสาขาธุรกิจมีแนวโน้มปรับตัวดีขึ้น อย่างไรก็ตาม การระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) สายพันธุ์ Omicron ยังถือเป็นความเสี่ยงสำคัญต่อแนวโน้มเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ จึงจำเป็นต้องติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดต่อไป ซึ่ง ธปท. ประเมินว่าการระบาดของสายพันธุ์ Omicron จะกระทบกับเศรษฐกิจในช่วงแรกของปี 2565 โดยยังมีความเสี่ยงต่ำที่ผลกระทบอาจรุนแรงและยืดเยื้อกว่าที่คาดการณ์ ขึ้นอยู่กับความรุนแรงของสถานการณ์การระบาดและความเข้มงวดของมาตรการควบคุมในปี 2564 ประเทศไทยมีการกระจายฉีดวัคซีนอย่างทั่วถึงและครอบคลุมทั่วประเทศ เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันหมู่และกระตุ้นเศรษฐกิจให้สามารถเดินหน้าต่อไปได้ ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 มีการเปิดประเทศให้เข้ามาท่องเที่ยวที่จังหวัดภูเก็ต ภายใต้โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) และจากการผ่อนคลายมาตรการควบคุมการระบาด เมื่อวันที่ 1 กันยายน 2564 ส่งผลให้การฟื้นตัวของนักท่องเที่ยวทั้งไทยและต่างชาติเพิ่มมากขึ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 ประเทศไทยมีนโยบายการเปิดประเทศรับนักท่องเที่ยวโครงการ Test & Go เพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวของประเทศไทย โดยเริ่มนำร่องในจังหวัดต่างๆ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร เชียงใหม่ ชลบุรี (พัทยา) เพชรบุรี (ชะอำ) และประจวบคีรีขันธ์ (หัวหิน) ซึ่งได้ผลตอบรับค่อนข้างดี แต่อย่างไรก็ตาม จำนวนผู้โดยสารยังไม่สามารถกลับสู่ระดับก่อนเกิดการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ได้ โดยจากข้อมูลจำนวนนักท่องเที่ยวของกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ในปี 2564 มีจำนวน 427,869 คน ลดลงจากปีก่อนร้อยละ 93.6

ในส่วนอุตสาหกรรมการบินของไทย การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ภายในประเทศ ตั้งแต่เดือนเมษายน 2564 ที่มีความรุนแรงมากขึ้น จนเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2564 มีการขยายการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินไปถึง 30 กันยายน 2564 และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) มีประกาศห้ามมิให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศปฏิบัติการบินรับส่งผู้โดยสารเข้าหรือออกพื้นที่ควบคุมสูงสุด ตั้งแต่วันที่ 21 กรกฎาคม 2564 ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการเดินทางของผู้โดยสารภายในประเทศ และความเชื่อมั่นของนักท่องเที่ยวต่างชาติ ทำให้สายการบินในประเทศรวมถึงสายการบินไทยสมายล์ต้องหยุดให้บริการในช่วงเวลาดังกล่าว และกลับมาให้บริการอีกครั้งในวันที่ 1 กันยายน 2564 แต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อจำกัดด้านการปฏิบัติการบิน และจากนโยบายการเปิดประเทศเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 นั้น ทำให้การเดินทางทั้งในประเทศและต่างประเทศสามารถให้บริการได้มากขึ้น ถือเป็นแนวโน้มที่ดีของอุตสาหกรรมการบินของประเทศที่เริ่มกลับมาฟื้นตัวอีกครั้งนับตั้งแต่ปี 2562 อย่างไรก็ตาม สำหรับปริมาณการขนส่งสินค้าทางอากาศมีอัตราขยายตัวมากขึ้นเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

ในปี 2564 บริษัทฯ เริ่มกลับมาทำการบินและให้บริการเต็มรูปแบบอีกครั้ง เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2564 หลังจากมีการยกเลิกเที่ยวบินประจำเป็นการชั่วคราวตั้งแต่ปลายเดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นมา โดยกลับมาให้บริการในเส้นทางระหว่างประเทศครอบคลุมทั้งในภูมิภาคเอเชีย ยุโรป และออสเตรเลีย รวมทั้งหมด 36 เส้นทางบิน รวมถึงเส้นทางบินเข้าจังหวัดภูเก็ตใน

โครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) เพื่อตอบสนองนโยบายการเปิดประเทศและเป็นไปตามมาตรการควบคุมสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

และให้บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยทำการบินในเส้นทางภายในประเทศ อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ติดตามประเมินสถานการณ์และผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพิจารณาเพิ่มหรือปรับลดจำนวนเที่ยวบินให้สอดคล้องกับความต้องการทั้งด้านผู้โดยสารและการขนส่งสินค้า โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเชื่อมั่นของผู้โดยสารเป็นสำคัญ โดยในปี 2564 รายได้ส่วนใหญ่ของการบินไทยมาจากการให้บริการขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

ตามที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง และศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งรับคำร้องขอฟื้นฟูกิจการเมื่อวันที่ 27 พฤษภาคม 2563 นั้น เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบตามมติที่ประชุมของเจ้าหนี้เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 มีผลทำให้ผู้บริหารแผนที่ถูกเสนอชื่อตามแผนฟื้นฟูกิจการและคำร้องขอแก้ไขแผนดังกล่าวเป็นผู้บริหารแผน ทั้งนี้ ผู้บริหารแผนมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินของบริษัทฯ ตลอดจนการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการต่อไป สาระสำคัญของแผนฟื้นฟูกิจการคือ การปรับโครงสร้างเงินทุน การชำระหนี้ตามกลุ่มของเจ้าหนี้ และผลสำเร็จของแผนฟื้นฟูกิจการ (รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5)

สำหรับการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจใหม่ ได้แก่ “สายการบินคุณภาพสูงที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลก และสร้างผลกำไรที่ได้อย่างต่อเนื่อง” และมีพันธกิจ 4 ด้าน ดังนี้

1. สร้างประสบการณ์ที่ดีกับลูกค้า
2. ความเป็นเลิศด้านการพาณิชย์
3. ต้นทุนที่แข่งขันได้
4. ผู้นำด้านปฏิบัติการบิน

บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินโครงการตามแผนปฏิรูปธุรกิจ (Transformation Initiatives) กว่า 600 โครงการ เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย และการเพิ่มการหารายได้ ตลอดจนการปรับโครงสร้างองค์กรให้เหมาะสมเพื่อเตรียมความพร้อมที่จะให้บริการ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมการบินเมื่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) คลี่คลายลง

ทั้งนี้ ความคืบหน้าในการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการในช่วงที่ผ่านมา ได้แก่

1. **การปรับโครงสร้าง ลดขนาดองค์กร** บริษัทฯ ปรับปรุงโครงสร้างให้กระชับ เพิ่มศักยภาพการทำงานในแต่ละหน่วยธุรกิจให้มีความเชื่อมโยงกัน ลดกระบวนการขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสม และสอดคล้องกับจำนวนฝูงบินและกำลังการผลิต
2. **การลดต้นทุนบุคลากร** บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนสภาพการจ้างและโครงสร้างค่าตอบแทนบุคลากร รวมทั้งมีการปรับปรุงสวัสดิการให้สอดคล้องกับธุรกิจและอุตสาหกรรมรวมถึงการประกาศโครงการต่างๆ เช่น

โครงการลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (โครงการ Together We Can) โครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร (Mutual Separate Plan: MSP)

3. **การลดต้นทุนค่าเช่าเครื่องบิน** บริษัทฯ ได้จัดทำหนังสือข้อตกลง (Letter of Intent: LOI) กับผู้ให้เช่าเครื่องบิน เพื่อแสดงเจตนาของคู่สัญญาในการที่จะแก้ไขสัญญาดำเนินงานและสัญญาเช่าทางการเงินในปัจจุบัน ทั้งนี้ หนังสือข้อตกลงดังกล่าวยังได้กำหนดเรื่องการชำระค่าเช่าในช่วงระยะเวลาตามที่ระบุไว้ให้คำนวณตามชั่วโมงการใช้เครื่องบินที่เกิดขึ้นจริง (Power by the Hour)
4. **การลดต้นทุนการดำเนินงานในด้านอื่นๆ** บริษัทฯ ได้มีการลดการใช้สินค้าและบริการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ตลอดจนเจรจากับเจ้าหนี้การค้า ผู้ให้บริการด้านต่างๆ เพื่อต่อรองเงินในสัญญาต่างๆ และบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
5. **การหารายได้ในช่วงที่สถานการณ์การบินยังไม่กลับมาเป็นปกติ** โดย
  - 5.1 รายได้จากธุรกิจการบิน บริษัทฯ ทำการบินเที่ยวบินขนส่งสินค้า และเที่ยวบินรับผู้โดยสารกลับประเทศ (Repatriation Flight) โดยในช่วงที่สถานการณ์การแพร่ระบาดของสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ยังคงรุนแรง บริษัทฯ ได้ปรับเที่ยวบินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยยังคงให้บริการเที่ยวบินสนับสนุนนโยบายโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ตามแผนที่วางไว้ แต่เพิ่มเที่ยวบินที่รองรับการขนส่งสินค้ามากขึ้น
  - 5.2 รายได้จากธุรกิจที่สนับสนุนการบิน บริษัทฯ พยายามปรับตัวและริเริ่มสิ่งใหม่ๆ เพื่อเพิ่มรายได้ เช่น การเปิดภัตตาคาร “ออร์ออลันฟ้า ไม่บินก็ฟินได้” การเปิดให้บริการเข้าเยี่ยมชมและทดลองทำการบินด้วยเครื่องฝึกบินจำลอง (Flight Simulator) และมีแผนงานขยายธุรกิจ Master Franchise ร้าน Puff & Pie ไปทั่วประเทศ
  - 5.3 รายได้อื่นๆ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสด บริษัทฯ ได้ดำเนินการต่างๆ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสด เพื่อใช้เป็นทุนหมุนเวียน และเตรียมความพร้อมรองรับหากสถานการณ์ดำเนินธุรกิจฟื้นตัวขึ้น เช่น ขายทรัพย์สินที่ไม่จำเป็นต่อการดำเนินงานหรือเป็นทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ และมีภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลรักษา ได้แก่ หน้าที่บริษัทถืออยู่ในบริษัทร่วม บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้าง เครื่องบินและเครื่องยนต์ที่ไม่ได้ใช้งานแล้ว โดยในปี 2564 ได้ขายหุ้นที่ถือในบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และ บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ขายที่ดินเปล่าจังหวัดเชียงใหม่ ขายที่ดินและอาคาร ศูนย์ฝึกอบรมหลักสี่ ขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างของสำนักงานหลานหลวง และสำนักงานขายจังหวัดภูเก็ต รวมทั้งเครื่องยนต์ที่ไม่ใช้งานแล้ว
6. **การปรับโครงสร้างหนี้** บริษัทฯ ขยายเวลาการชำระหนี้ออกไป โดยการพักชำระหนี้ เงินต้นและดอกเบี้ย 2-3 ปี ปรับลดภาระหนี้ในส่วนดอกเบี้ยตามภาระผูกพันเดิม ปรับลดภาระผูกพันตามสัญญาเช่า/ซื้อเครื่องบิน และเพิ่มทางเลือกในการชำระหนี้ ตามกรอบการดำเนินการที่ได้ระบุไว้ในแผนฟื้นฟูกิจการ โดยการปรับปรุงดังกล่าว บริษัทฯ รับรู้เป็นกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ ในปี 2564 เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้น 61,807 ล้านบาท (ตามหมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5.3)
7. เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2564 มีมติที่ประชุมคณะผู้บริหารแผน ครั้งที่ 5/2564 อนุมัติให้ลดทุนจดทะเบียนของบริษัทจากจำนวน 26,989,009,500 บาท เหลือจำนวน 21,827,719,170 บาท โดยการตัดหุ้นในบริษัทที่ยังไม่ได้ออกและจำหน่ายจำนวน 516,129,033 หุ้น ตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้ยื่น

คำร้องต่อศาลล้มละลายกลางเพื่อให้ศาลมีคำสั่งอนุญาตให้ผู้บริหารแผนดำเนินการจดทะเบียนลดทุนจดทะเบียนบริษัทและดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ในวันที่ 17 สิงหาคม 2564

ในปี 2564 เปรียบเทียบกับปี 2563 ซึ่งไตรมาสแรกยังทำการบินปกติเนื่องจากเป็นช่วงเริ่มระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ลดลง 52.8% ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลง 86.1% อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ย 19.1% ต่ำกว่าปีก่อนซึ่งเฉลี่ยที่ 64.7% และมีจำนวนผู้โดยสารที่ทำการขนส่งรวมทั้งสิ้น 1.64 ล้านคน ลดลงจากปีก่อน 72.1% สำหรับด้านการขนส่งสินค้ามีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) ต่ำกว่าปีก่อน 42.8% ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) ต่ำกว่าปีก่อน 8.1% อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) เฉลี่ยเท่ากับ 94.1% สูงกว่าปีก่อนที่เฉลี่ยเท่ากับ 58.6%

ผลการดำเนินงานไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวมทั้งสิ้น 23,747 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 24,684 ล้านบาท (51%) สาเหตุหลักเกิดจากรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าลดลง 24,599 ล้านบาท (59.9%) รายได้จากการบริการอื่นๆ ลดลง 1,545 ล้านบาท (23.2%) เนื่องจากมาตรการจำกัดการเดินทางระหว่างประเทศทั้งของประเทศไทยและประเทศต่าง ๆ แต่มีรายได้อื่นเพิ่มขึ้น 1,460 ล้านบาท มีสาเหตุหลักจากการรับรู้รายได้ที่เกิดจากการหักกลบหนี้ค่าบริการรายเดือนและการซ่อมบำรุงตามสัญญาที่ค้างชำระตามข้อตกลงระงับข้อพิพาทเรียกร้องค่าเสียหายที่เกี่ยวข้องกับการชำรุดของเครื่องยนต์ โดยมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวมทั้งสิ้น 43,449 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 40,396 ล้านบาท (48.2%) เนื่องจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานที่แปรผันตามปริมาณการผลิตและ/หรือปริมาณการขนส่งลดลง และมีการดำเนินการเพื่อลดค่าใช้จ่ายตามแผนฟื้นฟูกิจการ แต่ยังไม่เพียงพอที่จะชดเชยรายได้ที่สูญเสียไปจากการที่ไม่สามารถทำการบินได้ตามปกติ ส่งผลให้ขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนต้นทุนทางการเงินไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว 19,702 ล้านบาท แต่ขาดทุนลดลงจากปีก่อน 15,712 ล้านบาท (44.4%) นอกจากนี้ ยังมีต้นทุนทางการเงินจำนวน 9,490 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 2,704 ล้านบาท (22.2%)

ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว-สุทธิ เป็นรายได้รวม 81,525 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจาก กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างค่าตอบแทนบุคลากร และกำไรจากการขายเงินลงทุนและทรัพย์สิน

ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรสุทธิ จำนวน 55,113 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุนสุทธิ 141,180 ล้านบาท โดยเป็นกำไรสุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทฯ ใหญ่ 55,118 ล้านบาท คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 25.25 บาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุนต่อหุ้น 64.67 บาท โดยมี EBITDA เป็นลบ จำนวน 8,846 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 2,473 ล้านบาท EBITDA Margin เท่ากับ -37.3% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ -23.4%

## 2. คำอธิบายและวิเคราะห์ผลการดำเนินงานปี 2564

งบการเงินรวมสำหรับปี 2564 ประกอบด้วยงบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินของบริษัทย่อย 5 บริษัท ได้แก่

- 1) บริษัท ไทย-อะมาติอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด
- 2) บริษัท วิกสแปน เซอร์วิสেস จำกัด
- 3) บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
- 4) บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด
- 5) บริษัท ทัวร์เอ็งหลวง จำกัด

## ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) - งบการเงินของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

	ม.ค.-ธ.ค.			
	2564	2563	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>23,747</b>	<b>48,431</b>	<b>-24,684</b>	<b>-51.0</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	5,529	34,163	-28,634	-83.8
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	10,928	6,893	+4,035	+58.5
- รายได้กิจการอื่น	5,115	6,660	-1,545	-23.2
- อื่นๆ	2,175	715	+1,460	+204.2
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>43,449</b>	<b>83,845</b>	<b>-40,396</b>	<b>-48.2</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	5,926	12,386	-6,460	-52.2
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	37,523	71,459	-33,936	-47.5
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนต้นทุนทางการเงิน ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว</b>	<b>(19,702)</b>	<b>(35,414)</b>	<b>+15,712</b>	<b>+44.4</b>
ต้นทุนทางการเงิน	9,490	12,194	-2,704	-22.2
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงานไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว</b>	<b>(29,192)</b>	<b>(47,608)</b>	<b>+18,416</b>	<b>+38.7</b>
<b>บวก</b> กำไรจากการขายเงินลงทุน	2,834	-	+2,834	-
<b>บวก</b> กำไรจากการขายเงินทรัพย์สิน	1,593	-	+1,593	-
<b>บวก</b> กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้	61,807	-	+61,807	-
<b>บวก</b> กำไรจากการเปลี่ยนสัดส่วนเงินลงทุน	-	206	-206	-100.0
<b>บวก</b> รายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร	8,840	-	+8,840	-
<b>หัก</b> โครงการร่วมใจจากองค์กร	4,681	3,098	+1,583	+51.1
<b>หัก</b> เงินชดเชยกรณีเลิกจ้างงาน	1,306	-	+1,306	-
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน (กลับรายการ)	(20,013)	82,703	-102,716	-124.2
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 (กลับรายการ)	(170)	261	-431	-165.1
<b>บวก</b> กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(7,618)	(895)	-6,723	-751.2
<b>บวก</b> ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(127)	(511)	+384	+75.1
<b>หัก</b> ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ	-	5,227	-5,227	-100.0
<b>กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้</b>	<b>52,333</b>	<b>(140,097)</b>	<b>+192,430</b>	<b>+137.4</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>55,113</b>	<b>(141,180)</b>	<b>+196,293</b>	<b>+139.0</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่</b>	<b>55,118</b>	<b>(141,171)</b>	<b>+196,289</b>	<b>+139.0</b>
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น (บาท)	25.25	(64.67)	+89.92	+139.0

		ม.ค.-ธ.ค.			
		2564	2563	เปลี่ยนแปลง	
				ล้านบาท	%
<b>ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ</b>					
EBITDA	(ล้านบาท)	(8,846)	(11,319)	+2,473	+21.8
จำนวนผู้โดยสาร	(ล้านคน)	1.64	5.87	-4.23	-72.1
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	11,224	23,789	-12,565	-52.8
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านคน-กิโลเมตร)	2,147	15,398	-13,251	-86.1
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(%)	19.1	64.7	-45.6	-45.6
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/คน-ก.ม.)	2.52	2.17	+0.35	+16.1
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กิโลเมตร)	581	1,015	-434	-42.8
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กิโลเมตร)	547	595	-48	-8.1
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(%)	94.1	58.6	+35.5	+35.5
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง	(พันกก.)	132,347	167,531	-35,184	-21.0
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/ตัน-ก.ม.)	19.16	11.06	+8.10	+73.2
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	87	103	-16	-15.5
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง)	57,318	116,526	-59,208	-50.8
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย	(ชั่วโมง/ลำ/วัน)	5.4	6.6	-1.2	-18.2
<b>อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย</b>					
1 USD : THB		31.9771	31.2937	+0.6834	+2.2
1 EUR : THB		37.8123	35.6769	+2.1354	+6.0
100 JPY : THB		29.1454	29.3258	-0.1804	-0.6
ราคาน้ำมันเฉลี่ย	(USD/BBL)	82.54	74.11	+8.43	+11.4

หมายเหตุ : EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ และกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย รายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ)

## สรุปผลการดำเนินงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (“บริษัทฯ”) และบริษัทย่อย

### รายได้

ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายได้รวม (ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว) จำนวน 23,747 ล้านบาท ลดลง 24,684 ล้านบาท (51%) โดยมีรายละเอียดของรายได้ดังนี้

#### • รายได้จากค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน

รายได้จากค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกินมีจำนวน 5,529 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 28,634 ล้านบาท (83.8%) จากปริมาณการขนส่งผู้โดยสารที่ลดลง 86.1% ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ และบริษัทย่อย ยกเลิกเที่ยวบินแบบประจำทั้งหมดเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 เป็นต้นมา โดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด เริ่มกลับมาเปิดให้บริการผู้โดยสารในเส้นทางภายในประเทศอีกครั้งตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563 แต่เนื่องจากการระบอบะลอกใหม่ในช่วงปลายปี 2563 ต่อเนื่องมาจนถึงระลอกที่สาม เมื่อเดือนเมษายน 2564 จนเมื่อวันที่ 12 กรกฎาคม 2564 มีการขยายการประกาศใช้พระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉินไปถึง 30 กันยายน 2564 และสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทยมีประกาศห้ามมิให้ผู้ดำเนินการเดินอากาศปฏิบัติการบินรับส่งผู้โดยสารเข้าหรือออกพื้นที่ควบคุมสูงสุด ตั้งแต่วันที่ 21 กรกฎาคม 2564 เป็นผลให้สายการบินไทยสมายล์ต้องหยุดให้บริการเที่ยวบินทั้งหมด โดยกลับมาให้บริการได้อีกครั้งตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2564 เป็นต้นมาภายใต้ข้อกำหนดด้านการปฏิบัติการการบิน ในขณะที่ บริษัทฯ ได้เริ่มให้บริการเที่ยวบินสนับสนุนนโยบายโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 เป็นต้นมา และเริ่มกลับมาทำการบินและให้บริการเต็มรูปแบบอีกครั้ง เมื่อวันที่ 31 ตุลาคม 2564 จากนโยบายการเปิดประเทศเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายน 2564 อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) สายพันธุ์ Omicron ที่ทวีความรุนแรงขึ้นอีกครั้งในช่วงปลายเดือนพฤศจิกายนต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน มีผู้ติดเชื้อทั่วโลกเพิ่มขึ้นสูงมาก หลายประเทศเริ่มใช้มาตรการจำกัดการเข้าออกประเทศอีกครั้ง ทำให้ต้องมีการพิจารณาปรับจำนวนเที่ยวบินตามจำนวนความต้องการของผู้โดยสารที่ลดลงยังไม่สามารถกลับเข้าสู่ภาวะปกติได้

#### • รายได้จากการขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์

รายได้จากการระวางขนส่งและไปรษณียภัณฑ์ มีจำนวน 10,928 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อน 4,035 ล้านบาท (58.5%) โดยมีรายได้ส่วนใหญ่จากการให้บริการแบบเช่าเหมาลำ (Charter Flight) ไปยังเมืองปลายทางตามความต้องการของลูกค้า เป็นผลให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยสูงขึ้นถึง 73.2% ถึงแม้จะมีปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ลดลง 8.1% จากการที่บริษัทฯ และบริษัทย่อย ยกเลิกเที่ยวบินแบบประจำทั้งหมดเป็นการชั่วคราวเช่นเดียวกับการขนส่งผู้โดยสาร

#### • รายได้กิจการอื่น

ประกอบด้วยรายได้จากหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การบริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการคลังสินค้า และรายได้จากกิจการสนับสนุนอื่นๆ รวมจำนวน 5,115 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อน 1,545 ล้านบาท (23.2%) สาเหตุหลักเกิดจากจำนวนสายการบินลูกค้าที่ลดลง จากการที่สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) ได้กำหนดเงื่อนไขในการอนุญาตให้อากาศยานทำการบินเข้าออกประเทศไทยเพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ส่งผลให้รายได้จากทุกหน่วยธุรกิจต่ำกว่าปีก่อน



- **รายได้อื่น** มีจำนวน 2,175 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 1,460 ล้านบาท สาเหตุหลักจากการบันทึกรายได้จากการหักกลบลบหนี้ค่าบริการและซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ จำนวน 45.5 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 1,457 ล้านบาท ตามที่ระบุในแผนฟื้นฟูกิจการ

**ค่าใช้จ่าย**

ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีค่าใช้จ่ายรวม (ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว) 43,449 ล้านบาท ลดลง 40,396 ล้านบาท (48.2%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

- **ค่าน้ำมันเครื่องบิน** จำนวน 5,926 ล้านบาท คิดเป็น 13.6% ของค่าใช้จ่ายรวม ลดลง 6,460 ล้านบาท (52.2%) เป็นผลมาจากจำนวนเที่ยวบินลดลง ทำให้ปริมาณการใช้น้ำมันต่ำกว่าปีก่อน แต่ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นเมื่อเทียบกับปีก่อน 11.4%
- **ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน** มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 37,523 ล้านบาท ลดลง 33,936 ล้านบาท (47.5%) โดยมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.			
	2564	2563	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>ค่าใช้จ่าย</b>				
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	9,264	17,448	-8,184	-46.9
ค่าบริการการบิน	2,415	6,727	-4,312	-64.1
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	615	1,552	-937	-60.4
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	5,704	7,872	-2,168	-27.5
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	12,544	27,704	-15,160	-54.7
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	1,265	219	+1,046	+477.6
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	491	2,111	-1,620	-76.7
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	837	1,952	-1,115	-57.1
ค่าใช้จ่ายอื่น	4,388	5,874	-1,486	-25.3
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน</b>	<b>37,523</b>	<b>71,459</b>	<b>-33,936</b>	<b>-47.5</b>

### สรุปค่าใช้จ่ายที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญได้แก่

- ค่าใช้จ่ายในส่วนที่แปรผันตามปริมาณการผลิตและ/หรือ ปริมาณการขนส่ง และ/หรือจำนวนผู้โดยสาร (Variable Cost) ซึ่งประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา รวมจำนวน 10,062 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 10,152 ล้านบาท (50.2%) ซึ่งเป็นผลมาจากการที่บริษัทฯ และบริษัทย่อยยกเลิกเที่ยวบินประจำเป็นการชั่วคราว ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 เป็นต้นมา
- ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Cost) ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ และค่าใช้จ่ายอื่น มีจำนวนรวม 27,461 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 23,784 ล้านบาท (46.4%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้
  - ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน (ไม่รวมสำรองเงินชดเชยพนักงานที่เข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร เงินชดเชยกรณีเลิกจ้าง และรายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร) มีจำนวน 9,264 ล้านบาท ลดลง 8,184 ล้านบาท (46.9%) สาเหตุหลักเกิดจากจำนวนพนักงานประจำและพนักงาน Outsource ที่ลดลง โดยตั้งแต่ปลายปี 2563 บริษัทฯ ได้ดำเนินโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร 2 โครงการ ได้แก่ โครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan A (“MSP A”) และโครงการลาระยะยาว (“LW20”) และโครงการร่วมใจจากองค์กรอีก 3 โครงการ ในปี 2564 ได้แก่ Mutual Separation Plan B (“MSP B”), Mutual Separation Plan C (“MSP C”) และ Mutual Separation Plan D (“MSP D”) รวมทั้งมีการเลิกจ้างพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศด้วย
  - ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย มีจำนวน 12,544 ล้านบาท ลดลง 15,160 ล้านบาท (54.7%) สาเหตุหลักจากการปรับลดค่าเครื่องบินเมื่อสิ้นงวดปี 2563
  - ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่มีจำนวน 1,265 ล้านบาท เพิ่มขึ้น 1,046 ล้านบาท ส่วนใหญ่เป็นค่าเช่าเครื่องบิน (Power by the Hour) ตามที่บริษัทฯ ได้จัดทำข้อตกลง (Letter of Intent: LOI) กับผู้ให้เช่าเครื่องบินที่อยู่ภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงานและสัญญาเช่าทางการเงิน ซึ่งได้กำหนดเรื่องการชำระค่าเช่า
  - ค่าใช้จ่ายอื่น มีจำนวน 4,388 ล้านบาท ลดลง 1,486 ล้านบาท (25.3%) จากมาตรการลดค่าใช้จ่ายของ บริษัทฯ อย่างเข้มงวด เช่น ค่าเช่าสำนักงาน ค่าสาธารณูปโภค ค่าจ้างงาน (Outjob) เป็นต้น
- **ต้นทุนทางการเงิน** จำนวน 9,490 ล้านบาท ลดลง 2,704 ล้านบาท (22.2%) สาเหตุหลักเกิดจากการที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ตามมติที่ประชุมเจ้าหนี้เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 บริษัทฯ จึงได้รับรู้ดอกเบี้ยจ่ายของหนี้สินทางการเงินด้วยอัตราดอกเบี้ยตลาด หรืออัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตามสัญญาเดิมแล้วแต่กรณี (หมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 5.3.1) ในขณะที่ปีก่อนบันทึกดอกเบี้ยผัดนัดชำระ

### กำไรจากการขายเงินลงทุน จำนวน 2,834 ล้านบาท ประกอบด้วย

- กำไรจากการขายหุ้น บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) จำนวนรวม 2,714 ล้านบาท โดยเมื่อวันที่ 19 มกราคม 2564 ขายหุ้นจำนวน 98.98 ล้านหุ้น รับรู้กำไร 2,004 ล้านบาท และขายหุ้นเพิ่มเติมในระหว่างวันที่ 21 กันยายน - 25 พฤศจิกายน 2564 รวมประมาณ 23.09 ล้านหุ้น รับรู้กำไร 710 ล้านบาท
- กำไรจากการขายหุ้นในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) จำนวน 120 ล้านบาท ที่ขายในระหว่างวันที่ 10 มิถุนายน - 1 กรกฎาคม 2564 จำนวน 163.01 ล้านหุ้น

**กำไรจากการขายทรัพย์สิน** จำนวน 1,593 ล้านบาท โดยเป็นกำไรจากการขายที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างอาคาร ศูนย์ฝึกอบรมหลักสี่ 415 ล้านบาท จากการขายที่ดินและอาคารสำนักงานหลานหลวง จำนวน 441 ล้านบาท จากการขายที่ดินและอาคารสำนักงานภูเก็ต จำนวน 61 ล้านบาท และจากการขายทรัพย์สินอื่นๆ

**กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้** จำนวน 61,807 ล้านบาท ประกอบด้วยกำไรจากการปรับปรุงรายการดอกเบี้ย ผิดนัดชำระ การตัดรายการและการปรับปรุงหนี้สินทางการเงินซึ่งรวมทั้งเงินกู้ยืมและหุ้นกู้จากการวัดมูลค่าหนี้สินใหม่ตามแผนฟื้นฟูกิจการและคำสั่งจากเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ การปรับปรุงมูลค่าหนี้ให้เป็นไปตามคำสั่งจากเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ การปรับปรุงหนี้สินสำหรับเจ้าหนี้ภาระผูกพันตามสัญญาให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ และการบอกยกเลิกสัญญาที่มีภาระเกินควรกว่าประโยชน์ที่จะพึงได้ (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5.3)

**รายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงาน** 8,840 ล้านบาท จากการปรับโครงสร้างองค์กร และนโยบายผลประโยชน์ของพนักงาน ได้แก่ สวัสดิการต่างๆ

**โครงการร่วมใจจากองค์กร Mutual Separation Plan (“MSP”) ในปี 2564** บริษัทฯ ได้ประกาศโครงการร่วมใจจากองค์กรเพิ่มเติมจากปีก่อนรวม 3 โครงการ ได้แก่ Mutual Separation Plan B (“MSP B”) Mutual Separation Plan C (“MSP C”) และ Mutual Separation Plan D (“MSP D”) โดย “MSP B” เป็นโครงการต่อเนื่องมาจากโครงการ “LW20” ของปีก่อน ซึ่งทั้ง 3 โครงการให้พนักงานแสดงเจตนาเข้าร่วมโครงการและลาออกจากบริษัทฯ ด้วยความสมัครใจ โดยพนักงานจะได้เงินตอบแทนตามที่ระบุไว้ในโครงการ ทั้งนี้ เริ่มมีการทยอยจ่ายให้พนักงานที่เข้าโครงการตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2564 และตั้งสำรองในส่วนที่คงค้างของทุกโครงการรวมเป็นค่าใช้จ่ายทั้งสิ้นในปี 2564 ประมาณ 4,681 ล้านบาท

**เงินชดเชยกรณีเลิกจ้างงาน** จำนวน 1,306 ล้านบาท เป็นการเลิกจ้างโดยจ่ายค่าชดเชยพนักงานทั้งในประเทศและต่างประเทศ อันเนื่องมาจากบริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ มีความจำเป็นต้องปรับปรุงองค์กรทุกๆ ด้าน เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน ตลอดจนบริหารจัดการกระแสเงินสดให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน (กลับรายการ)** จำนวน 20,013 ล้านบาท ลดลง 102,716 ล้านบาท สาเหตุหลักจากการปรับลดมูลค่าสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามเงื่อนไขค่าเช่าและระยะเวลาการเช่าตามที่กำหนดไว้ในหนังสือข้อตกลง (Letter Of Intent หรือ LOI) หรือสัญญาเช่าใหม่ของแต่ละสัญญาเช่ากับผู้ให้เช่าเครื่องบิน (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 27)

**ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (กลับรายการ)** จำนวน 170 ล้านบาท

**ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ** จำนวน 7,618 ล้านบาท ประกอบด้วย ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่ยังไม่เกิดขึ้น (Unrealized FX Loss) จำนวน 11,671 ล้านบาท ซึ่งเกิดจากการปรับยอดเงินกู้รวมหนี้สินตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสินทรัพย์หนี้สินที่เป็นเงินตราต่างประเทศเป็นเงินบาท ณ วันสิ้นงวดจากการที่เงินบาทต่อเงินสกุลยูโร และดอลลาร์สหรัฐฯ อ่อนค่าเมื่อเทียบกับ ณ 31 ธันวาคม 2564 กับ ณ 31 ธันวาคม 2563 และกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศที่เกิดขึ้นแล้ว (Realized FX Gain) จำนวน 4,053 ล้านบาท

ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม มีจำนวน 127 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 384 ล้านบาท (75.1%) สาเหตุสำคัญเกิดจากการรับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนจากบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) ลดลง 393 ล้านบาท เนื่องจากตั้งแต่ไตรมาส 3 ของปี 2563 ไม่รับรู้ส่วนแบ่งขาดทุนในบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) อีกต่อไปเนื่องจากมูลค่าเงินลงทุนตามวิธีส่วนได้เสียเท่ากับศูนย์ อย่างไรก็ตาม ส่วนแบ่งขาดทุนในบริษัทร่วมเพิ่มขึ้นจากผลกระทบสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19)

EBITDA ของปี 2564 ติดลบจำนวน 8,846 ล้านบาท ลดลง 2,473 ล้านบาท โดยมี EBITDA Margin -37.3% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ -23.4%

### 3. ฐานะทางการเงินและสภาพคล่อง ตารางแสดงรายจ่ายลงทุน

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2564	2563
เครื่องบิน	89	428
อื่น ๆ (ที่ไม่ใช่เครื่องบิน)	30	335
<b>รวม</b>	<b>119</b>	<b>763</b>

ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีรายจ่ายเพื่อการลงทุน 119 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 644 ล้านบาท โดยรายจ่ายเพื่อการลงทุนในปี 2564 ส่วนใหญ่เป็นการลงทุนซื้ออะไหล่เครื่องบินหมุนเวียน

#### การจัดการเงินทุน

ในปี 2564 บริษัทฯ ไม่ได้มีการจัดหาเงินทุนเพิ่มเติม

โดยสรุปเงินสดสุทธิได้มาและใช้ไปในกิจกรรมต่าง ๆ ได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท	ม.ค.-ธ.ค.	
	2564	2563
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมดำเนินงาน	(9,847)	(9,814)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมลงทุน	7,438	(35)
เงินสดสุทธิได้มาจาก (ใช้ไปใน) กิจกรรมจัดหาเงิน	(758)	(3,292)
ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน		
ที่มีต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	7	157
ผลกระทบจากผลขาดทุนจากการด้อยค่าด้านเครดิต		
ที่มีต่อเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	1	(5)
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง)</b>	<b>(3,159)</b>	<b>(12,989)</b>

ในปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเงินสดใช้ไปในกิจกรรมดำเนินงานจำนวน 9,847 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 33 ล้านบาท และมีเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมจัดหาเงินจำนวน 758 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนใช้เงินสดไปในกิจกรรมจัดหาเงินถึง 3,292 ล้านบาท สาเหตุหลักเนื่องจากเงินสดจ่ายชำระหนี้้น้อยกว่าปีก่อนจากการหยุดพักชำระหนี้ จนเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการ อย่างไรก็ตาม ในปีนี้มีเงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมลงทุนจำนวน 7,438 ล้านบาท สูงกว่าปีก่อน 7,473 ล้านบาท สาเหตุหลักจากเงินสดรับจากการจำหน่ายทรัพย์สินและเงินลงทุน 7,552 ล้านบาท เป็นผลให้เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 มีจำนวน 5,515 ล้านบาท ลดลง 3,159 ล้านบาท จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 ซึ่งมีอยู่จำนวน 8,674 ล้านบาท

### เครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเครื่องบินที่ใช้ในการดำเนินงาน จำนวน 87 ลำ (รวมเครื่องบินแอร์บัส A320-200 จำนวน 20 ลำ ซึ่งใช้ดำเนินงานโดยบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด) ลดลงจาก ณ สิ้นปีก่อน 16 ลำ และมีเครื่องบินที่บริษัทฯ ปลดระวาง และเครื่องบินอยู่ระหว่างดำเนินการขายและพิจารณาผู้เสนอซื้อ รวมทั้งสิ้น จำนวน 26 ลำ

## สินทรัพย์

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีสินทรัพย์รวมจำนวน 161,219 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 48,078 ล้านบาท (23%) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค.2564		31 ธ.ค.2563		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	5,515	3.4	8,674	4.1	-3,159	-36.4
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	4,321	2.7	793	0.4	+3,528	+444.9
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	14,959	9.3	10,784	5.2	+4,175	+38.7
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>24,795</b>	<b>15.4</b>	<b>20,251</b>	<b>9.7</b>	<b>+4,544</b>	<b>+22.4</b>
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	34,493	21.4	42,127	20.1	-7,634	-18.1
สินทรัพย์สิทธิการใช้	69,652	43.2	116,822	55.8	-47,170	-40.4
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ	32,279	20.0	30,097	14.4	+2,182	+7.2
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>161,219</b>	<b>100.0</b>	<b>209,297</b>	<b>100.0</b>	<b>-48,078</b>	<b>-23.0</b>

สินทรัพย์หมุนเวียนมีจำนวน 24,795 ล้านบาท หรือคิดเป็น 15.4% ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 4,544 ล้านบาท (22.4%) โดยมีรายการที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีสาระสำคัญ ได้แก่

- เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลดลง 3,159 ล้านบาท (36.4%) จากการใช้ไปในการดำเนินงาน และการจ่ายชำระหนี้สิน ถึงแม้ว่าจะมีเงินสดรับจากขายทรัพย์สินและเงินลงทุนรวมประมาณ 7,552 ล้านบาท
- สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย เพิ่มขึ้น 3,528 ล้านบาท (444.9%) สาเหตุหลักจากการในปี 2564 บริษัทฯ มีการจัดประเภทเครื่องบิน และเครื่องยนต์ ซึ่งอยู่ระหว่างการประกาศขายและการดำเนินการหาผู้ซื้อ รวมทั้งที่ดินและอาคารสำนักงานที่ได้รับการอนุมัติให้ประกาศขายและดำเนินการหาผู้ซื้อแล้ว จากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มาเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย ในขณะที่ในระหว่างปีมีการโอนกรรมสิทธิ์เครื่องบิน เครื่องยนต์ และที่ดินและอาคารบางส่วนให้แก่ผู้ซื้อแล้ว รวมทั้งมีการจำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทบริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 10, 12)
- สินทรัพย์หมุนเวียนอื่นๆ เพิ่มขึ้น 4,175 ล้านบาท (38.7%) สาเหตุหลักเกิดจากลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น 3,947 ล้านบาท (65%) จากลูกหนี้จากการจ้างซ่อมของหน่วยงานราชการ ประกอบกับค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าเพิ่มขึ้น จากค่าซ่อมและค่าน้ำมันจ่ายล่วงหน้า

ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ มีจำนวน 34,493 ล้านบาท หรือคิดเป็น 21.4% ของสินทรัพย์ทั้งหมดลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เป็นจำนวน 7,634 ล้านบาท (18.1%) โดยมีสาเหตุหลักจากการจัดประเภท เครื่องบิน เครื่องยนต์ รวมทั้ง

ที่ดินและอาคาร ที่ได้รับการอนุมัติให้ประกาศขายและดำเนินการหาผู้ซื้อ ไปเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 10, 12 )

สินทรัพย์สิทธิการใช้ มีจำนวน 69,652 ล้านบาท หรือคิดเป็น 43.2% ของสินทรัพย์ทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ตามสัญญาเช่าเงินทุน และภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสัญญาเช่าดำเนินงานสินทรัพย์ถาวรอื่น ลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2563 เป็นจำนวน 47,170 ล้านบาท (40.4%) สาเหตุหลักจากการปรับปรุงรายการสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามเงื่อนไขค่าเช่าและระยะเวลาการเช่าตามที่กำหนดไว้ในหนังสือข้อตกลงหรือสัญญาเช่าใหม่ของแต่ละสัญญาเช่ากับผู้ให้เช่าเครื่องบิน ซึ่งมีผลตั้งแต่วันที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 โดยเป็นการปรับปรุงลดมูลค่าสินทรัพย์สิทธิการใช้ตามสัญญาเช่าสำหรับเครื่องบินภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน 39 ลำ และสัญญาเช่าทางการเงิน 15 ลำ ในขณะที่ในปี 2564 บริษัทฯ บันทึกกลับรายการ ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินสินทรัพย์สิทธิการใช้จำนวน 19,841 ล้านบาท (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 13, 27 )

สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นๆ มีจำนวน 32,279 ล้านบาท หรือคิดเป็น 20% ของสินทรัพย์ทั้งหมด เพิ่มขึ้นจากวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 2,182 ล้านบาท (7.2%) สาเหตุมาจากสินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่เพิ่มขึ้น 2,205 ล้านบาท (หมายเหตุประกอบงบข้อ 15) และเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินเพิ่มขึ้น 1,369 ล้านบาท (9.7%) สาเหตุหลักจากการปรับปรุงอัตราแลกเปลี่ยนของเงินประกันการบำรุงรักษาเครื่องบินตามสัญญาเช่าที่ผู้ให้เช่าเรียกเก็บเป็นประกันในการบำรุงรักษาเครื่องยนต์เครื่องบินตามสภาพการบิน และเงื่อนไขการบำรุงรักษาเครื่องยนต์ตามตารางการบำรุงรักษา ในขณะที่มีการโอนเงินฝากของกองทุนบำเหน็จเพื่อชำระให้กับพนักงานสมาชิกกองทุนฯ ที่พื้นสภาพ และมีการปรับลดเงินมัดจำสัญญาเช่าเครื่องบินตามเงื่อนไขที่ระบุในหนังสือสัญญาเช่าที่แก้ไขเพิ่มเติม

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Asset) ในปี 2564 เท่ากับร้อยละ 33.4 ในขณะที่ปีก่อนเท่ากับร้อยละ -55.1

### หนี้สิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 หนี้สินรวมของบริษัทฯ และบริษัทย่อย มีจำนวน 232,470 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 105,492 ล้านบาท (31.2%) โดยมีองค์ประกอบหลักของหนี้สิน ดังนี้

	งบการเงินรวม					
	31 ธ.ค.2564		31 ธ.ค.2563		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของหนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน	46,742	20.1	83,285	24.6	-36,543	-43.9
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	606	0.3	218,811	64.8	-218,205	-99.7
หนี้สินระยะยาว	139,269	59.9	5	-	+139,264	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	45,853	19.7	35,861	10.6	+9,992	+27.9
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>232,470</b>	<b>100.0</b>	<b>337,962</b>	<b>100.0</b>	<b>-105,492</b>	<b>-31.2</b>

เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 จากการที่ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการตามมติของที่ประชุมเจ้าหนี้ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 ส่งผลให้

- บริษัทฯ วัตถุประสงค์ใหม่สำหรับหนี้สินทางการเงินในส่วนที่บริษัทฯ ได้รับคำสั่งจากเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์สำหรับคำขอรับชำระหนี้ในการฟื้นฟูกิจการ ยกเว้นเจ้าหนี้หุ้นกู้ซึ่งบริษัทฯ ได้ปรับปรุงเจ้าหนี้หุ้นกู้ทั้งหมดให้เป็นไปตามเงื่อนไขของแผนฟื้นฟูกิจการ เนื่องจากบริษัทฯ พิจารณาว่ามีความเป็นไปได้ค่อนข้างแน่ ว่ามูลค่าหนี้สินก่อนปรับปรุงจะไม่แตกต่างจากมูลค่าหนี้สินเมื่อได้รับคำสั่งจากเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์อย่างมีสาระสำคัญ (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 5)

- เงินกู้ยืมระยะสั้นซึ่งตามแผนฟื้นฟูกิจการยังไม่ได้รับชำระภายในหนึ่งปี จำนวน 14,990 ล้านบาท ได้ถูกจัดประเภทเป็นหนี้สินไม่หมุนเวียนในหัวข้อหนี้สินระยะยาวตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในแผนฟื้นฟูกิจการ เช่นเดียวกับเงินกู้ยืมระยะยาว หุ้นกู้ และหนี้สินตามสัญญาเช่าที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปีที่ปีก่อนจัดประเภทเป็นหนี้สินหมุนเวียน ถูกจัดประเภทใหม่เป็นหนี้สินไม่หมุนเวียนในหัวข้อหนี้สินระยะยาวตามแผนการจ่ายชำระหนี้ตามเงื่อนไขที่ระบุไว้ในแผนฟื้นฟูกิจการ

- เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นบางส่วน ที่บริษัทฯ ได้รับคำสั่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ถึงที่สุดแล้ว ซึ่งตามแผนฟื้นฟูกิจการกำหนดการชำระเงินงวดแรก 30 มิถุนายน 2567 บริษัทฯ ได้มีการปรับปรุงหนี้สิน และจัดเป็นประเภทใหม่เป็นเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น จำนวนรวม 19,560 ล้านบาท (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 20)

หนี้สินหมุนเวียน ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 20.1 ของหนี้สินทั้งหมด มีจำนวน 46,742 ล้านบาท ลดลงจาก ณ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 36,543 ล้านบาท (43.9%) สาเหตุหลักจากการจัดประเภทใหม่ของเงินกู้ยืมระยะสั้นและเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นบางส่วนที่บริษัทฯ ได้รับคำสั่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ถึงที่สุดแล้ว ตามที่กล่าวข้างต้น

หนี้สินระยะยาวรวมส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 60.2 ของหนี้สินทั้งหมด ลดลง 78,941 ล้านบาท (36.1%) โดยสาเหตุหลักจากการลดลงของหนี้สินตามสัญญาเช่าจากการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่ ส่วนหนึ่งมาจากการปรับปรุงตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในหนังสือข้อตกลง (Letter of Intent” หรือ “LOI”) หรือสัญญาเช่าใหม่ของแต่ละสัญญาเช่ากับผู้ให้เช่าเครื่องบิน และการวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงิน ในส่วนของหุ้นกู้ทั้งจำนวน และเงินกู้ยืมระยะยาวที่บริษัทฯ ได้รับคำสั่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์แล้ว (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 6.2, 7.3, 18, 19)

หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ ซึ่งคิดเป็นร้อยละ 19.7 ของหนี้สินทั้งหมด เพิ่มขึ้น 9,992 ล้านบาท (27.9%) สาเหตุหลักเกิดจากมีเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น เพิ่มขึ้น 19,560 ล้านบาท จากการจัดประเภทใหม่ โดยรับโอนมาจากกลุ่มหนี้สินหมุนเวียน นอกจากนี้ยังมีการประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้น 1,618 ล้านบาท จากประมาณการค่าซ่อมใหญ่เครื่องบิน เครื่องยนต์เครื่องบิน และส่วนประกอบอื่นๆ สำหรับรายการซ่อมที่จะต้องจ่ายเงินในอนาคตตามสัญญาเพื่อรับรู้ภาระผูกพันภายใต้สัญญาเช่าดำเนินงาน ในขณะที่ปรับลดการประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน 10,143 ล้านบาท จากปรับโครงสร้างองค์กร และนโยบายผลประโยชน์ของพนักงานตามระเบียบบริษัทฯ ฉบับใหม่

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อยมีอัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity) เท่ากับ -1.96 เท่า เปรียบเทียบกับ ณ 31 ธันวาคม 2563 ที่เท่ากับ -1.82 เท่า และมีอัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นเท่ากับ -3.26 เท่า ในขณะที่ปี 2563 เท่ากับ -2.63 เท่า



### ส่วนของผู้ถือหุ้น

เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2564 มีมติที่ประชุมคณะผู้บริหารแผน ครั้งที่ 5/2564 อนุมัติให้ลดทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ จากจำนวน 26,989,009,500 บาท เหลือจำนวน 21,827,719,170 บาท โดยการตัดหุ้นในบริษัทฯ ที่ยังไม่ได้ออกและจำหน่าย จำนวน 516,129,033 หุ้น ตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องต่อศาลล้มละลายกลางเพื่อให้ศาลมีคำสั่ง อนุญาตให้ผู้บริหารแผนดำเนินการจดทะเบียนลดทุนจดทะเบียนบริษัทและดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุน ต่อกรมพัฒนาธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ในวันที่ 17 สิงหาคม 2564

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 ส่วนของผู้ถือหุ้นของบริษัทฯ และบริษัทย่อยติดลบ จำนวน 71,251 ล้านบาท ติดลบลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 57,414 ล้านบาท เนื่องจากปี 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีกำไรสุทธิ

### สภาพคล่อง

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ และบริษัทย่อย มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดจำนวน 5,515 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 3.4 ของสินทรัพย์รวม ลดลงจาก ณ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 3,159 ล้านบาท จากการใช้ไปในการดำเนินกิจการ ถึงแม้จะมีเงินสดรับจากจำหน่ายสินทรัพย์และเงินลงทุน ก็ตาม

### ภาระผูกพันและหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นในภายหน้า

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ มีหนี้สินที่อาจเกิดขึ้นจากภาระผูกพันที่มีได้แสดงในงบการเงิน จากหนังสือคำประกันที่ออกโดยธนาคารในประเทศและต่างประเทศ และภาระผูกพันตามสัญญา ทั้งนี้ตามมติที่ประชุมคณะผู้บริหารแผนให้ บริษัทฯ บอกลีกสัญญาที่มีภาระเกินควรกว่าประโยชน์ที่จะพึงได้ โดยบริษัทฯ อยู่ระหว่างเจรจาขอยกเลิกสัญญาและมีภาระผูกพันจากการบอกลีกสัญญาซึ่งเป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ และมีภาระผูกพันจากสัญญาเช่าเครื่องบินจำนวน 3 ลำ ระยะเวลา 10 ปี ซึ่งมีกำหนดการรับมอบภายในปี 2565 (รายละเอียดตามหมายเหตุประกอบงบการเงิน ข้อ 35)

### สรุปผลการดำเนินงานงบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ในปี 2564 บริษัทฯ มีรายได้รวม (ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว)ทั้งสิ้น 22,099 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 24,239 ล้านบาท หรือ 52.3% สาเหตุสำคัญเนื่องจากรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าลดลง รวม 23,522 ล้านบาท หรือ 62.4% เป็นผลจากปริมาณการผลิตและการขนส่งลดลงจากการที่บริษัทฯ หยุดบินเที่ยวบินประจำชั่วคราวตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2563 นอกจากนี้รายได้กิจการอื่น ลดลง 2,310 ล้านบาท หรือ 29.5% จากจำนวนสายการบินลูกค้าที่ลดลง แต่มีรายได้อื่นๆ เพิ่มขึ้น 1,593 ล้านบาท สำหรับค่าใช้จ่ายรวม (ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว) ทั้งสิ้น 38,005 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 40,620 ล้านบาท (51.7%) สาเหตุหลักเกิดจากค่าใช้จ่ายดำเนินงานโดยส่วนใหญ่ลดลงตามปริมาณการผลิตและปริมาณการขนส่งที่ลดลง และการลดค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่นอย่างเข้มงวด แต่ยังไม่เพียงพอที่จะชดเชยรายได้ที่สูญเสียไปจากการหยุดบินดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ขาดทุนจากการดำเนินงาน ก่อนต้นทุนทางการเงิน ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว 15,906 ล้านบาท ขาดทุนลดลงจากปีก่อน 16,381 ล้านบาท (50.7%)

นอกจากนี้ ในปี 2564 บริษัทฯ มีรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว-สุทธิ เป็นรายได้รวม 80,774 ล้านบาท ส่วนใหญ่เกิดจากกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ การปรับโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างค่าตอบแทนบุคลากร และกำไรจากการขายเงินลงทุน และทรัพย์สิน

บริษัทฯ มีผลการดำเนินงานกำไรสุทธิ 58,275 ล้านบาท ในขณะที่ปีก่อนขาดทุน 147,168 ล้านบาท คิดเป็นกำไรต่อหุ้น 26.70 บาท เปรียบเทียบกับปีก่อนที่ขาดทุนต่อหุ้น 67.42 บาท โดยมี EBITDA เป็นลบจำนวน 4,908 ล้านบาท ต่ำกว่าปีก่อน 4,057 ล้านบาท โดยมี EBITDA Margin เท่ากับ -22.2% เปรียบเทียบกับปีก่อนที่เท่ากับ -19.4%

ตารางแสดงข้อมูลทางการเงินที่สำคัญ (Financial Performance) – งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

	ม.ค.-ธ.ค.			
	2564	2563	เปลี่ยนแปลง	
			ล้านบาท	%
<b>รายได้รวม</b>	<b>22,099</b>	<b>46,338</b>	<b>-24,239</b>	<b>-52.3</b>
- ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	3,278	30,831	-27,553	-89.4
- ค่าระวางขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	10,905	6,874	+4,031	+58.6
- รายได้กิจการอื่น	5,529	7,839	-2,310	-29.5
- อื่นๆ	2,387	794	+1,593	+200.6
<b>ค่าใช้จ่ายรวม</b>	<b>38,005</b>	<b>78,625</b>	<b>-40,620</b>	<b>-51.7</b>
- ค่าน้ำมันเครื่องบิน	5,183	11,164	-5,981	-53.6
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานไม่รวมน้ำมัน	32,822	67,461	-34,639	-51.3
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนต้นทุนทางการเงิน ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว</b>	<b>(15,906)</b>	<b>(32,287)</b>	<b>+16,381</b>	<b>+50.7</b>
ต้นทุนทางการเงิน	9,371	11,909	-2,538	-21.3
<b>ขาดทุนจากการดำเนินงาน ไม่รวมรายการที่เกิดขึ้นครั้งเดียว</b>	<b>(25,277)</b>	<b>(44,196)</b>	<b>+18,919</b>	<b>+42.8</b>
<b>บวก</b> กำไรจากการขายเงินลงทุน	3,453	-	+3,453	-
<b>บวก</b> กำไรจากการขายทรัพย์สิน	1,593	-	+1,593	-
<b>บวก</b> กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้	61,807	-	+61,807	-
<b>บวก</b> รายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร	8,840	-	+8,840	-
<b>หัก</b> โครงการร่วมใจจากองค์กร	4,681	3,098	+1,583	+51.1
<b>หัก</b> เงินชดเชยกรณีเลิกจ้างงาน	1,306	-	+1,306	-
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้ และอุปกรณ์การบิน หมุนเวียน (กัลป์รายการ)	(20,013)	82,703	-102,716	-124.2
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9	473	7,939	-7,466	-94.0
<b>หัก</b> ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุน	-	1,976	-1,976	-100.0
<b>บวก</b> กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(8,472)	(948)	-7,524	-793.7
<b>หัก</b> ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ	-	5,227	-5,227	-100.0
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	55,497	(146,087)	+201,584	+138.0
<b>กำไร(ขาดทุน)สุทธิ</b>	<b>58,275</b>	<b>(147,168)</b>	<b>+205,443</b>	<b>+139.6</b>
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น (บาท)	26.70	(67.42)	+94.12	+139.6

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

		ม.ค.-ธ.ค.			
		2564	2563	เปลี่ยนแปลง	
				ล้านบาท	%
ข้อมูลการดำเนินงานที่สำคัญ					
EBITDA	(ล้านบาท)	(4,908)	(8,965)	+4,057	+45.3
จำนวนผู้โดยสาร	(ล้านคน)	0.19	3.54	-3.35	-94.6
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร)	9,908	21,116	-11,208	-53.1
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านคน-กิโลเมตร)	1,276	13,726	-12,450	-90.7
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(%)	12.9	65.0		-52.1
รายได้จากผู้โดยสารเฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/คน-กม.)	2.48	2.13	+0.35	+16.9
ปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กิโลเมตร)	581	1,015	-434	-42.8
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านตัน-กิโลเมตร)	547	595	-48	-8.1
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(%)	94.1	58.6		+35.5
น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ขนส่ง	(พันกก.)	128,600	161,096	-32,496	-20.2
รายได้จากพัสดุภัณฑ์เฉลี่ยต่อหน่วย	(บาท/ตัน-กม.)	19.12	11.03	+8.09	+73.3
เครื่องบินที่ใช้ดำเนินงาน ณ 31 ธ.ค.	(ลำ)	67	83	-16	-19.3
ชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง)	40,533	84,685	-44,152	-52.1
อัตราการใช้ประโยชน์เครื่องบินเฉลี่ย	(ชั่วโมง/ลำ/วัน)	5.3	7.2	-1.9	-26.4
อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ย					
1 USD : THB		31.9771	31.2937	+0.6834	+2.2
1 EUR : THB		37.8123	35.6769	+2.1354	+6.0
100 JPY : THB		29.1454	29.3258	-0.1804	-0.6
ราคาน้ำมันเฉลี่ย	(USD/BBL)	82.54	74.11	+8.43	+11.4

หมายเหตุ : EBITDA = รายได้ (ไม่รวมกำไรจากอัตราแลกเปลี่ยน และกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้) - ค่าใช้จ่าย (ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย รายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเงินลงทุนในบริษัทย่อยและบริษัทร่วม ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ)

## สินทรัพย์ งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสินทรัพย์รวมจำนวน 162,659 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 46,830 ล้านบาท (22.4%) สาเหตุหลักเกิดจาก

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	31 ธ.ค.2564		31 ธ.ค.2563		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	% ของ สินทรัพย์รวม	ล้านบาท	%
สินทรัพย์หมุนเวียน						
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	5,122	3.1	7,961	3.8	-2,839	-35.7
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย	4,321	2.7	164	0.1	+4,157	-
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น ๆ	17,456	10.7	14,398	6.9	+3,058	+21.2
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>26,899</b>	<b>16.5</b>	<b>22,523</b>	<b>10.8</b>	<b>+4,376</b>	<b>+19.4</b>
ที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ – สุทธิ	34,443	21.2	42,093	20.1	-7,650	-18.2
สินทรัพย์สิทธิการใช้	62,326	38.3	110,921	52.9	-48,595	-43.8
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	38,991	24.0	33,952	16.2	+5,039	+14.8
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>162,659</b>	<b>100.0</b>	<b>209,489</b>	<b>100.0</b>	<b>-46,830</b>	<b>-22.4</b>

- สินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจำนวน 4,376 ล้านบาท (19.4%) สาเหตุหลักเกิดจากลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่นและค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้าเพิ่มขึ้น รวมทั้งสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย เพิ่มขึ้น 4,157 ล้านบาท จากการจัดประเภทเครื่องบิน และเครื่องยนต์ ซึ่งอยู่ระหว่างการประกาศขายและการดำเนินการหาผู้ซื้อ รวมทั้งที่ดินและอาคารสำนักงานที่ได้รับการอนุมัติให้ประกาศขายและดำเนินการหาผู้ซื้อแล้ว จากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ มาเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย ในขณะที่ในระหว่างปีมีการโอนกรรมสิทธิ์เครื่องบิน เครื่องยนต์ และที่ดินและอาคารบางส่วนให้แก่ผู้ซื้อแล้ว (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 10, 12) ในขณะที่เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดลดลง 2,839 ล้านบาท (35.7 %) จากการใช้ไปในการดำเนินกิจการ

- ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สุทธิ ลดลงจำนวน 7,650 ล้านบาท (18.2%) สาเหตุหลักจากการจัดประเภทเครื่องบิน เครื่องยนต์ รวมทั้งที่ดินและอาคาร ที่ได้รับการอนุมัติให้ประกาศขายและดำเนินการหาผู้ซื้อ ไปเป็นสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย ตามที่ได้กล่าวแล้วข้างต้น

- สินทรัพย์สิทธิการใช้ ซึ่งประกอบด้วยสินทรัพย์ตามสัญญาเช่าเงินทุนและภาระผูกพันตามสัญญาเช่าดำเนินงานเครื่องบิน และสัญญาเช่าดำเนินงานสินทรัพย์ถาวรอื่นลดลง 48,595 ล้านบาท สาเหตุหลักจากการปรับลดมูลค่าสิทธิการใช้ตามสัญญาเช่าใหม่ตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในหนังสือข้อตกลงหรือสัญญาเช่าใหม่ของแต่ละสัญญาเช่ากับผู้ให้เช่าเครื่องบิน ในขณะที่ บริษัทบันทึกกลับรายการผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินสินทรัพย์สิทธิการใช้ในปี 2564

## หนี้สิน งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีหนี้สินรวมจำนวน 229,317 ล้านบาท ลดลงจาก ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 107,407 ล้านบาท (31.9%) ดังนี้

	งบการเงินเฉพาะกิจการ					
	31 ธ.ค.2564		31 ธ.ค.2563		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	% ของ หนี้สินรวม	ล้านบาท	%
หนี้สินหมุนเวียน	45,680	19.9	82,598	24.5	-36,918	-44.7
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี	594	0.3	218,802	65.0	-218,208	-99.7
หนี้สินระยะยาว	139,267	60.7	-	-	+139,267	-
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ	43,776	19.1	35,324	10.5	+8,452	+23.9
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>229,317</b>	<b>100.0</b>	<b>336,724</b>	<b>100.0</b>	<b>-107,407</b>	<b>-31.9</b>

- หนี้สินหมุนเวียนลดลง 36,918 ล้านบาท (44.7%) สาเหตุหลักเกิดจากเงินกู้ระยะสั้นลดลง 14,990 บาท จากการเปลี่ยนกลุ่มไปอยู่กลุ่มเงินกู้ยืมระยะยาวตามแผนฟื้นฟูกิจการ และการจัดประเภทใหม่ของเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่นบางส่วน ที่บริษัทฯ ได้รับคำสั่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ถึงที่สุดแล้ว ไปเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น จำนวนรวม 19,560 ล้านบาท

- หนี้สินระยะยาวรวมส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี ลดลง 78,941 ล้านบาท (36.1%) เป็นผลจากการวัดมูลค่าหนี้สินตามสัญญาเช่าใหม่ และการวัดมูลค่าหนี้สินทางการเงิน ในส่วนของหุ้นกู้ทั้งจำนวน และเงินกู้ยืมระยะยาวที่บริษัทฯ ได้รับคำสั่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์แล้ว (หมายเหตุประกอบงบการเงินข้อ 18, 19)

- หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นๆ เพิ่มขึ้น 8,452 ล้านบาท (23.9%) สาเหตุหลักเกิดจากเจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้ไม่หมุนเวียนอื่น เพิ่มขึ้น 19,560 ล้านบาท จากการจัดประเภทใหม่ โดยรับโอนมาจากกลุ่มหนี้สินหมุนเวียน ในขณะที่ปรับลดการประมาณการหนี้สินไม่หมุนเวียนสำหรับผลประโยชน์พนักงาน 10,159 ล้านบาท จากปรับโครงสร้างองค์กร และนโยบายผลประโยชน์ของพนักงานตามระเบียบบริษัทฯ ฉบับใหม่

## ส่วนของผู้ถือหุ้น งบการเงินเฉพาะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2564 มีมติที่ประชุมคณะผู้บริหารแผน ครั้งที่ 5/2564 อนุมัติให้ลดทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ จากจำนวน 26,989,009,500 บาท เหลือจำนวน 21,827,719,170 บาท โดยการตัดหุ้นในบริษัทฯ ที่ยังไม่ได้ออกและจำหน่าย จำนวน 516,129,033 หุ้น ตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องต่อศาลล้มละลายกลางเพื่อให้ศาลมีคำสั่ง อนุญาตให้ผู้บริหารแผนดำเนินการจดทะเบียนลดทุนจดทะเบียนบริษัทและดำเนินการจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงทุนต่อกรมพัฒนา ธุรกิจการค้ากระทรวงพาณิชย์ในวันที่ 17 สิงหาคม 2564

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบจำนวน 66,658 ล้านบาท ติดลบลดลงจากวันที่ 31 ธันวาคม 2563 จำนวน 60,578 ล้านบาท เนื่องจากในปี 2564 บริษัทฯ มีกำไรสุทธิ

### 4. ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคต

เศรษฐกิจโลกเริ่มทยอยฟื้นตัวดีขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยแต่ละภูมิภาคจะมีความแตกต่างกันน้อยลง เนื่องจากหลายประเทศสามารถควบคุมการแพร่ระบาดได้ดีและรวดเร็วยิ่งขึ้น ถึงแม้ว่าจะมีความเสี่ยงที่กำลังเผชิญกับการระบาดระลอกใหม่ของการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) สายพันธุ์ Omicron ที่มีการแพร่ระบาดตั้งแต่ปลายเดือนพฤศจิกายน 2564 และแพร่กระจายไปทั่วโลก จนต้องกลับมาใช้มาตรการควบคุมอย่างเข้มงวดอีกครั้ง และอาจส่งผลกระทบต่อการบินของเศรษฐกิจโลกในช่วงแรกของปี 2565 ซึ่งบางประเทศกำลังเปลี่ยนผ่านจากการรับมือกับการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ไปสู่การเป็นโรคประจำถิ่น (Endemic) อย่างไรก็ตาม การระบาดของสายพันธุ์ Omicron นี้เองเป็นสาเหตุที่ทำให้หลายประเทศเร่งดำเนินการฉีดวัคซีนเข็มกระตุ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพวัคซีน ลดความรุนแรงหรืออัตราการเสียชีวิต และต้องการหยุดการระบาดให้ได้โดยเร็ว แต่ยังคงมีความเสี่ยงหากวัคซีนไม่สามารถยับยั้งการระบาดรุนแรงของสายพันธุ์ Omicron ได้ จนทำให้สถานการณ์การแพร่ระบาดเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและยืดเยื้อลุกลามเป็นวงกว้างมากขึ้นหรือต้องกลับมาล็อกดาวน์อีก จะกลายเป็นปัญหาต่อการฟื้นตัวทางเศรษฐกิจอย่างมีนัยยะสำคัญและอาจส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกในภาพรวมในอนาคตได้ ซึ่งสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดการณ์ว่า การเดินทางทางอากาศทั่วโลกจะกลับมาสู่ภาวะปกติได้ในปี 2567 ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความคืบหน้าในการฉีดวัคซีน และการกลับมาของนักท่องเที่ยวเป็นปัจจัยในการสนับสนุนการฟื้นตัว

สำหรับบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้น มีแผนขับเคลื่อนธุรกิจตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ศาลได้เห็นชอบแล้ว เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ด้วยวิสัยทัศน์ใหม่ คือ สายการบินคุณภาพสูง ที่ให้บริการเต็มรูปแบบด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลกและสร้างอัตราผลกำไรที่ดีอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ความเป็นเลิศทางการค้า ความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุน มีประสิทธิภาพสูงในด้านการปฏิบัติการและความปลอดภัย และเชื่อมโยงกับภูมิภาค บริษัทฯ มีความพร้อมให้บริการด้วยมาตรฐานความปลอดภัยและความสะอาด รวมถึงการบริการรูปแบบใหม่ที่จะลดการสัมผัส เพื่อให้ผู้โดยสารเกิดความมั่นใจ และรู้สึกปลอดภัยตลอดการเดินทาง อีกทั้งยังร่วมสนับสนุนโครงการภูเก็ตแซนด์บ็อกซ์ (Phuket Sandbox) และนโยบายเปิดรับนักท่องเที่ยวของรัฐบาล รวมทั้งรองรับปริมาณความต้องการเดินทางที่เพิ่มมากขึ้น บริษัทฯ ได้เพิ่มเที่ยวบินสู่ประเทศออสเตรเลีย โดยทำการบินตรงในเส้นทางกรุงเทพฯ-ซิดนีย์ ภูเก็ต-ซิดนีย์ และยังให้บริการเช่าเหมาลำจากประเทศเกาหลีใต้ในเส้นทางปูซาน-กรุงเทพฯ ในช่วงไตรมาสที่ 1 ของปี 2565

## 5. สรุปอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

		ม.ค.-ธ.ค.			
		งบการเงินรวม		งบการเงินเฉพาะกิจการ	
		2564	2563	2564	2563
<b>อัตราส่วนทางการเงิน (Liquidity Ratio)</b>					
อัตราส่วนสภาพคล่อง	เท่า	0.69	0.07	0.78	0.08
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหากำไร (Profitability Ratio)</b>					
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน	ร้อยละ	(122.92)	(98.30)	(114.38)	(95.38)
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ	ร้อยละ	232.09	(291.51)	263.70	(317.60)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	ร้อยละ	(55.14)	(241.54)	(60.11)	(272.36)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratio)</b>					
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์	ร้อยละ	33.37	(55.12)	34.86	(57.16)
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน (Financial Policy Ratio)</b>					
อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	(1.96)	(1.82)	(2.10)	(1.84)
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น	เท่า	(3.26)	(2.63)	(3.44)	(2.65)
อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย	เท่า	(0.93)	(0.93)	(0.52)	(0.75)
อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA	เท่า	(25.66)	(29.09)	(45.69)	(36.67)
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน	เท่า	(0.67)	(0.49)	(0.36)	(0.29)

## ความหมายและสูตรในการคำนวณอัตราส่วนทางการเงิน

## อัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)

$$= \text{สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย)} / \text{หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับ ด้านการขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้)}$$

## อัตรากำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน (Operating Profit (Loss) Margin)

$$= \text{กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน/รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วน เงินลงทุน และกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้)}$$

## อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (Net Profit (Loss) Margin)

$$= \text{กำไร (ขาดทุน)สุทธิ} / \text{รายได้รวม(ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยน กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน และกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้)}$$

**อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)**

$$= \text{กำไร (ขาดทุน) สุทธิ} / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย}$$

**อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (Return on Total Asset)**

$$= \text{กำไร (ขาดทุน) ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี} / \text{สินทรัพย์รวมเฉลี่ย}$$

**อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Interest Bearing Debt to Equity)**

$$= (\text{เงินกู้ยืมระยะสั้น} + \text{หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี}) / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$$

**อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Total Debt to Equity)**

$$= \text{หนี้สินรวม} / \text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}$$

**อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย (Interest Coverage Ratio)**

= กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบิน และสินทรัพย์สิทธิการใช้และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ รายการปรับปรุงผลประโยชน์พนักงานจากการปรับโครงสร้างองค์กร ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตาม TFRS 9 ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และผลขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ (EBITDA) / ดอกเบี้ยจ่าย

**อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBITDA (Net Debt to EBITDA)**

$$= (\text{หนี้สินรวม} - \text{เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด}) / \text{EBITDA}$$

**อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (Debt Service Coverage Ratio)**

$$= \text{EBITDAR} / (\text{การชำระคืนหนี้สินระยะยาวและหนี้สินตามสัญญาเช่า} + \text{ดอกเบี้ยจ่าย} + \text{ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่})$$



## 5. ข้อมูลทั่วไปและข้อมูลสำคัญอื่น

### 5.1 ข้อมูลทั่วไป

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	:	บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อภาษาอังกฤษ	:	THAI AIRWAYS INTERNATIONAL PUBLIC COMPANY LIMITED
ชื่อย่อ	:	THAI
ประเภทธุรกิจ	:	บริการขนส่งทางอากาศและกิจการอื่นที่เกี่ยวข้อง
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	:	เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร 10900
เลขทะเบียนบริษัท	:	0107537001757
เว็บไซต์	:	www.thaiairways.com
โทรศัพท์	:	+66 2545 1000, +66 2025 1000
THAI Contact Center	:	+66 2356 1111
Cargo Contact Center	:	+66 2137 4200
Royal Orchid Holidays	:	+66 2356 2888

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้วดังนี้  
ทุนจดทะเบียน 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท  
ทุนชำระแล้ว 2,182,771,917 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท รวมมูลค่า 21,827,719,170 บาท

### 5.2 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

#### 5.2.1 ข้อมูลนิติบุคคลที่บริษัทฯ ถือหุ้นมากกว่าร้อยละ 10

ปรากฏในอยู่ในส่วนที่ 1 ข้อ 1.3 โครงสร้างการถือหุ้นของกลุ่มบริษัท

### 5.3 ข้อพิพาททางกฎหมาย

ข้อพิพาททางกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเช่า เช่าซื้อเครื่องบินและสัญญาให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องบิน

#### ความเป็นมา

เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการและแผนที่มีการแก้ไขตามมติของที่ประชุมเจ้าหนี้ ผู้บริหารแผนรับทราบคำสั่งศาลในวันดังกล่าว สิทธิและอำนาจหน้าที่ ในการจัดการกิจการและทรัพย์สินของลูกหนี้จึงตกเป็นของผู้บริหารแผน ตามมาตรา 90/59 ประกอบมาตรา 90/25 แห่งพระราชบัญญัติล้มละลายพุทธศักราช 2483

และเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ผู้บริหารแผนได้ใช้อำนาจไม่ยอมรับทรัพย์สินหรือสิทธิตามสัญญาที่มีภาระเกินควรกว่าประโยชน์ที่จะพึงได้ ตามมาตรา 90/41 ทวิ แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 ประกอบข้อ 5.9 ของแผนฟื้นฟูกิจการดังนี้ เจ้าหนี้หรือบุคคลใดที่เห็นว่าได้รับความเสียหายจากการกระทำของผู้บริหารแผนดังกล่าวจึงได้ยื่นคำขอรับชำระหนี้ในการฟื้นฟูกิจการสำหรับค่าเสียหายนับจากวันที่อาจใช้สิทธิขอรับชำระหนี้ในการฟื้นฟูกิจการได้ ตามมาตรา 90/41 ทวิ วรรคสาม ประกอบกับมาตรา 90/26 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สัญญาที่เกี่ยวข้องกับการเช่า เช่าซื้อเครื่องบิน และสัญญาให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องบินที่มีภาระเกินควรกว่าประโยชน์ที่จะพึงได้ สัญญา/ข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับอากาศยานรุ่น AIRBUS A330-300 จำนวน 22 สัญญา, สัญญา/ข้อตกลงที่เกี่ยวข้องกับอากาศยานรุ่น AIRBUS A330-800 จำนวน 9 สัญญา รวมทั้งสิ้น 31 สัญญา ตามเอกสารแนบ 6 ของแผนฟื้นฟูกิจการ โดยมีเจ้าหนี้ยื่นคำขอรับชำระหนี้ จำนวน 13 ราย ดังนี้

1. ปาสัก ลีสซิง ลิมิเต็ด (Pasak Leasing Limited)
2. โบว์ โซลีย์ ลิมิเต็ด พาร์เนอร์ชิพ (Beau Soleil Limited Partnership)
3. เบญจมาศ ฮายร์ เพอร์เชส ลิมิเต็ด (Benjamas Hire Purchase Limited)
4. เอสเอ็นซี ซายูซา 1 บาย (SNC Siusa 1 Bail)
5. โซซิเอเต้ เจเนเรล (Societe Generale)
6. เอสเอ็นซี ซายูซา 2 บาย (SNC Siusa 2 Bail)
7. มิโฮส เอสเอเอส (Mihos SAS)
8. ธารา ราจ เอสเอเอส (Thara Raj SAS)
9. สายบุรี ไฮร์เพอร์เชส ลิมิเต็ด (Sai Buri Hire Purchase Limited)
10. วิลมิงตัน ทรัสต์ เอสพี เซอร์วิส (เดอบลิน) ลิมิเต็ด (Wilmington Trust SP Services (Dublin) Limited)
11. คีร์ราช ไฮร์เพอร์เชส ลิมิเต็ด (Khiri Raj Hire Purchase Limited)
12. จามจูรี ไฮร์เพอร์เชส เดสีกเนจ แอกทิวิตี คอมพานี (Jamjuree Hire Purchase Designated Activity Company)
13. บีเอ็นพี พารีบาส (BNP Paribas)

ซึ่งขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการสอบสวนหนี้กับเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์

ทั้งนี้ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2564 AIRBUS FLIGHT HOUR SERVICES LIMITED (“AIRBUS”) และเมื่อวันที่ 29 ตุลาคม 2564 ROLLS-ROYCE PLC (“RR”) ได้ยื่นคำร้องต่อศาลล้มละลายกลางเพื่อคัดค้านการที่ผู้บริหารแผนใช้อำนาจไม่ยอมรับทรัพย์สิน หรือสิทธิตามสัญญาให้บริการจัดหา และจัดการพัสดุอะไหล่อุปกรณ์อากาศยาน รวมถึงการซ่อมบำรุงในลักษณะเหมาเบ็ดเสร็จ และสัญญาให้บริการซ่อมบำรุงเครื่องบินตามลำดับ ที่มีภาระเกินควรกว่าประโยชน์ที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะพึงได้

ซึ่งทั้ง 2 ราย ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งรับคำร้องคัดค้านไว้พิจารณาแล้ว และจะกำหนดนัดพิจารณาคำร้องต่อไป

#### 5.4 ตลาดรอง

บริษัทฯ ไม่มีหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ของประเทศอื่น

## 5.5 บุคคลอ้างอิงและสถาบันการเงินที่ติดต่อประจำ (เฉพาะกรณีตราสารหนี้)

### นายทะเบียนหลักทรัพย์ (หุ้นสามัญ)

#### บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด

93 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ถนนรัชดาภิเษก เขตดินแดง กรุงเทพฯ 10400

โทรศัพท์ 0-2009-9000 โทรสาร 0-2009-9991

SET Contact Center 0-2009-9999

E-mail: SETContactCenter@set.or.th

Website: <http://www.set.or.th/tsd>

### ผู้สอบบัญชี

#### บริษัท ดีลอยท์ ทูช โรมัทส ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด

อาคาร เอไอเอ สาทร ทาวเวอร์ ชั้น 23-27

ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2276-5700

โทรสาร 0-2676-5757

### ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายปฏิบัติการหลักทรัพย์และกองทุน ชั้น 5B

เลขที่ 3000 ถนนพหลโยธิน แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ 0-2299-1825, 0-2299-1830, 0-2299-1539

โทรสาร 0-2242-3270

### ธนาคารซีไอเอ็มบี ไทย จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายปฏิบัติการตลาดทุนตลาดเงินและการชำระเงิน

ชั้น 15 เลขที่ 44 ถนนหลังสวน แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

โทรศัพท์ 0-2626-7503-4, 0-2626-7506, 0-2626-7218, 0-2626-7511

โทรสาร 0-2626-7543

### ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน)

ฝ่ายปฏิบัติการบริการธุรกิจหลักทรัพย์ ชั้น AA

เลขที่ 1222 ถนนพระรามที่ 3 แขวงบางโพงพาง เขตยานนาวา กรุงเทพฯ 10120

โทรศัพท์ 0-2296-4788

โทรสาร 0-2683-1389



การกำกับดูแลกิจการ



## ส่วนที่ 2 การจัดการและการกำกับดูแลกิจการ

### 6. นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ มีความมุ่งมั่น ตระหนักถึงความสำคัญและยึดถือแนวทางการบริหารจัดการตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บริษัทฯ เป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพและมีการบริหารจัดการที่ดีเลิศ การบริหารงานอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้ คำนึงถึงการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจให้แก่ ลูกค้า คู่ค้า กรรมการ ผู้ปฏิบัติงาน ผู้มีส่วนได้เสียอื่น ๆ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น เพื่อให้บริษัทฯ มีความก้าวหน้าและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยยึดหลักธรรมาภิบาล จริยธรรมและจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อพึงปฏิบัติที่ดี ที่เกี่ยวข้องของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทฯ จึงได้กำหนดนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ให้สอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อเป็นหลักปฏิบัติและแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อรวบรวมหลักการและนโยบายที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแนวปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ศึกษาทำความเข้าใจและยึดถือเป็นแนวทางและบรรทัดฐานในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยจริยธรรมอันเป็นพื้นฐานที่นำไปสู่ธรรมาภิบาล

ในปี 2564 บริษัทฯ ได้ทำการทบทวน และปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของ บริษัทฯ กฎ ระเบียบ และสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพิ่มนโยบายของบริษัทฯ ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวปฏิบัติ การรายงานและติดตามผลในแต่ละส่วนงาน เพื่อให้นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม ส่งผลให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจการในระยะยาว เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้มีความพร้อมในการแข่งขัน และเจริญก้าวหน้า ด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส สุจริต และเป็นธรรม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นคุณค่าพื้นฐานขององค์กรชั้นนำ

#### 6.1 นโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี สำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี 2560 (Corporate Governance Code for listed companies 2017) เพื่อเป็นหลักปฏิบัติและแนวทางในการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ ดังนี้

##### 1) ตระหนักถึงบทบาทและความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

กำหนดวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ นโยบาย แผนธุรกิจ งบประมาณ ตลอดจนกำกับดูแลให้กรรมการและผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบระมัดระวัง (Duty of Care) ซื่อสัตย์ สุจริต (Duty of Loyalty) การปฏิบัติตามกฎหมาย (Duty of Obedience) และการเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้อง (Duty of Disclosure) และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น

##### 2) กำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของกิจการที่เป็นไปเพื่อความยั่งยืน

กำหนดและกำกับดูแล ให้วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักของบริษัทฯ สอดคล้องกัน เพื่อสร้างคุณค่าให้กับบริษัทฯ ผู้มีส่วนได้เสีย และสังคมโดยรวมอย่างยั่งยืน

##### 3) เสริมสร้างคณะกรรมการที่มีประสิทธิผล

กำหนดและทบทวน โครงสร้างของคณะกรรมการ สัดส่วนกรรมการอิสระ กำกับดูแลการสรรหา การกำหนดค่าตอบแทน และการประเมินผลคณะกรรมการ และคณะกรรมการชุดย่อย สร้างกลไกการกำกับดูแลบริษัทย่อย รวมทั้งมีการประเมินผล

การปฏิบัติงานประจำปีของคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อใช้เป็นกรอบในการตรวจสอบ และนำมาพัฒนา เพิ่มประสิทธิภาพ การปฏิบัติหน้าที่

4) สรรหาและพัฒนาผู้บริหารระดับสูงและการบริหารบุคลากร

กำกับดูแล ระบบการสรรหา พัฒนา และประเมินผล ผู้บริหารระดับสูง ให้มีความเหมาะสม โปร่งใส และเป็นธรรม รวมทั้ง กำกับดูแลให้มีการพิจารณากำหนดบุคคลลงตำแหน่งผู้บริหารระดับสูงให้เหมาะสมตามสายงานบริหาร (Succession Plan)

5) ส่งเสริมนวัตกรรม และการประกอบธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบ

ให้ความสำคัญและสนับสนุนการสร้างนวัตกรรมที่ก่อให้เกิดมูลค่าเพิ่มแก่ธุรกิจ และมีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม จัดสรรและจัดการทรัพยากรของบริษัทฯ ที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งกำกับดูแลให้มั่นนโยบายและมาตรการรักษา ความมั่นคงปลอดภัยของระบบสารสนเทศ และนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ

6) ดูแลให้มีระบบบริหารความเสี่ยงและการควบคุมภายในที่เหมาะสม

กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีระบบการบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน และการตรวจสอบภายใน รวมทั้งการป้องกัน ความขัดแย้งทางผลประโยชน์ อย่างเหมาะสมและเพียงพอ รวมทั้งให้มีการจัดทำนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการต่อต้าน การทุจริตคอร์รัปชัน โดยมีการกำหนดกระบวนการ ขั้นตอน การร้องเรียนและรับเรื่องร้องเรียนอย่างชัดเจน และมีการสื่อสาร ให้ทั่วถึงทั้งองค์กร รวมถึงบุคคลภายนอก

7) รักษาความน่าเชื่อถือทางการเงินและการเปิดเผยข้อมูล

ติดตามดูแลความเพียงพอของสภาพคล่องทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า บริษัทฯ มีแผนใน การแก้ไขปัญหาทางการเงินได้ โดยคำนึงถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญ ทั้งใน เรื่องการเงินและเรื่องที่ไม่ใช่เรื่องการเงินอย่างเพียงพอและเชื่อถือได้ ทั้งถึง และทันเวลา โดยมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่สื่อสาร หรือเผยแพร่ให้กับประชาชนทั่วไป นักลงทุน และผู้ถือหุ้น ผ่านช่องทางต่าง ๆ และนำเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ อย่างเหมาะสม

8) สนับสนุนการมีส่วนร่วมและการสื่อสารกับผู้ถือหุ้น

ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของผู้ถือหุ้น ตลอดจนอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นในการใช้สิทธิในเรื่อง ต่าง ๆ โดยไม่เลือก ปฏิบัติ รวมทั้งกำกับดูแลให้มีการจัดทำมติและรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น เป็นไปอย่างถูกต้องครบถ้วน

### 6.1.1 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไป ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาท สำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่แต่งตั้งกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อรับผิดชอบเฉพาะเรื่องที่ได้รับมอบหมาย และแต่งตั้งผู้สอบ บัญชีของบริษัทฯ รวมทั้งแต่งตั้งเลขานุการบริษัทฯ รับผิดชอบดำเนินการประชุม และการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจน กรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

## โครงสร้างและองค์ประกอบคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อธุรกิจ การดำเนินงานของบริษัทฯ โดยประกอบด้วยกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระ กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหาร และกรรมการที่เป็นผู้บริหาร ทั้งนี้ ข้อบังคับของบริษัทฯ กำหนดให้มีกรรมการจำนวนไม่น้อยกว่า 5 คน แต่ไม่มากกว่า 15 คน

### คุณสมบัติ การสรรหา และการแต่งตั้งกรรมการของบริษัทฯ

คุณสมบัติของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นไปตามที่กำหนดไว้ใน พระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด และ พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนทำหน้าที่พิจารณาการสรรหาให้เป็นไปตามกฎหมาย หลักเกณฑ์ และระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ เพื่อให้ได้ผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ที่เหมาะสม มาดำรงตำแหน่งกรรมการ บริษัทฯ และเพื่อให้การสรรหากรรมการบริษัทฯ เป็นไปอย่างโปร่งใส สอดคล้องกับแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนได้นำสมรรถนะหลักและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) มาใช้ในการสรรหา กรรมการเพื่อให้ได้กรรมการที่มีความรู้และความสามารถตรงกับความต้องการของบริษัทฯ และเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ในภาคธุรกิจ เข้ามาเป็นกรรมการในบริษัทฯ เพื่อเพิ่มมุมมองในเชิงธุรกิจในการบริหารจัดการและพัฒนาบริษัทฯ ได้มากยิ่งขึ้น โดยคณะกรรมการสรรหา เสนอรายชื่อต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อพิจารณานำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อลงมติแต่งตั้งกรรมการโดยการให้เสียงข้างมาก

### บทบาทหน้าที่ของประธานกรรมการ

ประธานกรรมการ มีบทบาทหน้าที่ที่สำคัญในการตัดสินใจกำหนดทิศทางและนโยบายการดำเนินงานที่สำคัญ ๆ ของบริษัทฯ มีความเป็นผู้นำ เป็นกลาง ส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม รวมทั้งมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียของบริษัทฯ ประธานกรรมการเป็นผู้นำของคณะกรรมการที่มีประธานเจ้าหน้าที่บริหารที่เป็นหัวหน้าของฝ่ายบริหารร่วมเป็นกรรมการอยู่ด้วย อันจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการ การกำกับดูแล และการรับนโยบายของคณะกรรมการมาถ่ายทอดให้ฝ่ายบริหารนำไปดำเนินการให้สัมฤทธิ์ผล

### การประชุมคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ไว้อย่างเป็นทางการล่วงหน้าตลอดทั้งปี โดยกำหนดการประชุม เดือนละ 1 ครั้ง และมีการประชุมวาระพิเศษเฉพาะคราวเพิ่มตามความจำเป็น โดยมีการกำหนดระเบียบวาระการประชุมที่ชัดเจน และมีวาระพิจารณาติดตามผลการดำเนินงานเป็นประจำ เลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมระเบียบวาระการประชุมและเอกสารให้กรรมการแต่ละท่านล่วงหน้าก่อนการประชุมเป็นเวลา 7 วัน เพื่อให้กรรมการได้มีเวลาศึกษาข้อมูลอย่างเพียงพอก่อนเข้าร่วมประชุม

### การกำหนดค่าตอบแทนของกรรมการ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนเป็นผู้พิจารณากำหนดค่าตอบแทนของคณะกรรมการบริษัทฯ และบุคคลภายนอกที่มาปฏิบัติงานให้กับบริษัทฯ โดยเสนอให้คณะกรรมการบริษัทฯ เห็นชอบ ก่อนนำเสนอต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีเพื่อขออนุมัติ

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทนให้คำแนะนำแก่คณะกรรมการบริษัทฯ ในการกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเหมาะสมกับความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงกว่าผู้อำนวยการขึ้นไป และนำเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณาเพื่ออนุมัติ

### การประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริษัทฯ เป็นประจำทุกปี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทฯ ซึ่งมีหลักเกณฑ์และขั้นตอนในการประเมิน คือ เลขานุการบริษัทฯ ส่งแบบฟอร์มที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการกำกับดูแลด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล ให้คณะกรรมการบริษัทฯ โดยทำการประเมิน 3 รูปแบบ ดังนี้

- การประเมินผลกรรมการบริษัทฯ รายบุคคล (ประเมินตนเอง)
- การประเมินไขว้ของกรรมการบริษัทฯ (ประเมินกรรมการบริษัทฯ ท่านอื่น)
- การประเมินคณะกรรมการบริษัทฯ ทั้งคณะ (ในภาพรวม)

ทั้งนี้ เลขานุการบริษัทฯ จะเป็นผู้ทำการสุ่มรายชื่อเพื่อจัดทำกรประเมินไขว้ โดยกรรมการบริษัทฯ ผู้ถูกประเมินจะไม่ทราบว่าการกรรมการบริษัทฯ ท่านใดเป็นผู้ประเมินตน

### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการ

กรรมการบริษัทฯ มีวาระการดำรงตำแหน่งตามข้อบังคับบริษัทฯ ที่กำหนดไว้ว่า ในการประชุมสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการจำนวน 1 ใน 3 ออกจากตำแหน่ง โดยให้กรรมการที่ดำรงตำแหน่งนานที่สุดเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง และในกรณีที่กรรมการได้รับการแต่งตั้งแทนกรรมการท่านอื่นซึ่งยังไม่ครบวาระ กรรมการจะมีวาระการดำรงตำแหน่งเท่าวาระที่เหลืออยู่ของกรรมการที่ตนแทนท่านนั้น

สำหรับกรรมการอิสระของบริษัทฯ สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้ไม่เกิน 9 ปี โดยเริ่มนับตั้งแต่วันที่ได้รับการแต่งตั้งเป็นกรรมการอิสระ และเมื่อครบกำหนดระยะเวลา 9 ปี คณะกรรมการบริษัทฯ อาจเสนอชื่อกรรมการดังกล่าวกลับเข้าเป็นกรรมการต่อไปได้แต่ไม่สามารถดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระได้อีก

### การปฐมนิเทศกรรมการใหม่

บริษัทฯ จัดให้มีการปฐมนิเทศสำหรับกรรมการบริษัทฯ รายใหม่ที่เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัทฯ โดยเลขานุการบริษัทฯ จะเป็นผู้ประสานงานในการจัดปฐมนิเทศ โดยเชิญผู้บริหารสายงานต่าง ๆ มานำเสนอข้อมูลของบริษัทฯ ธุรกิจการบิน โครงสร้างการถือหุ้น กฎ ระเบียบที่เกี่ยวข้อง รวมถึงสิทธิและหน้าที่ของกรรมการ เพื่อให้กรรมการรับทราบข้อมูลที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบริษัทฯ

### การพัฒนาความรู้และทักษะของคณะกรรมการ

บริษัทฯ ได้มีการส่งเสริม และสนับสนุนให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร ได้เข้ารับการอบรมหลักสูตรสัมมนา และร่วมกิจกรรมที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เพื่อเป็นการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้ และแลกเปลี่ยนประสบการณ์ด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่กรรมการบริษัทฯ และกรรมการชุดย่อยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ



## เลขานุการคณะกรรมการ และเลขานุการบริษัทฯ

เลขานุการคณะกรรมการ และเลขานุการบริษัทฯ เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัทฯ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยรับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทหรือคณะกรรมการ และเลขานุการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์ สุจริต ตลอดจนการทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาให้คำแนะนำแก่กรรมการในการปฏิบัติตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัทฯ และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น การจัดทำรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ และเข้าร่วมประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ทุกครั้ง ตลอดจนรับผิดชอบดูแลงานด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี การส่งเสริมธรรมาภิบาลและจริยธรรม

### การจัดตั้งคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง

คณะกรรมการบริษัทฯ มีอำนาจหน้าที่ในการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดต่าง ๆ ได้แก่ คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการธรรมาภิบาลและส่งเสริมกิจการเพื่อสังคม คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง เพื่อทำหน้าที่ในการพิจารณากลั่นกรองการดำเนินงานที่สำคัญเป็นการเฉพาะเรื่อง และให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทฯ ในการพิจารณาหรือรับทราบ โดยบริษัทฯ ได้กำหนดองค์ประกอบและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการเฉพาะเรื่อง

### 6.1.2 นโยบายและแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

#### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ มีนโยบายที่จะดำเนินธุรกิจด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใสและเป็นธรรม เพื่อให้ผู้ถือหุ้นมั่นใจว่าในการตัดสินใจและกระทำการใด ๆ บริษัทฯ ได้กระทำอย่างละเอียด รอบคอบ คำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นและกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยใช้ความพยายามอย่างที่สุดเพื่อสร้างผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้นอย่างต่อเนื่อง ยั่งยืน และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และเป็นธรรม โดยคำนึงถึงผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อย เพื่อผลประโยชน์ของกลุ่มผู้เกี่ยวข้องโดยรวม โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้

- (1) บริหารกิจการของบริษัทฯ ให้มีความเจริญก้าวหน้า มั่นคง และก่อให้เกิดผลตอบแทนที่ดีให้แก่ผู้ถือหุ้น
- (2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสามารถและความระมัดระวัง เยี่ยงผู้ที่มีความรู้ประสบการณ์ และความชำนาญ
- (3) จัดการดูแลไม่ให้ทรัพย์สินใด ๆ ของบริษัทฯ สูญค่า หรือสูญเสียไปโดยเปล่าประโยชน์
- (4) เปิดเผยข้อมูลและสารสนเทศทั้งทางการเงินและไม่ใช่ทางการเงินเกี่ยวกับธุรกิจและผลประโยชน์ของบริษัทฯ ที่เป็นจริง อย่างครบถ้วน เพียงพอ สม่าเสมอ ทันเวลา แสดงให้เห็นถึงสภาพของการประกอบการและสภาพทางการเงินที่แท้จริงของบริษัทฯ

#### การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสีย

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติหน้าที่ของตนเองด้วยความเป็นธรรม โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างเท่าเทียมกัน ไม่เลือกปฏิบัติเนื่องจากความแตกต่างในด้านเชื้อชาติ สัญชาติ ศาสนา เพศ สภาพทางกายหรือสุขภาพ หรือเหตุอื่นอันไม่เป็นธรรม

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้าให้สอดคล้องกับหลักสากลภายใต้กรอบแห่งกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ไม่ละเมิดความลับ หรือล่วงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีฉ้อฉล รวมถึงการไม่ผูกขาดทางการค้า

คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องจัดให้มีช่องทางให้ผู้มีส่วนได้เสียสามารถแจ้งเรื่องที่ ผิดกฎหมาย หรือผิดระเบียบของบริษัทฯ การทุจริตคอร์รัปชัน การไม่ปฏิบัติตามจริยธรรมและจรรยาบรรณของบริษัทฯ และดูแลให้ข้อร้องเรียนได้รับการตอบสนองภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องปฏิบัติตามระเบียบบริษัทฯ ด้านการสรรหา แต่งตั้ง โยกย้าย และพิจารณาความดีความชอบด้วยความโปร่งใสและเป็นธรรม

## 6.2 จรรยาบรรณธุรกิจ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญ และยึดถือแนวทางการบริหารจัดการแบบมีธรรมาภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) ตามแนวทางของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อแสดงให้เห็นถึงการมีระบบบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ เป็นการส่งเสริมความเชื่อมั่นและความมั่นใจต่อผู้ถือหุ้น นักลงทุน ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และนำไปสู่ความมั่นคงเจริญก้าวหน้า เพิ่มมูลค่า และส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืนของบริษัทฯ โดยกำหนดนโยบายในการปฏิบัติตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ ดังนี้

### สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้ถือหุ้นและสิทธิของผู้ถือหุ้น การทำให้ผู้ถือหุ้นไว้วางใจและมั่นใจในการลงทุนกับบริษัทฯ คือ การที่บริษัทฯ มีนโยบาย หรือการดำเนินการที่ปกป้องและรักษาสหสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้นที่พึงได้รับ ได้แก่ สิทธิในการซื้อขาย การโอนหลักทรัพย์ที่ตนถืออยู่ สิทธิในการมีส่วนแบ่งผลกำไรของบริษัทฯ สิทธิในการได้รับข้อมูลของบริษัทฯ อย่างเพียงพอและทันเวลา สิทธิต่าง ๆ ในการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการมอบฉันทะให้บุคคลอื่นเข้าประชุม และออกเสียงลงคะแนนแทน สิทธิในการแสดงความคิดเห็นและซักถามในการประชุมผู้ถือหุ้น สิทธิในการเสนอเรื่องเพื่อบรรจุเป็นวาระการประชุม และเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อรับการพิจารณาเลือกตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ สิทธิในการร่วมตัดสินใจในเรื่องสำคัญของบริษัทฯ

### การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญในการอำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้น และปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน เป็นธรรม และเป็นไปตามข้อกำหนดของกฎหมาย รวมทั้งมี มาตรการป้องกัน กรณีที่ กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ให้แก่ตนเองหรือพวกพ้องในทางมิชอบ การป้องกันสิทธิขั้นพื้นฐานของผู้ถือหุ้น การกำหนดให้สิทธิ์ออกเสียงในที่ประชุมเป็นไปตามจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ โดยหนึ่งหุ้นมีสิทธิ์เท่ากับหนึ่งเสียง การกำหนดให้กรรมการอิสระเป็นผู้มีหน้าที่ดูแลผู้ถือหุ้นส่วนน้อย การเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิมอบฉันทะให้ผู้อื่นมาประชุมและลงมติแทน การจัดสรรเวลาประชุมอย่างเพียงพอเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิอย่างเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นและตั้งคำถาม และมีการเปิดเผยข้อมูลผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข้อมูลข่าวสารสำคัญที่มีการเปลี่ยนแปลง บริษัทฯ มีการส่งหนังสือเชิญประชุมและเอกสารประกอบการประชุมเป็นภาษาอังกฤษให้กับผู้ถือหุ้นต่างชาติ และภายหลังการประชุมฯ ฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำข้อเสนอแนะของผู้ถือหุ้นไปพิจารณาว่าสามารถดำเนินการได้หรือไม่

### บทบาทต่อผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทฯ ตระหนักและเล็งเห็นถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนที่จะเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน การสร้างมูลค่าเพิ่ม และสร้างกำไรให้กับบริษัทฯ บริษัทฯ จึงมีนโยบายในการปฏิบัติเพื่อให้คณะกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานยึดถือปฏิบัติด้วยความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักผลประโยชน์ร่วมกันอย่างยั่งยืน

### การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

บริษัทฯ ให้ความสำคัญและปฏิบัติตามหลักการเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส ตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ตลท.) และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) กำหนดไว้ โดยกำหนดให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นผู้ดูแลและเปิดเผยข้อมูลสำคัญทั้งข้อมูลด้านการเงินและด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ อย่างเพียงพอ

ถูกต้อง ครบถ้วน ทันเวลา และโปร่งใส เพื่อสื่อสารกับผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ และผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนให้รับทราบข้อมูลอย่างเท่าเทียมกัน

### ความรับผิดชอบของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่แต่งตั้งกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อรับผิดชอบเฉพาะเรื่องที่ได้รับมอบหมาย และแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ รวมทั้งแต่งตั้งเลขานุการบริษัทฯ รับผิดชอบดำเนินการประชุม และการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

### 6.3 การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในรอบปีที่ผ่านมา

สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการที่สำคัญของนโยบาย แนวปฏิบัติ และระบบการกำกับดูแลกิจการในปี 2564 ที่ผ่านมา นั้น ฝ่ายบริหารได้ทำการทบทวน และปรับปรุงคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดีให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของบริษัทฯ กฎ ระเบียบ และสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป รวมทั้งเพิ่มนโยบายของบริษัทฯ ในการกำกับดูแลกิจการที่ดี แนวปฏิบัติ การรายงานและติดตามผลในแต่ละส่วนงาน เพื่อให้นโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ มีความชัดเจนเป็นรูปธรรม ส่งผลให้กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคนมีแนวทางการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับทุกกิจการในระยะยาว เสริมสร้างศักยภาพและความเข้มแข็งให้มีความพร้อมในการแข่งขัน และเจริญก้าวหน้าด้วยการดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส สุจริต และเป็นธรรม ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีอันเป็นคุณค่าพื้นฐานขององค์กรชั้นนำ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้นำหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2560 (CG Code) มาปรับใช้ให้เข้ากับบริบททางธุรกิจของบริษัท โดยยึดหลักธรรมาภิบาลเป็นสำคัญ

ทั้งนี้ พัฒนาการที่สำคัญในปีที่ผ่านมา ฝ่ายบริหารได้พิจารณาและทบทวนเพื่อพัฒนาและติดตามดูแลให้มีการดำเนินการเพื่อให้ครอบคลุมและเป็นปัจจุบัน ดังนี้

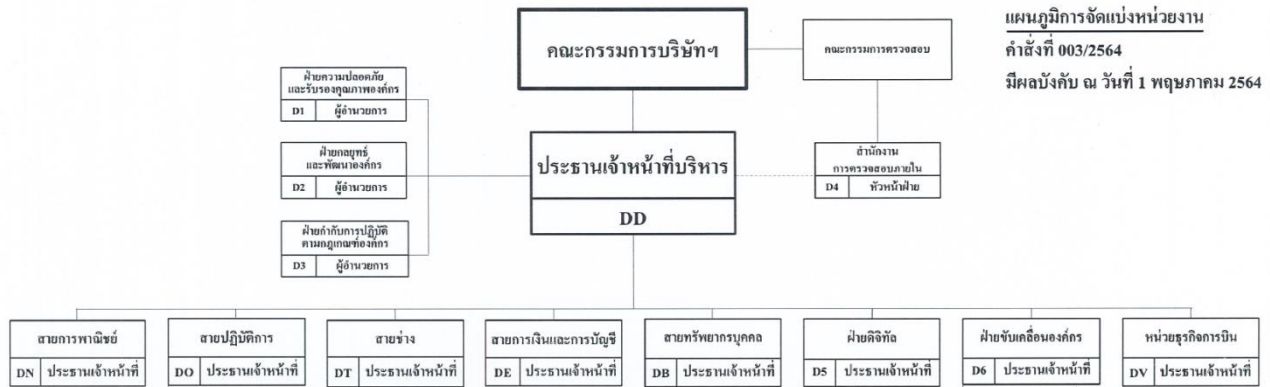
- อนุมัติคำสั่งบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ 106/2564 เรื่อง นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน
- อนุมัติประกาศบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ 042/2564 เรื่อง นโยบายการให้หรือรับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรอง การบริการต้อนรับ หรือผลประโยชน์อื่น (No Gift Policy)

และคณะผู้บริหารแผนได้พิจารณาอนุมัติการประกาศใช้ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียน พ.ศ. 2564

## 7. โครงสร้างการจัดการ

### 7.1 โครงสร้างการกำกับดูแล

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 โครงสร้างการจัดการของบริษัทฯ ประกอบด้วยคณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการ ชุดย่อย และเจ้าหน้าที่บริหาร ตามโครงสร้างสายการบริหารงาน ดังนี้



### 7.2 ข้อมูลของคณะกรรมการบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
2. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค
4. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีนัย

บริษัทฯ ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 โดยเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ฟื้นฟูกิจการของการบินไทย และแต่งตั้งให้บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิส เซส จำกัด ร่วมกับพลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค นายบุญฤทธิ์ หวังเจริญ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ โดยมีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 มาตรา 90/25 อำนาจหน้าที่ในการจัดการกิจการ และทรัพย์สินของลูกค้าหนี้ยกเว้นสิทธิที่จะได้รับเงินปันผลตกแก่ผู้ทำแผน

ทั้งนี้ยังมีรายละเอียดของการเข้าร่วมประชุม และช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

รายชื่อผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ		การเข้าร่วมประชุม คณะผู้ทำแผน / จำนวน ครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)		ช่วงระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง
		ปกติ	พิเศษ	
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	23/23	10/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64
2. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	23/23	10/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	0/23	0/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64
4. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	21/23	8/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64
5. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	23/23	10/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64
6. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	21/23	10/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64
7. บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิสেস จำกัด	ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ	23/23	10/10	14 ก.ย. 63 – 14 มิ.ย. 64

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ต่อมาเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งตามมาตรา 90/59 แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พ.ศ. 2483 เมื่อศาลมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผน ให้ศาลแจ้งคำสั่งนั้นแก่ผู้บริหารแผนและผู้ทำแผนโดยไม่ชักช้า ให้บรรดาสีทธิและอำนาจหน้าที่ของผู้ทำแผนตกเป็นของผู้บริหารแผนตั้งแต่ผู้บริหารแผนได้รับทราบคำสั่งศาล โดยมีรายละเอียดของการเข้าร่วมประชุม และช่วงระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังนี้

รายชื่อผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ		การเข้าร่วมประชุม คณะผู้บริหารแผน / จำนวนครั้งที่มีการประชุม ขณะดำรงตำแหน่ง (ครั้ง)		ช่วงระยะเวลา การดำรงตำแหน่ง
		ปกติ	พิเศษ	
1. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	30/30	4/4	15 มิ.ย. 64 – ปัจจุบัน
2. นายไกรสร บารมีอวยชัย	ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	29/30	4/4	15 มิ.ย. 64 – ปัจจุบัน
3. นายศิริ จิระพงษ์พันธ์	ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	30/30	4/4	15 มิ.ย. 64 – ปัจจุบัน
4. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	30/30	4/4	15 มิ.ย. 64 – ปัจจุบัน
5. นายพรชัย สิริระเวช	ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	29/30	3/4	15 มิ.ย. 64 – ปัจจุบัน

ข้อมูล ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

## บทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการกำหนดทิศทาง การดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ผ่านการกำหนดนโยบาย แผนกลยุทธ์ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และมีบทบาทสำคัญในการกำกับ ดูแล และติดตามการดำเนินงานของฝ่ายบริหารให้เป็นไปตามนโยบาย และแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

คณะกรรมการบริษัทฯ มีหน้าที่แต่งตั้งกรรมการเฉพาะเรื่อง เพื่อรับผิดชอบเฉพาะเรื่องที่ได้รับมอบหมาย และแต่งตั้งผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ รวมทั้งแต่งตั้งเลขานุการบริษัทฯ รับผิดชอบดำเนินการประชุม และการปฏิบัติตามกฎหมาย ตลอดจนกรรมการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ ความสามารถ ซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทฯ

### 7.3 ข้อมูลของคณะกรรมการชุดย่อย

#### 7.3.1 โครงสร้างกรรมการบริษัทฯ

ในปี 2564 บริษัทฯ ไม่มีการแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยใด ๆ ส่วนการกำกับดูแลงานของสำนักงานการตรวจสอบภายใน คณะผู้บริหารแผนในการประชุมครั้งที่ 4/2564 วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ได้มีมติมอบหมายให้ นายพรชัย รัฐระเวช ผู้บริหารแผน เป็นผู้กำกับดูแลงานของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

### 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

#### 7.4.1 โครงสร้างการบริหารจัดการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ มีตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup> จำนวนทั้งสิ้น 10 คน ดังนี้

รายชื่อเจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	ตำแหน่ง
1. นายสุวรรณะ สีบุญเรือง	ประธานเจ้าหน้าที่อาวุโส สังกัดสำนักงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร รักษาการแทน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. เรือโท สุพจน์ เจริญสุข	ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ
3. นางจันทร์ภา โขติกเสถียร	ประธานเจ้าหน้าที่สายทรัพยากรบุคคล
4. นายนนท์ กลินทะ	ประธานเจ้าหน้าที่สายการพาณิชย์
5. นายชาย เอี่ยมศิริ	ประธานเจ้าหน้าที่สายการเงินและการบัญชี
6. นายเชิดพันธ์ โชติคุณ	ประธานเจ้าหน้าที่สายช่าง
7. นางวรางคณา ลือโรจน์วงศ์	ประธานเจ้าหน้าที่หน่วยธุรกิจการบิน
8. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง	ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิเคราะห์การบัญชี
9. นางบุษกร อมรวิวัฒน์	ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการเงิน
10. นางเอ็ดโดม เทอดสิทธิ์ศักดิ์	ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินองค์กร

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหาร คือ “ผู้บริหาร” ตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.)

### บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ และอำนาจอนุมัติของฝ่ายบริหารงานนโยบายบริษัทฯ

เพื่อให้การบริหารงานของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ คณะกรรมการฝ่ายบริหารงานนโยบายของบริษัทฯ มีหน้าที่ความรับผิดชอบดังนี้

1. พิจารณานโยบาย แผนยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ทางธุรกิจ และงบประมาณ เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ
2. ประเมินการดำเนินงานของบริษัทฯ และยุทธศาสตร์ทางธุรกิจเพื่อพัฒนาการดำเนินงานให้สามารถแข่งขันได้
3. พิจารณาการพัฒนาองค์กร ระบบบริหาร และการพัฒนาอื่น ๆ
4. ติดตามผลการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องตามนโยบายที่ได้มอบหมาย
5. พิจารณาโครงการลงทุนที่สำคัญ ตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด เพื่อเสนอคณะกรรมการบริษัทฯ อนุมัติ
6. พิจารณาเรื่องอื่น ๆ ตามที่ระเบียบ ข้อบังคับ มติหรือคำสั่งของคณะกรรมการบริษัทฯ กำหนดให้ต้องขอความเห็นชอบ หรือตามที่ประธานกรรมการ หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่เห็นสมควรให้ฝ่ายบริหารงานนโยบายพิจารณา
7. มีอำนาจอนุมัติทางการเงินและการจัดหาพัสดุตามระเบียบบริษัทฯ

### บทบาทหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ประธานเจ้าหน้าที่บริหารมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบการบริหารงานทั้งปวงของบริษัทฯ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นโยบายบริษัทฯ หรือมติที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนบังคับบัญชาฝ่ายบริหารและพนักงานทั้งปวงของบริษัทฯ ทั้งนี้ภายในขอบเขตอำนาจที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัทฯ หรือตามที่คณะกรรมการบริษัทฯ กำหนด

รายงานการถือครองหุ้นของผู้บริหาร คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

รายชื่อผู้บริหาร	จำนวนหุ้นสามัญ		
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2564 หรือวันที่เข้าดำรง ตำแหน่ง	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2564	เพิ่ม / ลด ระหว่างปี
1. นายสุวรรณะ สีบุญเรือง เข้าดำรงตำแหน่ง 23 กันยายน 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
2. เรือโท สุพจน์ เจริญสุข เข้าดำรงตำแหน่ง 1 ตุลาคม 2564 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
3. นางจันทริกา โชติกเสถียร เข้าดำรงตำแหน่ง 1 มิถุนายน 2564 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -

รายชื่อผู้บริหาร	จำนวนหุ้นสามัญ		
	ณ วันที่ 1 ม.ค. 2564 หรือวันที่เข้าดำรง ตำแหน่ง	ณ วันที่ 31 ธ.ค. 25643	เพิ่ม / ลด ระหว่างปี
4. นายนนท์ กลินทะ เข้าดำรงตำแหน่ง 8 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
5. นายชาย เอี่ยมศิริ เข้าดำรงตำแหน่ง 20 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
6. นายเชิดพันธ์ โชติคุณ เข้าดำรงตำแหน่ง 22 มกราคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
7. นางวรางคณา ลือโรจน์วงศ์ เข้าดำรงตำแหน่ง 1 พฤษภาคม 2564 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
8. นางสาวปิยาณี สังข์ทอง เข้าดำรงตำแหน่ง 20 กรกฎาคม 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
9. นางบุษกร อมรวิวัฒน์ เข้าดำรงตำแหน่ง 1 ตุลาคม 2564 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -
10. นางฉัตรฉัตร เทอดศิริศักดิ์ เข้าดำรงตำแหน่ง 4 พฤศจิกายน 2563 คู่สมรส / บุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ	- -	- -	- -

#### บทบาทหน้าที่ของเลขานุการบริษัทฯ

คณะกรรมการบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของบทบาทและหน้าที่ของเลขานุการบริษัทฯ และได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มาตรา 89/15 ซึ่งกำหนดให้คณะกรรมการบริษัทต้องจัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อทำหน้าที่รับผิดชอบดำเนินการในนามบริษัทฯ ที่ประชุมคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ครั้งที่ 2/2563 เมื่อวันที่ 23 กันยายน 2563 ได้มีมติแต่งตั้ง นางจิรลดา ณ เชียงใหม่ รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ เป็นเลขานุการบริษัทฯ มีผลตั้งแต่วันที่ 2 ตุลาคม 2563 เป็นต้นไป

เนื่องจากบริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ในการประชุมครั้งที่ 12/2564 เมื่อวันที่ 24 มีนาคม 2564 มีมติอนุมัติให้แต่งตั้งพนักงานที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่



โดยแต่งตั้งนางจิรลดา ณ เชียงใหม่ ดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร โดยให้มีผลเมื่อวันที่ 1 พฤษภาคม 2564 และยังคงปฏิบัติหน้าที่เลขานุการบริษัทฯ

อนึ่ง เลขานุการบริษัทฯ ต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ความระมัดระวัง ความซื่อสัตย์สุจริต รวมทั้งต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับบริษัทฯ มติคณะกรรมการบริษัทฯ ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ทั้งนี้ หน้าที่ของเลขานุการบริษัทฯ ตามมาตรา 89/15 และมาตรา 89/16 ของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2551 มีดังนี้

1. จัดทำและเก็บรักษาเอกสารดังต่อไปนี้

1.1 ทะเบียนกรรมการ

1.2 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมคณะกรรมการบริษัทฯ ให้ครบถ้วนสมบูรณ์

1.3 หนังสือนัดประชุม เอกสารประกอบการประชุม และรายงานการประชุมผู้ถือหุ้น ให้ครบถ้วนสมบูรณ์ภายในกำหนดเวลาของกฎหมาย

1.4 รายงานประจำปีของบริษัทฯ

2. เก็บรักษารายงานการมีส่วนได้เสียที่รายงานโดยกรรมการหรือผู้บริหาร และจัดส่งสำเนารายงานการมีส่วนได้เสียให้ประธานคณะกรรมการบริษัทฯ และประธานคณะกรรมการตรวจสอบทราบภายใน 7 วันนับแต่วันที่บริษัทฯ ได้รับรายงานนั้น

3. ดำเนินการอื่น ๆ ตามที่คณะกรรมการกำกับตลาดทุนประกาศกำหนด

**ในระหว่างปี 2564 หน้าที่อื่นของเลขานุการบริษัทฯ มีดังนี้**

1. กำกับดูแลการอำนวยความสะดวกการประชุมของฝ่ายบริหาร และคณะกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามข้อบังคับของบริษัทฯ ภายในกำหนดเวลาของกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งแจ้งมติที่เกี่ยวข้องหากจำเป็น และติดตามการดำเนินการตามมติที่ประชุม

2. กำกับดูแลให้บริษัทฯ และกรรมการบริษัทฯ มีการปฏิบัติที่สอดคล้อง และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทจดทะเบียน รวมทั้งกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ และหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน

3. กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และข้อพึงปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

4. กำกับดูแลการจัดทำและเปิดเผยสารสนเทศที่สำคัญของบริษัทฯ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ต่อสาธารณชนผ่านระบบของตลาดหลักทรัพย์ฯ ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และทันเวลาที่กำหนด

5. กำกับดูแลการให้คำปรึกษา อำนาจความสะดวกในด้านงานทะเบียนหลักทรัพย์ของบริษัทฯ แก่ผู้ถือหุ้น

6. กำกับดูแลการจัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1 One Report) เพื่อให้ผู้ถือหุ้น นักลงทุน นักวิเคราะห์ ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และทันเวลาที่กำหนด

7. การประสานงานกับที่ปรึกษากฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับกฎหมายด้านหลักทรัพย์

8. ให้คำแนะนำเบื้องต้นแก่กรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ เพื่อให้ปฏิบัติตามข้อกำหนด หลักเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

9. กำกับดูแลการจัดการด้าน Logistics Support ที่เกี่ยวข้องกับคณะกรรมการบริษัทฯ ได้แก่ การดำเนินการและประสานเรื่องสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ของคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึงการจัดทำงบประมาณในการดำเนินการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกรรมการบริษัทฯ ด้วย อีกทั้งการแจ้งและประสานงานกับกรรมการบริษัทฯ ในกรณีมีพิธีการ และกิจกรรมต่าง ๆ ที่คณะกรรมการบริษัทฯ ต้องเข้าร่วม

10. กำกับดูแลการบริหารงานทั่วไปของสำนักงานประธานคณะผู้บริหารแผน สำนักงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร อาทิ งานสารบรรณ งานธุรการ การบริหารทรัพย์สิน และงบประมาณประจำปี
11. กำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมาย ด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ การตรวจสอบองค์กร การบริหารงานของสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้การดำเนินภารกิจในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด
12. จัดทำคู่มือกรรมการ จัดให้มีการประชุมพิเศษ และให้คำแนะนำแก่กรรมการที่ได้รับแต่งตั้งใหม่
13. กำกับดูแลติดตาม การแต่งตั้งกรรมการผู้แทนบริษัทฯ ในบริษัทในเครือ
14. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือประธานเจ้าหน้าที่บริหาร แล้วแต่กรณี ทั้งนี้สามารถดูประวัติเลขานุการบริษัทฯ ได้ที่เอกสารแนบ 1

#### 7.4.2 นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

- ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
- ค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ

ในส่วนของค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ยังคงกำหนดไว้เหมือนกับในปี 2563 ตามมติที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นประจำปี 2563 เมื่อวันที่ 31 กรกฎาคม 2563 ได้มีมติกำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ในส่วนของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ดังนี้

1. ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนคนละ 50,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือน และได้รับเบี้ยประชุม คนละ 30,000 บาทต่อครั้ง
2. ในกรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งโดยบทบัญญัติแห่งกฎหมาย มติคณะรัฐมนตรี หรือคณะกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นคณะกรรมการชด้อย/คณะอนุกรรมการ/คณะทำงานอื่นของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมอีกคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง
3. ให้คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee) ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยให้ประธานกรรมการตรวจสอบได้รับค่าตอบแทนสูงกว่ากรรมการตรวจสอบในอัตราร้อยละ 25 โดยในเดือนใดไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย
4. อัตราค่าตอบแทนและเบี้ยประชุมดังกล่าว เป็นอัตราเดียวกับที่ประชุมผู้ถือหุ้นได้อนุมัติในการประชุมสามัญผู้ถือหุ้น ประจำปี 2562
5. คณะกรรมการบริษัทฯ มีความเข้าใจในสถานการณ์ที่บริษัทฯ กำลังเผชิญอยู่ และมุ่งหวังให้บริษัทฯ ก้าวพ้นวิกฤตต่าง ๆ ไปให้ได้ จึงสนใจปรับลดค่าตอบแทนลงร้อยละ 50 ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2563 เป็นต้นไป และเมื่อบริษัทฯ ได้ยื่นคำขอฟื้นฟูกิจการ คณะกรรมการบริษัทฯ จึงเห็นชอบร่วมกันที่จะไม่รับค่าตอบแทนประจำเดือน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2563

## 7.4.3 จำนวนค่าตอบแทนรวมของกรรมการและเจ้าหน้าที่บริหาร

ตารางแสดงค่าตอบแทนสำหรับกรรมการบริษัทฯ ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบ และเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทฯ ในปี 2564

สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

หน่วย : ล้านบาท

	จำนวน(ราย)	ค่าตอบแทน	เบี้ยประชุม	เบี้ยประชุม	เงินรางวัลประจำปี	รวม
คณะกรรมการบริษัทฯ	9	0.30	-	-	-	0.30
ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ	7	111.92	0.57	-	-	112.49
ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ	5	12	-	-	-	12
คณะกรรมการตรวจสอบ	-	-	-	-	-	-
เจ้าหน้าที่บริหารบริษัทฯ <sup>(1)</sup>	13	20.46	-	-	-	20.46

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> เจ้าหน้าที่บริหารจำนวน 13 ราย รวมเจ้าหน้าที่บริหารที่เกษียณอายุและลาออกก่อนวันที่ 31 ธันวาคม 2564

## ตารางแสดงผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัทฯ ประจำปี 2564 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

รายชื่อ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทน รวมเบี้ยประชุม	เบี้ยประชุม กรรมการชด้อย	ค่าตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ	รวมผลตอบแทน
		(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)
1. พลอากาศเอก ชัยพลกษ์ ดิษยะศริน ***ลาออก 15 มิ.ย. 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	ไม่รับค่าตอบแทน			
2. พลอากาศเอก ชาญยุทธ ศิริธรรมกุล ***ลาออก 24 พ.ค. 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตรองประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ประธานกรรมการกิจการสัมพันธ์</li> <li>- ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน</li> <li>- กรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอุตะเถา</li> <li>- กรรมการตรวจสอบ</li> <li>- ที่ปรึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	300,000.00	-	-	300,000.00
3. นายจักรกฤษฏ์ พาราพันธกุล ***ลาออก 15 มิ.ย. 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตรองประธานกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- กรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- ประธานกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์</li> <li>- ประธานอนุกรรมการกำกับดูแลโครงการศูนย์ซ่อมอากาศยานและโครงการพัฒนาธุรกิจของบริษัทฯ ณ ท่าอากาศยานอุตะเถา</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	ไม่รับค่าตอบแทน			

รายชื่อ	ตำแหน่งที่ได้รับคำตอบแทนและเบี้ยประชุม	คำตอบแทน รวมเบี้ยประชุม	เบี้ยประชุม กรรมการชด้อย	คำตอบแทน คณะกรรมการ ตรวจสอบ	รวมผลตอบแทน
		(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)
4. นายวัชรา ตันตริยานนท์ ***ลาออก 28 ก.พ. 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- อดีตกรรมการบริหาร</li> <li>- อดีตประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง</li> <li>- อดีตกรรมการกำกับและติดตามแผนยุทธศาสตร์</li> </ul>	ไม่รับคำตอบแทน			
5. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีมีย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- ที่ปรึกษาบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	ไม่รับคำตอบแทน			
6. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- รักษาการแทนกรรมการผู้อำนวยการใหญ่</li> <li>- คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	ไม่รับคำตอบแทน			
7. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	ไม่รับคำตอบแทน			
8. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	<ul style="list-style-type: none"> <li>- อดีตกรรมการบริษัทฯ</li> <li>- คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>	ไม่รับคำตอบแทน			

## ตารางแสดงผลตอบแทนผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ประจำปี 2564 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

รายชื่อ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและ เบี้ยประชุม	ค่าตอบแทน	เบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนคณะกรรมการ	รวมผลตอบแทน
		รวมเบี้ยประชุม	กรรมการชุดย่อย	ตรวจสอบ	
		(บาท)	(บาท)	(บาท)	(บาท)
1. พลอากาศเอก ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน	-	453,333.00	-	-	453,333.00
2. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล	-	453,333.00	-	-	453,333.00
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค	-	303,333.00	-	-	303,333.00
4. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ	-	-	-	-	-
5. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	-	453,333.00	-	-	453,333.00
6. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	-	400,000.00	-	-	400,000.00
7. บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิสেস จำกัด	-	110,431,135.83	-	-	110,431,135.83

## ตารางแสดงผลตอบแทนผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ประจำปี 2564 สิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

รายชื่อ	ตำแหน่งที่ได้รับค่าตอบแทนและเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนรวมเบี้ยประชุม	ค่าตอบแทนคณะกรรมการตรวจสอบ	รวมผลตอบแทน
		(บาท)	(บาท)	(บาท)
1. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์	-	2,400,000.00	-	2,400,000.00
2. นายโกสร บารมีอวยชัย	-	2,400,000.00	-	2,400,000.00
3. นายศิริ จิระพงษ์พันธ์	-	2,400,000.00	-	2,400,000.00
4. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร	-	2,400,000.00	-	2,400,000.00
5. นายพรชัย สุริยะเวช	-	2,400,000.00	-	2,400,000.00

- **คำตอบแทนอื่น ๆ**

**สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร  
คณะกรรมการบริษัทฯ**

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารสำหรับคณะกรรมการบริษัทฯ แล้ว ตั้งแต่วันที่ 20 มิถุนายน 2557 เป็นต้นมา และมีได้มีการนำเสนอสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารต่อที่ประชุมใหญ่สามัญผู้ถือหุ้นอีก

**เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงาน**

เจ้าหน้าที่บริหารและพนักงานของบริษัทฯ รวมทั้งคู่สมรส บุตร และบิดามารดา จะได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้และแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ตามข้อกำหนดของบริษัทฯ ว่าด้วยสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ของพนักงาน ณ วันที่ 11 มีนาคม 2564

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิประโยชน์บัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งไม่ได้ (R2 100%) สำหรับอดีตพนักงานที่ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารตามประกาศบริษัทฯ ที่ 006/2564 เรื่อง การใช้บัตรโดยสารและการส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศของอดีตพนักงาน ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564

บริษัทฯ ได้ยกเลิกสิทธิในการเลื่อนขั้นที่นั่งของอดีตพนักงานและพนักงาน (ยกเว้นการเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่) ตามประกาศบริษัทฯ ที่ 006/2564 เรื่อง การใช้บัตรโดยสารและการส่งพัสดุภัณฑ์ทางอากาศของอดีตพนักงาน ณ วันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2564 และ ประกาศบริษัทฯ ที่ 011/2564 เรื่อง สิทธิประโยชน์บัตรโดยสารใหม่ของพนักงานปัจจุบัน ณ วันที่ 5 มีนาคม 2564

**กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ**

บริษัทฯ ได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพเมื่อวันที่ 26 มิถุนายน 2535 ซึ่งอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป โดยพนักงานจ่ายเงินสะสมในอัตราร้อยละ 2-15 ของเงินเดือนค่าจ้าง บริษัทฯ อนุมัติให้เพิ่มเติมบทเฉพาะกาล ตั้งแต่เดือนกันยายน 2564 จนถึงเดือนธันวาคม 2565 บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 20 ปี และในอัตราร้อยละ 6 ของเงินเดือนค่าจ้างสำหรับพนักงานที่มีอายุงาน 20 ปีขึ้นไป สำหรับบทเฉพาะกาลนี้ไม่ได้บังคับแก่พนักงาน ดังนั้นพนักงานสามารถเลือกจ่ายเงินสะสมในอัตราเดิมที่ร้อยละ 2-15 ของเงินเดือนค่าจ้าง

**กองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน**

บริษัทฯ ได้จัดทะเบียนจัดตั้งกองทุนประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทนและขึ้นทะเบียนเป็นผู้ประกันตนกองทุนประกันสังคม เมื่อวันที่ 22 มิถุนายน 2563 โดยเริ่มส่งเงินสมทบผู้ประกันตน กองทุนประกันสังคม ตั้งแต่เดือนพฤษภาคม 2563 รวมทั้งได้นำส่งเงินสมทบเข้ากองทุนเงินทดแทน ประจำปี 2563 ถูกต้องตามกฎหมายแล้ว

กองทุนประกันสังคม เป็นกองทุนที่สร้างหลักประกันสังคมในการดำรงชีวิตให้กับพนักงานที่มีรายได้ เพื่อรับผิดชอบในการเฉลี่ยความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการเจ็บป่วย คลอดบุตร ทูพพลภาพ ตาย สงเคราะห์บุตร ชราภาพและการว่างงาน เพื่อให้ได้รับการรักษาพยาบาล และมีการทดแทนรายได้อย่างต่อเนื่อง การจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุน



ประกันสังคม บริษัทฯ จ่ายเงินสมทบในส่วนบริษัทฯ และส่วนผู้ประกันตน ในอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือนค่าจ้าง (กำหนดฐานค่าจ้างสูงสุดไม่เกินเดือนละ 15,000 บาท และไม่ต่ำกว่าเดือนละ 1,650 บาท) และพนักงานจ่ายเงินสมทบผู้ประกันตน ในอัตราร้อยละ 5 ของเงินเดือนค่าจ้าง (กำหนดฐานค่าจ้างสูงสุดไม่เกิน 15,000 บาท และไม่ต่ำกว่าเดือนละ 1,650 บาท)

กองทุนเงินทดแทน เป็นกองทุนที่ตั้งขึ้นเพื่อให้ความคุ้มครองแก่พนักงานที่ประสบอันตรายหรือเจ็บป่วย สูญเสียอวัยวะหรือสมรรถภาพการทำงานของอวัยวะ ทูพพลภาพ ตายหรือสูญหาย เนื่องจากการทำงานให้กับบริษัทฯ ซึ่งบริษัทฯ ในฐานะนายจ้าง มีหน้าที่เป็นผู้จ่ายเข้ากองทุนเงินทดแทนเพียงฝ่ายเดียว โดยจะจ่ายเป็นรายปี ในอัตราร้อยละ 0.2-1.0 ตามประเภทความเสี่ยงของกิจการ โดยประเมินจากค่าจ้างที่บริษัทฯ จ่ายให้พนักงานทั้งปีรวมกัน (คนละไม่เกิน 240,000 บาทต่อปี)

### กองทุนบำเหน็จพนักงาน

บริษัทฯ ได้จัดตั้งกองทุนบำเหน็จพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยจ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือนค่าจ้าง ในกรณีที่เงินในกองทุนต่ำกว่าภาวะผูกผัน ณ วันสิ้นงวดบัญชี บริษัทฯ จะจ่ายเงินสมทบเพิ่มเติมให้เต็มตามภาวะผูกผัน

พนักงานที่อยู่ในกองทุนบำเหน็จ จะต้องมียุ่งานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป จึงจะมีสิทธิได้รับเงินบำเหน็จตามอายุงาน เมื่อพ้นสภาพจากการเป็นพนักงานโดยไม่มีคามผิด หรือมีคามผิด แต่ไม่ถูกลงโทษถึงไล่ออก ทั้งนี้ เมื่อบริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพมีผลตั้งแต่วันที่ 26 มิถุนายน 2535 เป็นต้นมา พนักงานที่เข้าทำงานนับจากวันดังกล่าวจะสามารถเข้าเป็นสมาชิกกองทุนสำรองเลี้ยงชีพได้อย่างเดียว ดังนั้นกองทุนบำเหน็จพนักงานจึงไม่มีสมาชิกเพิ่มตั้งแต่วันเริ่มจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพและเงินบำเหน็จที่ให้แก่เจ้าหน้าที่บริหารในปี 2564 สิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

	เงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ		เงินบำเหน็จ	
	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)	จำนวน (ราย)	จำนวนเงิน (ล้านบาท)
เจ้าหน้าที่บริหาร <sup>(1)</sup>	12	0.29	1	0.15

หมายเหตุ: <sup>(1)</sup> ข้อมูลตั้งแต่วันที่ 1 มกราคม 2564 – 31 ธันวาคม 2564

## 7.5 ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทฯ มีพนักงานที่ กรุงเทพฯ สถานที่อื่นในประเทศไทย และต่างประเทศรวมทั้งหมดจำนวน 11,182 คน โดยทั่วไปพนักงานของบริษัทฯ จะสิ้นสุดสภาพการเป็นพนักงานตามเดือนเกิดของพนักงาน เมื่อมีอายุครบ 60 ปีบริบูรณ์ ทั้งนี้ แนวปฏิบัติในเรื่องการบริหารบุคลากรภายในของบริษัทฯ ได้กำหนดให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 และพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518

ตารางแสดงจำนวนพนักงานแยกตามสถานที่ปฏิบัติงานและตามหน้าที่ ณ วันสิ้นปีที่แสดงไว้

	จำนวนพนักงาน (คน)		
	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
จำนวนพนักงานทั้งหมด	11,182	18,361	21,367
แบ่งตามสถานที่ปฏิบัติงาน			
▪ กรุงเทพฯ	10,767	16,185	18,783
▪ สถานที่อื่นในประเทศไทย	407	969	1,183
▪ ต่างประเทศ	8	1,207	1,401
แบ่งตามหน้าที่			
▪ ลูกเรือบนเที่ยวบิน			
- นักบิน	900	1,346	1,432
- พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	2,983	4,942	5,749
▪ ฝ่ายช่าง	1,878	2,864	3,461
▪ สายการพาณิชย์	504	1,474	1,638
▪ หน่วยธุรกิจการบริการภาคพื้น	3,637	6,063	7,064
▪ ฝ่ายอื่น ๆ	1,280	1,672	2,023

### นโยบายค่าตอบแทนพนักงานที่สอดคล้องกับผลการดำเนินงานของบริษัทฯ

บริษัทฯ ได้ปรับปรุงโครงสร้างการจ่ายค่าตอบแทนของพนักงานในภาพรวม โดยจัดทำโครงสร้างบัญชีอัตราเงินเดือนภายใต้เงื่อนไขที่พนักงานรับภาระภาษีเงินได้เอง ปรับลดรายการค่าตอบแทน สิทธิประโยชน์ และสวัสดิการต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน รวมถึงจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนของกลุ่มนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่เชื่อมโยงกับการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เพื่อจูงใจให้เกิดผลผลิตภาพและสนับสนุนให้พนักงานปฏิบัติงานตามที่องค์กรคาดหวังไปพร้อมกันด้วย

บริษัทฯ ได้ให้พนักงานแสดงความจำนงเข้าสู่กระบวนการกลั่นกรองสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ ปี 2564 โดยรับพนักงานเข้าสู่โครงสร้างใหม่ตามจำนวนที่บริษัทฯ กำหนดไว้ในแผนฟื้นฟูกิจการ และรับค่าตอบแทนต่าง ๆ ตามข้อบังคับและข้อกำหนดที่บริษัทฯ ได้จัดทำขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานที่สมัครใจลาออกเข้าร่วมโครงการร่วมใจจากองค์กร (Mutual Separation Plan: MSP) นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังมีโครงการให้พนักงานลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนค่าจ้าง ระยะเวลา 1 ปี

## ตารางแสดงผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานตามปีหรือรอบระยะเวลาที่แสดงไว้

หน่วย : ล้านบาท

ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินแก่พนักงาน	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
พนักงานทั่วไป	11,963	13,658	20,830
นักบิน	1,341	3,631	6,617
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	1,091	3,564	7,439
<b>รวม</b>	<b>14,396</b>	<b>20,853</b>	<b>34,886</b>

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

## นโยบายการพัฒนาพนักงาน

บริษัทฯ ได้มีการดำเนินนโยบายด้านการพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยได้มีการปรับแนวคิด และวิธีการ เพื่อให้สอดคล้องต่ออนาคตของการดำเนินธุรกิจตามแผนฟื้นฟูกิจการ ได้มีการส่งเสริมการพัฒนาความรู้ และทักษะเดิมให้สูงขึ้น (Up Skill) การเรียนรู้ทักษะใหม่ (Reskill) และการเรียนรู้เรื่องเทคโนโลยีดิจิทัล พร้อมทั้งจัดทำโครงการต่าง ๆ เช่น โครงการ “Join The Force” เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาการทำงานร่วมกัน (Collaboration) และ โครงการ “Leadership Program: Chansin Camp” เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและหัวหน้างาน ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเตรียมพร้อมบุคลากรเข้าสู่กระบวนการทำงานในยุคใหม่ตามแผนกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญต่อเนื่องต่อการพัฒนาสมรรถนะตามบทบาทหน้าที่ (Functional Competency) อันเป็นการพัฒนาความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรวมทั้งการฝึกอบรมตามกฎหมาย มาตรฐานและข้อบังคับสากลต่าง ๆ เนื่องจากพนักงานบางกลุ่มจะต้องเป็นผู้ที่ถือใบอนุญาตตามกฎหมาย (Personal Licensing) เช่น นักบิน ช่างซ่อมอากาศยาน และเจ้าหน้าที่ภาคพื้น เป็นต้น รวมทั้งได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพด้านภาษาอังกฤษของพนักงานตามความจำเป็นเฉพาะงาน (English for Specific Purpose/ESP) โดยการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการสอนเฉพาะเพื่อเพิ่มศักยภาพในการใช้ภาษาอังกฤษของพนักงาน

## ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาพนักงาน

หน่วย: ล้านบาท

รายจ่ายในการพัฒนาพนักงาน	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานทั่วไป	28	13	65
รายจ่ายในการพัฒนานักบิน	44	175	292
รายจ่ายในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน	1	1	1
<b>รวม</b>	<b>73</b>	<b>189</b>	<b>358</b>

## แนวทางการแรงงานสัมพันธ์ของบริษัทฯ

บริษัทฯ มุ่งมั่นที่จะส่งเสริมแรงงานสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ และเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติแรงงานสัมพันธ์ พ.ศ. 2518 และพระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 โดยบริษัทฯ ใช้รูปแบบทวิภาคีการปรึกษาหารือร่วมกันผ่านคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการ ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด และให้มีการประชุมร่วมกันอย่างน้อย 3 เดือนต่อหนึ่งครั้ง โดยคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการมีบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการร่วมหารือกับนายจ้างเพื่อจัดสวัสดิการแก่ลูกจ้าง ให้คำปรึกษาหารือ และเสนอแนะความเห็นแก่นายจ้างในการจัดสวัสดิการสำหรับลูกจ้างตรวจตรา ควบคุม ดูแล การจัดสวัสดิการที่นายจ้างจัดให้แก่ลูกจ้าง และเสนอข้อคิดเห็นและแนวทางในการจัดสวัสดิการที่เป็นประโยชน์สำหรับลูกจ้างต่อคณะกรรมการสวัสดิการแรงงาน ซึ่งเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนดจากการหารือร่วมกันระหว่างผู้แทนฝ่ายนายจ้างและคณะกรรมการสวัสดิการในสถานประกอบกิจการโดยได้ทราบถึงสถานการณ์ของนายจ้าง แลกเปลี่ยนความคิดเห็น ทราบถึงความต้องการของลูกจ้าง โดยนายจ้างเปิดโอกาสให้คณะกรรมการสวัสดิการฯ ได้นำเสนอข้อคิดเห็นในเรื่องการจัดสวัสดิการที่ดีแก่ลูกจ้าง เพื่อให้ลูกจ้างมีความสุขในการทำงาน เป็นผลให้ลูกจ้างสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพบรรลุความคาดหวังขององค์กร การปรึกษาหารือร่วมกันซึ่งอยู่ในพื้นฐานของความเข้าใจ เหตุผลความจำเป็น สถานการณ์ที่เหมาะสม เอื้ออาทรต่อกัน เกิดแรงงานสัมพันธ์ที่ดี ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินการกิจการสู่ความยั่งยืนต่อไป

## แนวทางการคุ้มครองแรงงาน

บริษัทฯ ได้ให้ความสำคัญและคำนึงถึงความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานของพนักงาน เนื่องจากลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันในแต่ละสายงาน จึงจัดให้มีคณะกรรมการความปลอดภัยอาชีวอนามัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานในแต่ละพื้นที่ ซึ่งคณะกรรมการฯ ประกอบด้วยผู้แทนฝ่ายบริหารและผู้แทนฝ่ายลูกจ้างจากหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีอำนาจหน้าที่ในการพิจารณาหาแนวทางและดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายกำหนด รวมถึงร่วมกันตรวจสอบและจัดหาอุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความปลอดภัย เพื่อป้องกันหรือลดการเกิดอุบัติเหตุที่อาจเกิดขึ้นได้ ในขณะที่ปฏิบัติงาน อีกทั้งมีการณรงค์ให้พนักงานได้ทราบถึงแนวทางและกระบวนการที่บริษัทฯ ได้ดำเนินการให้ความคุ้มครองแรงงานผ่านระบบประกันสังคมและกองทุนเงินทดแทน เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจและรู้สึกปลอดภัยในการปฏิบัติงาน

## 7.6 ข้อมูลสำคัญอื่น ๆ

- ผู้ควบคุมดูแลการทำบัญชี ปรากฏในอยู่ในเอกสารแนบ 1
- เลขานุการบริษัท ปรากฏในอยู่ในเอกสารแนบ 1
- หัวหน้างานตรวจสอบภายใน ปรากฏในอยู่ในเอกสารแนบ 3
- หัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัท (Compliance) ปรากฏในอยู่ในเอกสารแนบ 3
- หัวหน้างานนักลงทุนสัมพันธ์ พร้อมข้อมูลเพื่อการติดต่อ

นายรัฐธรรม สมบูรณ์เจริญ

### ข้อมูลเพื่อการติดต่อ

1. email: rattham.s@thaiairways.com, IRTG@thaiairways.com
2. หมายเลขโทรศัพท์: 02-545-2224 ในเวลาทำการ
3. สถานที่: เลขที่ 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
4. เวลาทำการ: วันจันทร์ - วันศุกร์ เวลา 08.00 น. - 17.00 น.  
ปิดให้บริการ: วันเสาร์ - วันอาทิตย์ และวันหยุดนักขัตฤกษ์

- ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

ค่าตอบแทนจากการสอบบัญชี (Audit fee)

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนการสอบบัญชีให้แก่ บริษัท ดีลอยท์ ทูช โรมัทสு ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 11,400,000 บาท

ค่าบริการอื่นที่นอกเหนือจากงานสอบบัญชี (Non-Audit fee)

บริษัทฯ และบริษัทย่อย จ่ายค่าตอบแทนของการบริการอื่นซึ่งได้แก่ ค่าธรรมเนียมตรวจสอบและรับรองยอดรายได้ของหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ให้แก่ บริษัท ดีลอยท์ ทูช โรมัทสு ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด ซึ่งเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา มีจำนวนเงินรวม 990,000 บาท โดยบริษัทฯ ไม่ได้จ่ายค่าบริการอื่นให้บุคคลหรือกิจการที่เกี่ยวข้องกับ บริษัท ดีลอยท์ ทูช โรมัทสு ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด ในรอบปีบัญชีที่ผ่านมาหรือจ่ายในอนาคตอันเกิดจากการตกลงที่ยังให้บริการไม่แล้วเสร็จในรอบปีบัญชีที่ผ่านมา

## 8. รายงานผลการดำเนินงานสำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดี และมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี หลักจริยธรรม และจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อพึงปฏิบัติที่ดี ที่เกี่ยวข้องของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำหรับผลการดำเนินงานที่สำคัญด้านการกำกับดูแลกิจการ ในปี 2564 มีดังนี้

### 8.1 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการ

เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการและคำร้องขอแก้ไขแผน และแผนกำหนดให้นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ นายพรชัย สุริยะเวช นายไกรสร บารมีอวยชัย นายศิริ จิระพงษ์พันธ์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้บริหารแผน โดยพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 มาตรา 90/59 ให้บรรดาสหิติและอำนาจหน้าที่ของผู้ทำแผนตกเป็นของผู้บริหารแผน ตั้งแต่ผู้บริหารแผนได้ทราบคำสั่งศาล ซึ่งผู้บริหารแผนจะต้องบริหารกิจการและทรัพย์สินของบริษัทฯ รวมถึงบริษัทร่วม/ย่อย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ และตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ล้มละลาย และกฎหมายอื่น ในรอบปีที่ผ่านมาได้มีการดำเนินงานที่สำคัญสรุปได้ ดังนี้

#### 8.1.1 การสรรหา พัฒนา และประเมินผลการปฏิบัติหน้าที่

##### การสรรหากรรมการอิสระ

- ไม่มี -

##### การกำหนดวาระการดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระ

- ไม่มี -

##### การสรรหากรรมการและผู้บริหารระดับสูงสุด

##### องค์ประกอบของคณะกรรมการบริษัทฯ

ตามข้อบังคับของบริษัทฯ คณะกรรมการบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 คน แต่ไม่เกิน 15 คน โดยมีสมรรถนะและความรู้ที่จำเป็น (Skill Matrix) สอดคล้องกับภารกิจและแผนยุทธศาสตร์ของบริษัทฯ ตามที่บริษัทฯ กำหนด ได้แก่ การเงิน บัญชี กฎหมาย เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล บริหารจัดการและบริหารธุรกิจ กลยุทธ์ การวางแผนพัฒนา คมนาคมและขนส่ง ความมั่นคง วิศวกรรม บริหารความเสี่ยง ธุรกิจการบิน สื่อสาร เศรษฐศาสตร์ และการตลาด

ณ วันที่ 15 มิถุนายน 2564 คณะกรรมการของบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการ จำนวน 4 ท่าน ดังนี้

1. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์
2. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค
4. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีนัย

จากที่ประชุมคณะผู้บริหารแผนในการประชุมครั้งที่ 13/2564 วันที่ 2 กันยายน 2564 ซึ่งได้พิจารณาระเบียบวาระที่ 3 เรื่องที่ 3.1 แนวทางการแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติภายใต้พระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 ซึ่งที่ประชุมได้พิจารณาการดำเนินการให้จำนวนกรรมการบริษัทฯ เป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 โดยต้องปฏิบัติตามบทบัญญัติภายใต้

พระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 ที่ประชุมเห็นว่ากรรมการบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 83 แล้ว โดยแจ้งให้บริษัทฯ จัดให้มีการประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อเลือกตั้งกรรมการแล้ว ซึ่งผู้บริหารแผนมีอำนาจในการดำเนินการเปลี่ยนแปลงกรรมการบริษัทฯ ได้ หากมีการเปลี่ยนแปลงผู้ถือหุ้นตามแผนฟื้นฟูกิจการข้อ 5.6 (3) ซึ่งในขั้นนี้ ผู้บริหารแผนมีมติว่ายังไม่ใช้สิทธิของผู้ถือหุ้นเพื่อแต่งตั้งกรรมการบริษัทฯ เนื่องจากไม่มีผลกระทบกับการฟื้นฟูกิจการหรือการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการ และที่ประชุมรับทราบกรณีการครบวาระของกรรมการบริษัทฯ จำนวน 4 คน ว่ายังคงมีสถานะเป็นกรรมการบริษัทฯ อยู่จนกว่าจะมีกรรมการเข้ารับหน้าที่แทน ซึ่งเป็นไปตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 มาตรา 71

#### การสรรหากรรมการบริษัทฯ

ไม่มี เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่าง ๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับอนุมัติจากศาล

#### 8.1.2 การเข้าร่วมประชุมและการจ่ายค่าตอบแทนของคณะกรรมการ

- จำนวนครั้งของการประชุม และจำนวนครั้งที่กรรมการแต่ละรายเข้าร่วมประชุมในปีที่ผ่านมา  
ปรากฏในอยู่ในส่วนที่ 2 ข้อ 7.2 ข้อมูลคณะกรรมการบริษัทฯ

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของกรรมการบริษัทฯ แต่ละรายในปีที่ผ่านมา (เฉพาะค่าตอบแทนในฐานะกรรมการ)

- ลักษณะค่าตอบแทน  
ปรากฏในอยู่ในส่วนที่ 2 ข้อ 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

ค่าตอบแทนอื่น

ปรากฏในอยู่ในส่วนที่ 2 ข้อ 7.4 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้บริหาร

#### 8.1.3 การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

การกำกับดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องนั้น บริษัทฯ ในฐานะผู้ถือหุ้นได้ส่งผู้แทนบริษัทฯ ซึ่งมีคุณสมบัติตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด เพื่อเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำหน้าที่ดูแลผลประโยชน์ ตลอดจนประสานงานในการร่วมมือทำธุรกิจระหว่างบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกรรมการที่ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้แทนนั้นประกอบด้วย บุคคลจากคณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร หรือบุคคลภายนอกที่มีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจ สามารถให้แนวทางบริหารที่จะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ได้ โดยเป็นผู้ที่ได้รับความคิดเห็นชอบจากฝ่ายบริหารของบริษัทฯ และผ่านการอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง

บริษัทฯ ได้จัดทำคู่มือในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้แทนบริษัทฯ เพื่อให้ผู้แทนบริษัทฯ ได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และแนวทางที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน สอดคล้องกับนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยในเรื่องนโยบายที่สำคัญให้ผู้แทนบริษัทฯ ขอรับนโยบายจากบริษัทฯ ก่อนเสนอความเห็นในที่ประชุมบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง และผู้แทนบริษัทฯ ต้องรายงานข้อมูลต่างๆ ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ต่อฝ่ายบริหารและคณะกรรมการบริษัทฯ รวมถึง บริษัทฯ มีกระบวนการพิจารณาการขึ้นรองและอนุมัติการลงทุนของบริษัทย่อย และบริษัทร่วม จากการวิเคราะห์และกลั่นกรองรายละเอียดของโครงการลงทุน โดยจัดทำรายงานการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ การตรวจสอบวิเคราะห์ความคุ้มค่าของโครงการลงทุน และการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จเพื่อประเมินผลของโครงการลงทุน

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังจัดให้มีการวิเคราะห์ ติดตาม และรายงานผลการดำเนินงานของบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง เป็นประจำทุกไตรมาส และรายปี เพื่อเป็นข้อมูลสนับสนุนให้ฝ่ายบริหารใช้ในการตัดสินใจ กำหนดทิศทางและแนวทางในการกำกับดูแลการลงทุนในบริษัทย่อย บริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้องต่อไป

#### 8.1.4 การติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและแนวปฏิบัติในการกำกับดูแลกิจการ

##### (1) การป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

บริษัทฯ ยึดมั่นและให้ความสำคัญในหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ที่จะขจัดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ ซึ่งคณะกรรมการบริษัทฯ ได้พิจารณารายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ หรือรายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกันอย่างเหมาะสมภายใต้กรอบจริยธรรมที่ดี และมีการดูแลให้คณะกรรมการบริษัทฯ ฝ่ายบริหาร และพนักงานทุกคนถือปฏิบัติโดยเคร่งครัดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งมีหลักเกณฑ์สำคัญ ดังนี้

บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ ตั้งแต่วันที่ 2547 เพื่อให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกท่านที่เข้าข่ายบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามคำนิยามของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เปิดเผยข้อมูลบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน และทุกครั้งที่มีการแต่งตั้งกรรมการหรือผู้บริหารใหม่ เลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งแบบฟอร์ม “รายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์ฯ เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติกรของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่ ทจ. 21/2551 เรื่องหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน” ซึ่งได้ปรับปรุงรายละเอียดตามข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เปลี่ยนแปลงโดยตลอด โดยให้กรรมการหรือผู้บริหารที่ได้รับแต่งตั้งใหม่ ให้ข้อมูลพร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลและหากภายหลังมีการเปลี่ยนแปลงข้อมูล กรรมการหรือผู้บริหารจะต้องจัดส่งแบบฟอร์มดังกล่าว พร้อมลงนามรับรองความถูกต้องของข้อมูลทุกครั้ง โดยเลขานุการบริษัทฯ จะจัดส่งรายละเอียดของบุคคลที่เกี่ยวข้องกันให้ประธานกรรมการบริษัทฯ และประธานกรรมการตรวจสอบรับทราบด้วย พร้อมทั้งจัดทำสรุปรายชื่อบุคคลและนิติบุคคลที่เกี่ยวข้องกันนำเสนอฝ่ายบริหารทุกฝ่าย และบุคคลที่เป็นผู้ประสานงานเกี่ยวกับรายการที่เกี่ยวข้องกันของแต่ละหน่วยงาน เพื่อใช้ตรวจสอบธุรกรรมที่หน่วยงานตนเองเสนอฝ่ายบริหารหรือคณะกรรมการบริษัทฯ และหากมีรายการที่เกี่ยวข้องกันเกิดขึ้น บริษัทฯ จะดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติที่กำหนดไว้ ซึ่งอ้างอิงจากกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งนำไปเปิดเผยในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1 One Report)

เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับเรื่องรายการที่เกี่ยวข้องกันมีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจนยิ่งขึ้น บริษัทฯ ได้ออกประกาศบริษัทฯ เรื่อง การกำหนดนโยบายราคาสำหรับรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในเดือนมกราคม 2548 โดยในการเข้าทำรายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัทฯ กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกัน ให้ใช้นโยบายการกำหนดราคาซื้อสินค้าและบริการระหว่างบริษัทฯ กับกิจการที่เกี่ยวข้อง โดยกำหนดจากราคาปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับบริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องเป็นลำดับแรก และใช้นโยบายราคาที่มีเงื่อนไขทางธุรกิจที่ไม่เป็นปกติ หรือไม่เป็นไปตามราคาตลาดหากจำเป็น ทั้งนี้ เพื่อบริษัทฯ จะได้ปฏิบัติตามหลักเกณฑ์และวิธีการของตลาดหลักทรัพย์ฯ รวมทั้งมาตรฐานการบัญชีได้อย่างถูกต้องและครบถ้วน

นอกจากนี้ เลขานุการบริษัทฯ จะจัดทำระเบียบวาระเรื่อง “รายการที่เกี่ยวข้องกันของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” เพื่อเปิดเผยให้คณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทราบ ในกรณีที่มีนัยสำคัญ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงขั้นตอนการปฏิบัติงานในด้านนี้ให้สอดคล้องกับข้อกำหนดของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ที่เปลี่ยนแปลงไปโดยตลอด เพื่อให้การดูแลด้านการขจัดความขัดแย้งและผลประโยชน์เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีและถูกต้องตามข้อกำหนด



กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานทุกคน ต้องคำนึงถึงประโยชน์ของบริษัทฯ ภายใต้ความถูกต้องตามกฎหมายและจริยธรรม โดยหลีกเลี่ยงการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจส่งผลกระทบต่อในการตัดสินใจใด ๆ ตามแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) พึงละเว้นการถือหุ้นในกิจการคู่แข่งทางการค้าของบริษัทฯ หากจะทำให้มีผลกระทบต่องานในหน้าที่ ในกรณีที่ถือหุ้นนั้นมาก่อนการเป็นกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน หรือก่อนที่บริษัทฯ จะเข้าไปทำธุรกิจนั้น หรือได้มาโดยทางมรดก ต้องรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตามลำดับชั้นทราบ

(2) หลังจากพ้นสภาพการปฏิบัติงานภายในกำหนดระยะเวลา 1 ปี สำหรับกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ไม่พึงปฏิบัติงานกับบริษัทคู่แข่งของบริษัทฯ และต้องไม่เปิดเผยข้อมูลที่ถือว่าเป็นความลับของบริษัทฯ เพื่อประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้ใด ไม่ว่าจะเปิดเผยข้อมูลทางอิเล็กทรอนิกส์ ข้อมูลทางการปฏิบัติงาน ข้อมูลธุรกิจ แผนงานของบริษัทฯ และอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน

## (2) การดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายในเพื่อแสวงหาผลประโยชน์

บริษัทฯ มีนโยบายปฏิบัติตามกฎหมายเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ฯ และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์อย่างเคร่งครัด โดยบริษัทฯ ให้ความสำคัญในเรื่องหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้บรรลุผลในทางปฏิบัติ ในปี 2560 คณะกรรมการบริษัทฯ ได้อนุมัติให้ปรับปรุงนโยบาย เรื่องการป้องกันการเปิดเผยข้อมูลภายในเพื่อประโยชน์ส่วนตนให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2559 ในการห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ซึ่งรู้หรือครอบครองข้อมูลภายใน ทำการซื้อ ขาย หลักทรัพย์ที่ออกโดยบริษัทฯ โดยอาศัยข้อมูลภายในซึ่งเป็นสาระสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหรือมูลค่าของหลักทรัพย์ที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชนทั่วไปหรือตลาดหลักทรัพย์ และตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่งหรือฐานะที่สามารถล่วงรู้ข้อเท็จจริงหรือการเป็นพนักงานของบริษัทฯ ไม่ว่าจะการกระทำดังกล่าวจะกระทำเพื่อประโยชน์ตนเองหรือผู้อื่น หรือการนำข้อมูลภายในไปเปิดเผยให้ผู้อื่นกระทำดังกล่าว โดยยึดแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

1. ไม่ใช้ข้อมูลภายในที่เป็นข้อมูลสำคัญที่ยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณะในการซื้อขายหลักทรัพย์โดยเป็นการเอาเปรียบบุคคลภายนอกไม่ว่าจะอยู่ในช่วงเวลาใด
2. ห้ามเปิดเผยหรือส่งผ่านข้อมูลภายในไปยังบุคคลที่ไม่เกี่ยวข้องกับข้อมูลนั้น ซึ่งรวมถึงบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดตามที่กฎหมายกำหนด และบุคคลอื่น ๆ
3. ในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคต ผู้ที่จะวิเคราะห์หรือคาดการณ์ต้องตรวจสอบว่า ข้อมูลที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ จะต้องไม่เป็นข้อมูลเท็จ ข้อมูลที่ถูกบิดเบือนไปจากความเป็นจริง หรือข้อมูลไม่ครบถ้วน โดยผู้วิเคราะห์หรือคาดการณ์ต้องรับผิดชอบและระมัดระวังต่อข้อมูลที่ได้อี้ออกไป
4. พนักงานในหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำข้อมูลงบการเงินและข้อมูลภายในที่มีนัยสำคัญ รวมถึงบุคคลที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดตามที่กฎหมายกำหนด ต้องไม่ซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทฯ ในช่วงระยะเวลาที่มีข้อมูลภายในที่มีนัยสำคัญที่อาจมีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ของบริษัทฯ และก่อนการประกาศงบการเงินต่อตลาดหลักทรัพย์ 1 เดือน และหลังประกาศ 3 วัน

นโยบายดังกล่าวยังได้กำหนดให้ทุกหน่วยงาน มีระบบบริหารจัดการในการกำกับดูแลการใช้ข้อมูลภายใน และข้อมูลลับที่ดี เพื่อป้องกันมิให้ข้อมูลลับของบริษัทฯ รั่วไหล ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ เสียหาย หรือถูกนำไปใช้เพื่อประโยชน์ในทางมิชอบ อันเป็นการเอาเปรียบผู้ลงทุน และในปี 2564 บริษัทฯ ได้ทำการเผยแพร่ ประชาสัมพันธ์ให้ความรู้เกี่ยวกับแนวปฏิบัติในการเปิดเผยและรักษาข้อมูลที่มีผลกระทบต่อราคาหลักทรัพย์ ให้แก่ กรรมการ ผู้บริหาร พนักงานในหน่วยงานต่าง ๆ ของบริษัทฯ เพื่อให้เกิดการตระหนักรู้และสามารถนำไปปฏิบัติได้ ผ่านคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

นอกจากนี้ ยังจัดทำระเบียบวาระแจ้งคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหารทุกเดือนเรื่องรายงานการถือครองหุ้น การบินไทยของกรรมการบริษัทฯ และผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งของคู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ เพื่อแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงการถือครองหุ้นของคณะกรรมการบริษัทฯ และฝ่ายบริหาร รวมทั้งแจ้งบทลงโทษ กรณีไม่ได้จัดทำรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือหลักทรัพย์ต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ภายในระยะเวลาที่กำหนด

### **(3) การต่อต้านทุจริตคอร์รัปชัน**

บริษัทฯ ตระหนักถึงปัญหาการทุจริตและการประพฤติมิชอบ ซึ่งถือเป็นภัยร้ายแรงที่ทุกหน่วยงานของบริษัทฯ ต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น และผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ ในทุกระดับต้องร่วมกันควบคุม ตรวจสอบ ดูแล เพื่อเป็นการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ บริษัทฯ จึงได้นำนโยบายการแจ้งเบาะแส (Whistle Blower Policy) มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนจัดทำระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564 ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มสามารถสอดส่อง ดูแล และแจ้งเบาะแสการทุจริตผ่านช่องทางที่กำหนด และบริษัทฯ จะทำการตรวจสอบข้อเท็จจริง พร้อมมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียน

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำความเข้าใจและปฏิบัติตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน เข้าร่วมการฝึกอบรมการป้องกันการทุจริตคอร์รัปชัน ตามที่บริษัทฯ กำหนด รวมถึงการแจ้งเบาะแสทันทีเมื่อพบเห็นหรือสงสัยว่าจะมีการทุจริตคอร์รัปชัน และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับข้อสงสัยในการกระทำการทุจริตคอร์รัปชัน ซึ่งบริษัทฯ ได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันไว้ดังนี้

#### **บทบาทความรับผิดชอบของ กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน**

- (1) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องไม่เข้าไปเกี่ยวข้องกับเรื่องทุจริตคอร์รัปชัน ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม และจะต้องปฏิบัติตามนโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด
- (2) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานของบริษัทฯ ในทุกระดับตำแหน่งงานมีหน้าที่ที่จะต้องช่วยกันสอดส่องดูแลหรือแจ้งเบาะแสทันทีเมื่อพบเห็น หรือสงสัยว่าจะมีการทุจริตคอร์รัปชัน และให้ความร่วมมือในการตรวจสอบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับข้อสงสัยในการกระทำการคอร์รัปชัน
- (3) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้บังคับบัญชาของผู้ปฏิบัติงานทุกระดับตำแหน่ง มีหน้าที่ต้องให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย โดยยึดหลักคุณธรรม ความถูกต้องตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- (4) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องต้องปฏิบัติตามนโยบาย และระเบียบข้อบังคับของบริษัทฯ เกี่ยวกับการร้องเรียน โดยดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงอย่างเป็นธรรม มีความโปร่งใส และตรวจสอบได้
- (5) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานต้องเผยแพร่ ให้ความรู้ และทำความเข้าใจกับบุคคลอื่นที่ต้องปฏิบัติหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับบริษัทฯ หรืออาจเกิดผลกระทบกับบริษัทฯ ในเรื่องที่ต้องปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชันของผลประโยชน์ทับซ้อนและสินบน

#### **สินบนและสิ่งจูงใจ**

ห้ามกรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานที่มีหน้าที่ในการตัดสินใจใด ๆ ให้หรือยอมรับสินบนหรือเรียกรับสินบน หรือสิ่งจูงใจในรูปแบบใด ๆ หรือผลประโยชน์ส่วนตนอื่นใดโดยมิชอบด้วยกฎหมาย และ/หรือระเบียบของบริษัทฯ และห้ามมอบหมายให้ผู้อื่นให้ หรือ รับสินบนและสิ่งจูงใจแทนตนเอง ตลอดจนการห้ามเป็นตัวกลางในการเสนอให้หรือรับสินบนใด ๆ กับผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ยกเว้นกรณีการให้สิ่งจูงใจแก่บริษัทฯ ตามการปฏิบัติทางการค้าโดยทั่วไป หรือสิ่งจูงใจเพื่อประโยชน์ในการดำเนินธุรกิจทางการตลาด เช่น การส่งเสริมการขาย เป็นต้น

### การให้หรือรับของขวัญ ของกำนัล การเลี้ยงรับรอง การบริการต้อนรับหรือผลประโยชน์อื่น

- (1) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน มีหน้าที่ชี้แจงให้ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทราบถึงนโยบายงดรับของขวัญของบริษัทฯ เป็นระยะ และขอให้ผู้มีส่วนได้เสียให้ความร่วมมือในการดำเนินการดังกล่าว
- (2) กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน สามารถให้หรือรับของขวัญ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ได้ตามขนบธรรมเนียมประเพณี หรือวัฒนธรรม หรือ ให้กันตามมารยาท ที่ปฏิบัติกันในสังคม แต่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน และการตัดสินใจทางธุรกิจของบริษัทฯ โดยไม่ได้เป็นไปเพื่อคาดหวังผลประโยชน์หรือสิ่งอื่นใดเป็นการตอบแทน และต้องมีมูลค่าไม่เกิน 3,000 บาท
- (3) การรับของขวัญ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด ที่มีมูลค่าเกิน 3,000 บาท หากจำเป็นต้องรับไว้เพื่อรักษาไมตรีมิตรภาพ หรือความสัมพันธ์อันดี ให้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้
  - ให้ผู้รับของขวัญจัดทำรายงานการรับของขวัญ ทรัพย์สินหรือประโยชน์อื่นใด และนำส่งรายงานดังกล่าวพร้อมสิ่งของที่ได้รับ ให้ผู้บริหารของหน่วยงานสอบสวนรายละเอียดของขวัญ เพื่อให้มั่นใจว่าวัตถุประสงค์ของการรับของขวัญ ทรัพย์สิน หรือประโยชน์อื่นใด เป็นไปตามแนวปฏิบัติของบริษัทฯ
  - ให้ผู้บริหารของหน่วยงานนำส่งรายงานและสิ่งของที่ได้รับให้ฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กรเพื่อจัดทำทะเบียนรับสิ่งของและนำส่งฝ่ายบริหารทั่วไปเพื่อบริหารจัดการเก็บสิ่งของ หรือนำส่งฝ่ายสื่อสารองค์กรเพื่อรวบรวมสิ่งของไปบริจาค ยกเว้นเป็นของบริโภคซึ่งมีวันหมดอายุน้อยกว่า 1 เดือน ให้ผู้บริหารของหน่วยงานผู้รับของขวัญบริหารจัดการได้ตามความเหมาะสม
  - ให้ฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร จัดทำรายงานเป็นรายปีเสนอประธานเจ้าหน้าที่บริหารเพื่อทราบ
- (4) การให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในประเทศ ต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง และแนวปฏิบัติข้างต้นด้วย และการให้เจ้าหน้าที่ของรัฐในต่างประเทศโดยประเพณีท้องถิ่นต้องให้แน่ใจว่าการให้นั้นไม่ขัดต่อกฎหมายและจารีต

### การบริจาคเพื่อการกุศล การสาธารณประโยชน์ และการให้เงินสนับสนุน

กรรมการ ผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงาน ต้องปฏิบัติตามแนวทางดังนี้ ในเรื่องการบริจาคเพื่อการกุศล การสาธารณประโยชน์ และการให้เงินสนับสนุน

- (1) การบริจาคเงิน หรือทรัพย์สินเพื่อการกุศล การสาธารณประโยชน์ การให้เงินสนับสนุนต้องเป็นไปอย่างโปร่งใส ถูกต้องตามกฎหมาย และไม่ขัดต่อศีลธรรม รวมทั้งไม่เป็นการกระทำการใด ๆ ที่จะมีผลเสียหายต่อสังคมส่วนรวม โดยต้องดำเนินการตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริจาคการให้บัตรโดยสารการให้นำหนักสัมภาระและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ พ.ศ. 2553
- (2) การให้หรือรับเงิน หรือทรัพย์สินบริจาคเพื่อการกุศลหรือเงินสนับสนุนนั้น ต้องไม่ได้ถูกนำไปใช้เพื่อเป็นข้ออ้างในการติดสินบน
- (3) การเบิกค่าใช้จ่ายเพื่อการกุศล และการให้เงินสนับสนุน ให้ปฏิบัติตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการบริจาค การให้บัตรโดยสารการให้นำหนักสัมภาระและสิทธิประโยชน์อื่น ๆ พ.ศ. 2553 และขั้นตอนการเบิกค่าใช้จ่ายให้เป็นไปตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยอำนาจหน้าที่ทางการเงินที่บริษัทฯ กำหนด โดยต้องระบุวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และมีหลักฐานที่ตรวจสอบได้

## โดยมีแนวทางการกำกับดูแลด้านการต่อต้านการทุจริตคอร์รัปชัน ดังนี้

หัวข้อ	แนวทางการบริหารจัดการ	เอกสารอ้างอิง/ผลการดำเนินงาน
<b>นโยบาย</b>		
1. การประกาศนโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน	1.1 บริษัทฯ ประกาศใช้นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันเพื่อให้ทุกหน่วยงานช่วยกันสอดส่องดูแล หรือแจ้งเบาะแสหากมีการพบเห็นการทุจริต คอร์รัปชัน โดยมีขั้นตอนการร้องเรียนและคุ้มครองผู้ร้องเรียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>คำสั่งบริษัทฯ เรื่อง นโยบายต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชัน</li> <li>ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564</li> </ul>
<b>แนวปฏิบัติ</b>		
2. ฝ่ายกำกับปฏิบัติตามกฎระเบียบ/กลุ่มงานตรวจการองค์กร	<p>2.1 กำกับดูแล ให้คำแนะนำ เกี่ยวกับวิธีและขั้นตอนแนวทางปฏิบัติในการป้องกันความเสี่ยง และลดความเสียหายในทุก ๆ กระบวนการดำเนินการเกี่ยวกับการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบของบริษัทฯ ในทุกภาคส่วน ทั้งในประเทศและสาขาในต่างประเทศ ตลอดจนผู้มีส่วนได้เสียต่าง ๆ</p> <p>2.2 ส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานมีวินัย เน้นความซื่อสัตย์สุจริต โดยการจัดประชุมอบรมสัมมนา วิเคราะห์สาเหตุการกระทำผิดทางละเมิดทางแพ่ง และทางอาญา มูลเหตุแห่งการร้องทุกข์ ร้องเรียน อุทธรณ์ หมายตราบการลดผู้กระทำผิดทางวินัย ทางละเมิด ทางแพ่ง และทางอาญา</p> <p>2.3 กำหนดกระบวนการดำเนินการ ขั้นตอนการปฏิบัติรวมทั้งประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อตรวจสอบการทุจริตและประพฤติมิชอบของพนักงานทั้งบริษัทฯ ของทุก ๆ ьюร์้องเรียนจากพนักงานและบุคคลภายนอก</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>คู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี</li> <li>ระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564</li> </ul>
<b>การรายงานและการติดตาม</b>		
3. การรายงานผลด้านการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันของบริษัทฯ	<p>3.1 กลุ่มงานตรวจการองค์กร รายงานสรุปสถิติเรื่องการร้องเรียนรายไตรมาส และรายปี</p> <p>3.2 วิเคราะห์ผลจากรายงานสถิติการร้องเรียนเพื่อหาสาเหตุ และกำกับดูแลให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกฎหมาย และระเบียบคู่มือ หลักเกณฑ์ของบริษัทฯ อย่างเคร่งครัด ป้องกัน ปรามปรามและควบคุมการทุจริตเสริมสร้างจิตสำนึกให้กับพนักงานทุกคนเป็นส่วนหนึ่งในการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>รายงานสถิติการร้องเรียน รายไตรมาส และรายปี บนเว็บไซต์กลุ่มงานตรวจการองค์กร</li> </ul>

#### (4) การแจ้งเบาะแส (Whistle Blower Policy)

เนื่องจากบริษัทฯ ตระหนักถึงความสำคัญของปัญหาการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ จึงได้นำนโยบาย Whistle Blower Policy หรือการเป่านกหวีด เข้ามาใช้รณรงค์ป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันและประพฤติมิชอบ โดยจัดทำและบังคับใช้ระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ คำสั่งบริษัทฯ หรือธรรมาภิบาล หรือจริยธรรม ตามประมวลธรรมาภิบาลและจริยธรรม พ.ศ. 2553 ตั้งแต่วันที่ 25 มกราคม 2553 เป็นต้นมา เพื่อให้พนักงาน บุคคลภายนอก ผู้มีส่วนได้เสีย หรือบุคคลใดที่เป็นผู้ได้รับความเสียหาย หรือพบเห็นการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด คำสั่งบริษัทฯ ใช้เป็นช่องทางในการแจ้งเบาะแส/ร้องเรียนมายังผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน ซึ่งตามระเบียบบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564 กำหนดให้ประธานกรรมการ บริษัทฯ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ประธานเจ้าหน้าที่ซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดในสายงานที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียน ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร เป็นผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน โดยผู้แจ้งเบาะแส/ผู้ร้องเรียนสามารถแจ้งข้อร้องเรียน ผ่านช่องทางได้ 4 ช่องทาง ดังต่อไปนี้

1. ร้องเรียนได้โดยตรงด้วยวาจา หรือลายลักษณ์อักษรโดยตรงต่อผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน
2. ผ่านทางไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-mail) ของผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน หรือ whistleblower@thairways.com
3. ส่งจดหมายถึงผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียนมาที่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900
4. ร้องเรียนผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ (www.thairways.com)

และเพื่อให้การดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริง เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงกำหนดให้ข้อร้องเรียนจะต้องมีรายละเอียดและพยานหลักฐาน ดังนี้

- (1) ชื่อและที่อยู่ของผู้ร้องเรียน
- (2) ชื่อหรือตำแหน่งของผู้ถูกร้องเรียน
- (3) ข้อกล่าวหาและพฤติการณ์แห่งการกระทำผิดตามข้อร้องเรียน พร้อมพยานบุคคลที่รู้เห็นเหตุการณ์ พยานหลักฐาน หรืออ้างอิงพยานหลักฐานที่สอดคล้องกับข้อร้องเรียน กรณีไม่ปรากฏชื่อและที่อยู่ผู้ร้องเรียนตาม (1) แต่หากมีข้อมูลที่ระบุรายละเอียดชัดเจนหรือหลักฐานที่เพียงพอ บริษัทฯ จะรับไว้พิจารณาตามระเบียบเพื่อดำเนินการต่อไป

โดยบริษัทฯ จะมอบหมายฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร ทำหน้าที่กลั่นกรองเบาะแสและข้อร้องเรียนดังกล่าวรวมทั้งดำเนินการตรวจสอบข้อเท็จจริงภายในกำหนดระยะเวลาที่เหมาะสม ไม่เปิดเผยชื่อผู้ร้องเรียนทั้งในระหว่างตรวจสอบและภายหลังการตรวจสอบ หากพบว่ามีกรณีการกระทำผิดจริงจากพยานหลักฐานต่าง ๆ ก็จะนำไปสู่การลงโทษทางวินัย ทางอาญา หรือทางแพ่ง แล้วแต่กรณี รวมถึงกำหนดมาตรการคุ้มครองผู้ร้องเรียนหรือผู้ที่ให้ความร่วมมือในการรายงานการทุจริตฯ หากกระทำโดยเจตนาสุจริต จะไม่ถูกลงโทษทางวินัย และจะได้รับความคุ้มครองตามระเบียบบริษัทฯ อันจะสร้างความเชื่อมั่นและปลอดภัยให้แก่ผู้ร้องเรียน ดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบในทุกขั้นตอนจะต้องเก็บรักษาข้อมูลที่ได้รับรู้ไว้ในชั้นความลับสูงสุด และเปิดเผยเท่าที่จำเป็น โดยคำนึงถึงความปลอดภัยและความเสียหายของรายงานแหล่งข้อมูลหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง หากพนักงานผู้ใดฝ่าฝืนถือเป็นการกระทำความผิดวินัย
2. กรณีที่ผู้ร้องเรียนเห็นว่าตนเองอาจได้รับความไม่ปลอดภัย หรืออาจเกิดความเดือดร้อนเสียหาย ผู้ร้องเรียนสามารถร้องขอให้บริษัทฯ กำหนดมาตรการอย่างหนึ่งอย่างใดเพื่อคุ้มครองที่เหมาะสมเป็นการชั่วคราวก็ได้ ทั้งนี้ ให้เป็นดุลยพินิจของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ที่จะดำเนินการตามที่ร้องหรือไม่ได้
3. ผู้ใดกระทำการกลั่นแกล้งข่มขู่ ลงโทษทางวินัย หรือเลือกปฏิบัติ ด้วยวิธีการอันไม่เป็นธรรม ต่อผู้ร้องเรียน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้องกับข้อร้องเรียนตามระเบียบนี้ ถือว่าผู้นั้นกระทำความผิดวินัย และต้องรับผิดชอบคดีใช้

ความเสียหายแก่บริษัทหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการกระทำดังกล่าว ตลอดจนรับผิดชอบในทางแพ่งและทางอาญาหรือตามกฎหมายต่อไป

ทั้งนี้ ในปี พ.ศ. 2564 มีเบาะแสและข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือคำสั่งบริษัทฯ ทั้งสิ้น 23 กรณี พบว่า มี 2 กรณีที่มีมูลความผิดทางวินัย ดังรายละเอียดดังนี้

ประเด็น	จำนวนกรณีที่เกิดการตรวจสอบ มีมูลความผิดทางวินัย	การดำเนินการแนวทางแก้ไข
ทุจริตต่อหน้าที่ และประพฤติมิชอบ	-	- ดำเนินการสอบสวนทางวินัย และลงโทษทางวินัยพนักงานที่เกี่ยวข้องหากพบว่ามี การกระทำผิดจริง - ให้ความรู้ด้านมาตรการป้องกันการทุจริต และประพฤติมิชอบ รวมทั้งดำเนินการ ส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานมีวินัย เน้นความซื่อสัตย์ สุจริต
ไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือคำสั่ง บริษัทฯ	2	
ละเมิดคู่มือกำกับดูแลกิจการที่ดี	-	

บริษัทฯ ขอยืนยันว่า บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม ด้วยการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ เพื่อประโยชน์ร่วมกัน และมีความมุ่งมั่นที่จะเป็นองค์กรที่ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส โดยไม่มีข้อยกเว้นต่อการทุจริตคอร์รัปชัน และประพฤติมิชอบทุกรูปแบบ และทุกกรณีจนถึงที่สุดต่อไป

## 8.2 รายงานผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

### 8.2.1 จำนวนครั้งและการเข้าประชุม

ตามที่บริษัทฯ ได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 และศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้บริษัทฯ ดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ตามที่บริษัทฯ เสนอ โดยคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ในการประชุมครั้งที่ 9/2563 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2563 ได้พิจารณาความจำเป็นในการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ และมีมติมอบหมายให้ นายจักรกฤตฤกษ์ พาราพันธกุล ผู้ทำแผน และบริษัทอิวาย คอร์ปอเรท เซอร์วิส เซส จำกัด (โดยนางชุตินา ปัญจโกคากิจ) ผู้ทำแผน เป็นผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบเดิม จนกว่าบริษัทฯ จะมีคำสั่งเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างอื่น ทั้งนี้ได้จัดให้มีการประชุมผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบชุดดังกล่าว ในปี 2564 จำนวน 3 ครั้ง

ต่อมาเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ และคำร้องขอแก้ไขแผน และตั้งผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ โดยที่ประชุมคณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการของบริษัทฯ ในการประชุมครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ได้มีมติมอบหมายให้ นายพรชัย สุธีระเวช ผู้บริหารแผน เป็นผู้กำกับดูแลงานของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยได้จัดให้มีการประชุมในปี 2564 จำนวน 8 ครั้ง

การประชุมผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบในปี 2564 รวมทั้งสิ้นจำนวน 11 ครั้ง

## 8.2.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของผู้กำกับดูแลในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

สรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ ปรากฏในอยู่ในเอกสารแนบ 6 รายงานของผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

## 8.3 สรุปผลการปฏิบัติหน้าที่ของกรรมการชุดย่อยอื่นๆ

### 8.3.1 จำนวนครั้งและการเข้าประชุม

- ไม่มี -

### 8.3.2 ผลการปฏิบัติหน้าที่ของคณะชุดย่อย

- ไม่มี -

## 9. การควบคุมภายในและรายการระหว่างกัน

### 9.1 การควบคุมภายใน

บริษัทฯ ให้ความสำคัญกับระบบการควบคุมภายในและการบริหารความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้มั่นใจว่า ระบบที่วางไว้สามารถดำเนินไปได้อย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แนวทางปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐาน COSO 2013 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment) การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) มาตรการควบคุม (Control Activities) ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication) และระบบการติดตาม (Monitoring Activities) ทั้งนี้ ผลการประเมินการควบคุมภายในสรุปได้ ดังนี้

#### 1. สภาพแวดล้อมการควบคุม (Control Environment)

##### 1.1 องค์กรแสดงถึงความยึดมั่นในคุณค่าของความซื่อตรง (Integrity) และจริยธรรม

บริษัทฯ ได้กำหนดแนวทางเรื่องความซื่อตรง และจริยธรรม ไว้ในคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี ข้อกำหนดและข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ ซึ่งได้เผยแพร่ผ่านเว็บไซต์ภายในของบริษัทฯ รวมทั้งมีคำสั่ง/ประกาศบริษัทฯ ที่เกี่ยวข้อง เช่น มาตรการป้องกันการขัดกันระหว่างผลประโยชน์ส่วนตนกับประโยชน์ส่วนรวม นโยบายการให้หรือรับของขวัญของกำนัล การเลี้ยงรับรอง การบริการต้อนรับ หรือผลประโยชน์อื่น เป็นต้น โดยระบุในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี ในหัวข้อนโยบายการกำกับดูแลกิจการ และบนเว็บไซต์ [www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com) ซึ่งผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายสามารถรับรู้ข้อมูลดังกล่าว ตลอดจนมีหน่วยงานทำหน้าที่กำกับดูแลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ระเบียบบริษัทฯ และกฎข้อบังคับต่างๆ มีกระบวนการควบคุมภายในที่เหมาะสมเพียงพอที่ทำให้สามารถป้องกันการฉ้อฉล/การทุจริตได้ทันทั่วถึง รวมถึงมีบทลงโทษตามข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ

##### 1.2 คณะกรรมการมีความเป็นอิสระจากฝ่ายบริหารและทำหน้าที่กำกับดูแล (Oversight) และพัฒนาการดำเนินการด้านการควบคุมภายใน

เนื่องจากบริษัทฯ อยู่ระหว่างดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการภายใต้พระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 (“พ.ร.บ. ล้มละลาย”) ตามที่ศาลล้มละลายกลางเห็นชอบด้วยแผนและแจ้งคำสั่งแต่งตั้งผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการฟื้นฟูกิจการซึ่งบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งตามมาตรา 90/42 และมาตรา 90/59 แห่ง พ.ร.บ. ล้มละลาย มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการกิจการและทรัพย์สินของบริษัทฯ รวมถึงบริษัทร่วม/ย่อย ซึ่งเดิมเป็นอำนาจของกรรมการและผู้บริหารบริษัทฯ ได้ตกแก่ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการฟื้นฟูกิจการแล้ว โดยให้เป็นไปตามแนวทางที่กำหนดไว้ในข้อ 10.4 อำนาจหน้าที่ของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการฟื้นฟูกิจการฉบับที่ได้รับความยินยอมรับแผนในที่ประชุมเจ้าหนี้ เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 และตามอำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ล้มละลาย และกฎหมายอื่น โดยมีคณะกรรมการเจ้าหนี้ทำหน้าที่ติดตาม ดูแลการดำเนินการตามแผน รวมทั้งรับทราบความคืบหน้าของการดำเนินการตามแผน

ทั้งนี้ คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ จัดให้มีการระดมสมองจากฝ่ายบริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจและจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการ และแผนปฏิรูปธุรกิจ ซึ่งรวมถึงการกำกับดูแลบริษัทร่วม/ย่อยโดยให้ผู้บริหารจัดทำโครงการ/แผนงาน และแผนปฏิบัติงานในส่วนงานที่รับผิดชอบให้เป็นไปตามแผนฯ มีผู้รับผิดชอบโครงการ/แผนงานวัตถุประสงค์ แนวทางในการดำเนินงาน ระยะเวลาดำเนินการ งบประมาณ ปัจจัยเสี่ยงและตัววัดผลความสำเร็จ ทั้งด้านตัวเลข และความสำเร็จโครงการ มีการติดตามความคืบหน้าและผลการดำเนินงานเป็นช่วงระยะเวลา เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะปรับปรุงการดำเนินงานหากมีแนวโน้มที่ไม่ประสบความสำเร็จ



### 1.3 ฝ่ายบริหารได้จัดให้มีโครงสร้างสายการรายงาน การกำหนดอำนาจในการสั่งการและความรับผิดชอบที่เหมาะสม เพื่อให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ภายใต้การกำกับดูแล (Oversight) ของคณะกรรมการ

บริษัทฯ มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กรตลอดจนหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความคล่องตัว และลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น ปรับปรุงวิธีการรายงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานในแต่ละหน่วยธุรกิจให้มีความเชื่อมโยงกัน ลดกระบวนการทำงานที่ซ้ำซ้อน ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจำนวนฝูงบินและกำลังการผลิต ตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ และเป็นไปตามข้อกำหนดทางกฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน ตามคำสั่งบริษัทฯ ที่ 008/2564 ทุกหน่วยงานมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบตาม Function Description, Job Description และลำดับชั้นของการอนุมัติ (Table of Authority: TOA) อย่างถูกต้อง และชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร ภายใต้การกำกับดูแลของคณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ

### 1.4 องค์กรแสดงถึงความมุ่งมั่นในการจูงใจ พัฒนาและรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ

ตามบริษัทฯ ได้ฟื้นสภาพจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีการจัดทำข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัทฯ ฉบับลงวันที่ 11 มีนาคม 2564 มีผลบังคับใช้ในวันที่ 1 พฤษภาคม 2564 โดยเป็นไปตามกฎหมายคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน สำหรับพนักงานที่ผ่านการกลั่นกรองเข้าสู่องค์กรใหม่ โดยมีการกำหนดเกณฑ์ คุณสมบัติ ในการจัดหาเพื่อให้ได้ บุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และศักยภาพตามคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เพื่อให้ได้บุคลากรตรงตามหน้าที่รับผิดชอบ และตำแหน่งงาน รวมทั้งมีกระบวนการ/วิธีการในการวัดผลและประเมินผลบุคลากรประจำปี และนำผลมาพัฒนา กระบวนการจัดหา การพัฒนาและการรักษาบุคลากร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ ที่บริษัทฯ จัดขึ้น เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมทั้งมีแผนสรรหาผู้สืบทอดตำแหน่งที่สำคัญ เพื่อให้สามารถทดแทนตำแหน่งงาน ที่จะมีผู้บริหารเกษียณในระยะยาวได้

ในปี 2564 คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ มีมติให้พนักงานที่ผ่านกระบวนการกลั่นกรองสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานทุกไตรมาส โดยกำหนดตัวชี้วัดและกรอบน้ำหนัก เพื่อใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ของพนักงาน และความสำเร็จในการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการฯ และแผนปฏิรูปธุรกิจฯ โดยนำระบบการบริหาร ผลการปฏิบัติงาน (Performance Management: PM) มาใช้ ซึ่งเป็นไปตามผลการประเมินตามตัวชี้วัดที่ผู้บังคับบัญชา ได้ทำความตกลงกับพนักงานตามคำรับรองการปฏิบัติงาน และตามผลการประเมินศักยภาพของพนักงาน และหากกรณี พนักงานทำงานไม่บรรลุเป้าหมาย ผู้บังคับบัญชาจะมีการตักเตือนเพื่อให้เกิดการพัฒนา และสอบถามสาเหตุ ปัญหา อุปสรรค ในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุเป้าหมาย มีการประชุมระดับหัวหน้างานผ่านโปรแกรม Microsoft Teams เพื่อสื่อสาร เรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องเป็นไปในแนวทางเดียวกัน ในกรณีพนักงานปฏิบัติงานและได้รับคำชมเชย จากบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก จะมีหนังสือชมเชยพนักงานหรือต้นสังกัดของพนักงาน ตลอดจนจัดให้มีโครงการ “การบินไทย ปันรัก ปันสุข” เพื่อมอบความห่วงใย และสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

### 1.5 องค์กรกำหนดให้บุคลากรมีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงาน มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการควบคุมภายใน โดยจัดให้มีนโยบาย การควบคุมภายใน ซึ่งเป็นกระบวนการสื่อสารเชิงบังคับที่กำหนดให้ผู้บริหารและพนักงานใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยผ่านกระบวนการทำงานที่ได้จัดวางไว้อย่างเหมาะสม มีการแบ่งหน้าที่งานอย่างเป็นระบบ เพื่อมิให้หน่วยงานหรือบุคคล เดียวกัน ปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญหรือเสี่ยงต่อความเสียหายของบริษัทฯ มี Check & Balance เพื่อป้องกันความผิดพลาด และการปฏิบัติที่ไม่เป็นไปตามกฎ ระเบียบ และกำหนดตัวชี้วัด (KPI) ซึ่งถ่ายทอดเป้าหมายของแต่ละสายงานไปยังพนักงาน ตามลำดับชั้น มีการสื่อสารนโยบาย ข้อปฏิบัติต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารและพนักงานรับทราบอย่างทั่วถึง โดยผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ตลอดจนมีการหารือร่วมกันเพื่อปรับปรุงแก้ไขกระบวนการทำงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ แวดล้อมภายนอก และนโยบายของบริษัทฯ ที่เปลี่ยนแปลง

## 2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

### 2.1 องค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนเพียงพอ เพื่อให้สามารถระบุและประเมินความเสี่ยงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ ได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า ให้การบริการ ระดับโลก สร้างคุณค่าในทุกมิติ ด้วยวิสัยทัศน์ “สายการบินคุณภาพสูงที่ให้บริการเต็มรูปแบบด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลก และสร้างผลกำไรที่ได้อย่างต่อเนื่อง” และมีพันธกิจที่มุ่งเน้น 4 ด้านคือ

1. Customer Centric เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นลำดับแรก ด้วยทางเลือกผลิตภัณฑ์ตามความพึงพอใจของลูกค้า
2. Commercial Excellence เพิ่มศักยภาพด้านการพาณิชย์
3. Cost Competitiveness บริหารต้นทุนให้สามารถแข่งขันได้
4. Continuous Improvement เป็นองค์กรที่มีการพัฒนาต่อยอดอย่างต่อเนื่อง

ภายใต้การรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากล ตลอดจนได้กำหนดคุณค่าหลักขององค์กร (Core Values) เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ทุกคนยึดถือปฏิบัติด้วยความร่วมมือร่วมใจอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นวัฒนธรรมของพนักงานการบินไทยในที่สุด โดยมี “AIM” ค่านิยมหลัก ซึ่งประกอบด้วย

- A : Agility for Growth ยืดหยุ่น คล่องตัว แสวงหาโอกาส
- I : Integrity for Trust โปร่งใส ร่วมมือ ซื่อตรง
- M : Mastery for Professionalism คิดใหม่ ทำใหม่ อย่างมืออาชีพ

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการอย่างเต็มที่ พร้อมให้บริการเต็มรูปแบบ อีกทั้งช่วยขับเคลื่อน เศรษฐกิจ และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวของประเทศ ร่วมเชื่อมโยงโลกสู่ไทย เชื่อมไทยเป็นหนึ่งใน ในฐานะสายการบินแห่งชาติ ที่คนในชาติภาคภูมิใจ

### 2.2 องค์กรระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร

บริษัทฯ มีการระบุและวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงในด้านต่างๆ ทั้งจากปัจจัยภายนอก เช่น สภาพการณ์แข่งขันใน ธุรกิจการบิน เศรษฐกิจและการเมืองทั้งของโลกและภูมิภาค การก่อการร้าย ภัยพิบัติ รวมถึงโรคระบาดต่างๆ และจากปัจจัย ภายใน เช่น ประสิทธิภาพของกระบวนการทำงานและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ โดยได้ระบุและวิเคราะห์ ความเสี่ยงในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านกลยุทธ์ ด้านการดำเนินงาน ด้านการเงิน และด้านมาตรฐานและกฎระเบียบ รวมถึง สายงานต่างๆ ได้มีการบริหารความเสี่ยงในหน่วยงาน ตามคู่มือบริหารความเสี่ยงของบริษัทฯ และมีการจัดทำดัชนีชี้วัด ความเสี่ยงที่สำคัญ (Key Risk Indicator: KRI) หากระดับคะแนนของความเสี่ยงเข้าสู่ Trigger และ Threshold จะมีการ ทบทวนมาตรการการควบคุม และจัดทำแผนงานรองรับ

ในปี 2564 บริษัทฯ อยู่ระหว่างการฟื้นฟูกิจการ การบริหารจัดการต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับ อนุมัติจากศาลล้มละลายกลาง โดยมีการประเมินปัจจัยเสี่ยง และจัดทำมาตรการป้องกันความเสี่ยงที่สอดคล้องกับ สถานการณ์ที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินกิจการของบริษัทฯ ซึ่งสาเหตุจากสภาพการแข่งขันในธุรกิจสายการบิน ผลกระทบ จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถทำการบินได้ตามปกติ รวมถึงการปรับเปลี่ยนสถานะจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้บริษัทฯ ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการต้นทุนและ

ค่าใช้จ่าย จึงได้จัดทำแผนปฏิรูป และแผนยุทธศาสตร์ โดยมีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการลดต้นทุนและค่าใช้จ่าย การปรับโครงสร้างและขนาดองค์กร อีกทั้งเพิ่มการหารายได้ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามแผนฟื้นฟูกิจการ

## 2.3 องค์กรได้พิจารณาถึงโอกาสที่จะเกิดการทุจริตในการประเมินความเสี่ยงที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

บริษัทฯ มีระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบขององค์กร พ.ศ. 2564 ซึ่งสอดคล้องกับแนวปฏิบัติด้านการกำกับดูแลกิจการที่ดี เรื่องแนวทางการจัดทำนโยบายและ ระเบียบปฏิบัติการแจ้งเบาะแส (Whistle Blower Policy) ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีนโยบายการต่อต้านการทุจริต และคอร์รัปชัน มีการระบุการประเมินความเสี่ยงด้านทุจริต และติดตามความคืบหน้าการดำเนินการเพื่อให้เกิดความโปร่งใส และเป็นธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตในการปฏิบัติงาน มีการประเมินแรงจูงใจและทัศนคติอันจะนำไปสู่โอกาสการทุจริต มีการ จัดทำ Bulletin “TG รวมพลังป้องกันภัยทุจริต” เพื่อให้ความรู้ในเรื่องการป้องกันการทุจริตและคอร์รัปชัน ซึ่งเป็นหน้าที่ของ พนักงานทุกคนที่จะต้องช่วยกันสอดส่องดูแลป้องกันการทุจริตในบริษัทฯ

## 2.4 องค์กรสามารถระบุและประเมินความเปลี่ยนแปลงที่อาจมีผลกระทบต่อระบบการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้นำปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อการทำงาน มาประเมินและวิเคราะห์ ความเปลี่ยนแปลง เพื่อระบุเป็นความเสี่ยงระดับองค์กรและระดับฝ่าย เช่น การเปลี่ยนสถานะจากรัฐวิสาหกิจ เป็นเอกชน สถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) ความเสี่ยงด้านการหารายได้ ไม่เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ ความเสี่ยงด้านสถานะการเงินของบริษัทฯ การเปลี่ยนแปลงด้านกฎหมายหรือระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ เป็นต้น โดยมีการติดตามความคืบหน้าการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงจัดทำแผนเพื่อควบคุม ความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

## 3. การควบคุมการปฏิบัติงาน (Control Activities)

### 3.1 องค์กรมีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะไม่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

บริษัทฯ มีมาตรการควบคุมที่ช่วยลดความเสี่ยงที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีการกำหนด แผนดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูกิจการ กำหนดนโยบาย จัดทำคู่มือการปฏิบัติงาน และระเบียบปฏิบัติต่างๆ อีกทั้ง จัดทำมาตรการเพื่อควบคุมความเสี่ยง โดยพิจารณาจากปัจจัยทั้งภายในและภายนอกองค์กร ตลอดจนมีการคาดการณ์ สถานการณ์ในอนาคตที่มีผลกระทบต่อบรรลุวัตถุประสงค์ รวมทั้งมีการทบทวน ปรับปรุงระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เช่น เรื่องการแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) มีการเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์การแพร่ระบาดทั่วโลก ติดตามการเปลี่ยนแปลงของมาตรฐานหรือ ข้อกำหนดต่างๆ มีการจัดทำแนวทางปฏิบัติ/คู่มือปฏิบัติเรื่องการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) เพื่อลด โอกาสที่จะทำให้บริษัทฯ มีการดำเนินการที่ไม่สอดคล้องตามข้อกำหนดของกรมควบคุมโรคของทุกประเทศที่บริษัทฯ ทำการบิน ในส่วนของพนักงานมีการกำหนดมาตรการควบคุมการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด-19) มีการ เผยแพร่ความรู้ให้พนักงาน และผู้โดยสาร มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ป้องกัน มีการจัดหาวัคซีนให้กับพนักงาน เพื่อสร้างความ มั่นใจในการบริการให้กับลูกค้าและผู้โดยสาร

นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังดำเนินการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการหารายได้จากการพัฒนาระบบตัวแทนจำหน่าย การบริหารช่องทางการขายตรง ตลอดจนการลงทุนนำเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อยกระดับความสามารถในการแข่งขันของ บริษัทฯ โดยมีเป้าหมายในการสร้างการเติบโตด้านรายได้อย่างต่อเนื่อง และทำกำไรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต โดยกำหนด กลยุทธ์ด้านการพาณิชย์ แบ่งเป็น กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ กลยุทธ์ด้านการกำหนดราคา และช่องทางการจัด จำหน่าย โดยเน้นการขายออนไลน์ ควบคู่กับการขายผ่านตัวแทนจำหน่าย มีการสื่อสารการตลาดโดยเน้นช่องทางออนไลน์

โดยกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มีการเพิ่มเส้นทางบินและเที่ยวบินทั้งในส่วน ของสายการบินไทย และสายการบินไทยสมายล์ เพื่อเปิดประตูเชื่อมไทยสู่โลกและเชื่อมไทยเป็นหนึ่ง ผลักดันให้รายได้จากการขนส่งผู้โดยสารกลับไปสู่ระดับ 100,000 ล้านบาท ในปี 2565 และต่อยอดความเป็นสายการบินแห่งชาติในการร่วมเปิดประเทศ และทำหน้าที่เป็นฟันเฟืองหลักขับเคลื่อนอุตสาหกรรมท่องเที่ยว อันเป็นกลไกสำคัญในการพลิกฟื้นเศรษฐกิจของประเทศ

### 3.2 องค์กรเลือกและพัฒนากิจกรรมการควบคุมทั่วไปด้วยระบบเทคโนโลยี เพื่อช่วยสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์

บริษัทฯ จัดทำสถาปัตยกรรมโครงสร้างพื้นฐานด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Enterprise Architecture) มีการจัดทำนโยบายและมาตรการการรักษาความมั่นคงปลอดภัยด้านสารสนเทศ (Security Policy & Standards) อ้างอิงกรอบมาตรฐาน ISO : 27001 โดยออกเป็นคำสั่งบริษัทฯ เพื่อให้ทุกหน่วยงานถือปฏิบัติ มีการกำหนดสิทธิ์ในการเข้าถึงข้อมูลในระบบเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ มีการกำหนดบัญชีผู้ใช้และรหัสผ่าน และกำหนดระดับชั้นในการเข้าถึงข้อมูล รวมถึงมีการควบคุมกระบวนการได้มา การพัฒนาและบำรุงรักษาระบบเทคโนโลยี กำหนดไว้ในคู่มือการบริหารจัดการโครงการเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Program & Project Management Handbook: PMHB)

ในปี 2564 บริษัทฯ ได้จัดทำโครงการ Digital Transformation โดยการทำ Initiatives และ Startup Project โดยการระดมความคิดของพนักงานในการช่วยลดรายจ่าย และเพิ่มรายได้ให้กับบริษัทฯ อาทิ ฝ่ายครัวการบิน เปิดตัวเว็บไซต์ใหม่ของฟฟแอนด์พาย “www.puffandpie.com” ภายใต้คอนเซ็ปต์ Taste of Passion เพื่อส่งเสริมภาพลักษณ์ธุรกิจอาหาร และเบเกอรี่ของฟฟแอนด์พาย ให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าใหม่ รวมทั้งเพื่ออำนวยความสะดวกลูกค้าในช่องทางการซื้อสินค้าผ่านออนไลน์เดลิเวอรี่ นอกจากนี้ ยังได้พัฒนาระบบการขายบัตรโดยสารผ่านช่องทางออนไลน์ให้มากขึ้น เพื่อสนับสนุนการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

### 3.3 องค์กรจัดให้มีกิจกรรมการควบคุมผ่านทางนโยบาย ซึ่งได้กำหนดสิ่งที่คาดหวังและขั้นตอนการปฏิบัติเพื่อให้นโยบายที่กำหนดไว้นั้นสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้

บริษัทฯ ได้นำกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน/องค์กรภายนอกที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ทั้งของภาครัฐและองค์กรต่างๆ ทั้งในและต่างประเทศ มาประมวลและจัดทำเป็นนโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือการปฏิบัติงาน ทั้งที่เป็นลายลักษณ์อักษรและที่เป็น Electronic File เพื่อให้นโยบาย ระเบียบปฏิบัติ และคู่มือต่างๆ สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยมีการทบทวน/สอบทานให้เหมาะสมอยู่เสมอ รวมถึงมีกระบวนการติดตาม ดูแลการดำเนินงานของบริษัทย่อยบริษัทร่วม และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยจัดให้มีการประชุมกรรมการผู้แทนบริษัทฯ เพื่อร่วมกันกำกับดูแลพิจารณาแผนการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละบริษัท และนำเสนอผู้บริหารระดับสูงรับทราบและพิจารณาอย่างต่อเนื่อง

## 4. ระบบสารสนเทศและการสื่อสารข้อมูล (Information & Communication)

### 4.1 องค์กรมีข้อมูลที่เกี่ยวข้องและมีคุณภาพ เพื่อสนับสนุนให้การควบคุมภายในสามารถดำเนินไปได้ตามที่กำหนดไว้

บริษัทฯ นำข้อมูลที่ต้องการใช้ในการดำเนินงาน โดยพิจารณาทั้งข้อมูลจากภายในและภายนอก ได้แก่ ข้อมูลด้านกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อกำหนด ข้อมูลการปฏิบัติงาน ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน โดยนำมาศึกษา วิเคราะห์พิจารณาถ่วงถ่วง และเปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ มีระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) เพื่อรองรับการจัดเก็บ ค้นหาข้อมูล และรองรับการปฏิบัติงาน มีการพัฒนาระบบ IT ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลและเทคโนโลยี อาทิ การนำระบบ Network Management System: NMS มาใช้ในการวางแผนเที่ยวบิน และนำข้อมูลมาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน มีการนำระบบ SAP-DE/WISE SAP-HCM และ SAP-BU มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานช่วยให้ผู้บริหารมีข้อมูลในการพิจารณาต้นทุน และความคุ้มค่าได้เป็นอย่างดี เป็นต้น

#### 4.2 องค์กรสื่อสารข้อมูลภายใน ซึ่งรวมถึงวัตถุประสงค์และความรับผิดชอบต่อการควบคุมภายในที่จำเป็นต่อการสนับสนุนให้การควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่วางไว้

บริษัทฯ มีระบบสารสนเทศ และกระบวนการสื่อสารข้อมูลภายในอย่างเพียงพอ และมีประสิทธิภาพ มีช่องทางการสื่อสารทั้งภายในฝ่าย และระหว่างฝ่ายผ่านทางการประชุม เอกสาร email Internet Intranet และ Application ต่างๆ ซึ่งเป็นช่องทางการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้แก่ Bulletin คำสั่ง/ประกาศบริษัทฯ ตลอดจนได้เผยแพร่ข่าวสารผ่านสื่อออนไลน์ เช่น การจัด Live สด "TG Family Talk" ผ่านช่องทาง Facebook Group "TG Family" และ MS Teams เพื่อให้พนักงานและผู้บริหารได้รับทราบและสามารถเข้าถึงข้อมูลในการปฏิบัติงาน ข่าวสารที่จำเป็น และสวัสดิการต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมถึงมีการประชาสัมพันธ์ให้พนักงาน ตระหนักถึงค่านิยมหลักของบริษัทฯ (THAI Core Values) เพื่อสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามแผนที่วางไว้

#### 4.3 องค์กรได้สื่อสารกับหน่วยงานภายนอก เกี่ยวกับประเด็นที่อาจมีผลกระทบต่อการควบคุมภายใน

บริษัทฯ ได้จัดทำแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี/รายงานประจำปี 2564 (แบบ 56-1 One Report) เผยแพร่ทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ และเว็บไซต์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) มีการสื่อสารประชาสัมพันธ์ข่าวสารของบริษัทฯ ผ่านทางสื่อต่างๆ รวมถึง Mobile Application ตลอดจนจัดให้มีช่องทางการร้องเรียน/สื่อสารข้อมูลจากลูกค้า/คู่ค้า สายการบินลูกค้า และองค์กร/หน่วยงานภายนอกต่างๆ

นอกจากนี้ ยังจัดให้มีช่องทางให้พนักงานและบุคคลภายนอก สามารถแจ้งข้อมูลหรือเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตภายในบริษัทฯ (Whistle Blower Policy) ตามระเบียบบริษัทฯ ว่าด้วยการร้องเรียนและการแจ้งเบาะแสเกี่ยวกับการทุจริตและการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบองค์กร พ.ศ. 2564 โดยสามารถร้องเรียนโดยตรงด้วยวาจา/ลายลักษณ์อักษรต่อผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน ผ่านทาง e-mail จดหมายถึงผู้มีสิทธิรับข้อร้องเรียน และทางเว็บไซต์ของบริษัทฯ ([www.thaiairways.com](http://www.thaiairways.com))

### 5. ระบบการติดตาม (Monitoring Activities)

#### 5.1 องค์กรติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน เพื่อให้มั่นใจได้ว่าการควบคุมภายในยังดำเนินไปอย่างครบถ้วนเหมาะสม

บริษัทฯ มีการติดตามและประเมินผลการควบคุมภายใน โดยผู้บริหารทุกระดับรับทราบ และตระหนักถึงความรับผิดชอบที่มีต่อการติดตามผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงานและเป้าหมายที่กำหนด มีการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายใน และจัดทำรายงานการควบคุมภายในเป็นประจำทุกปี มีการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ โดยผู้ตรวจสอบภายใน จากสำนักงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ตามแผนการตรวจสอบประจำปี อีกทั้ง ยังมีฝ่ายความปลอดภัยและรับรองคุณภาพองค์กร ทำการตรวจสอบด้านปฏิบัติการ เพื่อให้มั่นใจว่าทุกหน่วยงานมีการปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ ข้อกำหนดตามมาตรฐานสากล นอกจากนี้ ยังมีผู้ตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอก ทำการตรวจสอบการดำเนินงาน อาทิ สำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) IATA Operational Safety Audit: IOSA และ European Aviation Safety Agency: EASA เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและมีการพิจารณาเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ตรวจสอบดังกล่าว

## 5.2 องค์กรประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายในอย่างทันเวลาต่อบุคคลที่รับผิดชอบ ซึ่งรวมถึงผู้บริหารระดับสูง และคณะกรรมการตามความเหมาะสม

บริษัทฯ กำหนดให้ผู้บริหารมีหน้าที่ในการประเมินและสื่อสารข้อบกพร่องของการควบคุมภายใน อีกทั้งมีสำนักงานการตรวจสอบภายใน ทำการสอบทานและประเมินประสิทธิภาพการควบคุมภายในของหน่วยงาน หากพบข้อบกพร่องจะทำการเสนอแนะเพื่อการแก้ไข ปรับปรุง รวมทั้งติดตามผลการดำเนินการตามข้อเสนอแนะ นำเสนอต่อผู้บริหารหน่วยรับตรวจ และผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและดำเนินการตามข้อเสนอแนะ โดยสำนักงานการตรวจสอบภายใน มีการติดตามความคืบหน้าการดำเนินการตามข้อเสนอแนะในรายงานผลการตรวจสอบจนกว่าจะมีการดำเนินการแล้วเสร็จครบถ้วน นอกจากนี้ ในกรณีที่พบหรือมีข้อสงสัยว่า มีรายการหรือการกระทำที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อผลการดำเนินงานของบริษัทฯ อย่างร้ายแรง เช่น การขัดแย้งทางผลประโยชน์ การทุจริต มีสิ่งผิดปกติหรือความบกพร่องที่สำคัญในระบบการควบคุมภายใน หรือมีการฝ่าฝืนกฎ ระเบียบ เป็นต้น หัวหน้าสำนักงานการตรวจสอบภายในจะรายงานต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และคณะกรรมการตรวจสอบทันที

จากการประมวลรายงานผลการประเมินความเพียงพอของระบบการควบคุมภายในจากทุกสายงาน สรุปในภาพรวมได้ว่า บริษัทฯ มีโครงสร้างการควบคุมภายในครบทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยมีระบบการควบคุมภายในเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ซึ่งอยู่ระหว่างการฟื้นฟูปฏิบัติการ การบริหารจัดการต่างๆ จะดำเนินไปตามแผนฟื้นฟูปฏิบัติการที่ได้รับอนุมัติจากศาลล้มละลายกลาง อย่างไรก็ตาม แม้ว่าสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (โควิด -19) จะส่งผลให้บริษัทฯ หยุดทำการบินชั่วคราว แต่บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูปฏิบัติการ เช่น ปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ โดยทยอยปรับลดแบบเครื่องบิน ลดจำนวนพนักงาน ขยายสินทรัพย์ต่าง ๆ ทำให้มีความคล่องตัวและมีศักยภาพ และมีความสามารถในการชำระหนี้ ตามระยะเวลาของแผนฟื้นฟูปฏิบัติการได้ มีการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการหารายได้จากการพัฒนา ระบบตัวแทนจำหน่าย การบริหารช่องทางการขายตรง ตลอดจนการลงทุนนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามายกระดับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทฯ มาโดยตลอด มีเป้าหมายในการสร้างการเติบโตด้านรายได้อย่างต่อเนื่อง และทำกำไรได้อย่างยั่งยืนในอนาคต

ทั้งนี้ ในการประชุมคณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูปฏิบัติการครั้งที่ 11/2565 วันพฤหัสบดีที่ 17 มีนาคม 2565 โดยมีผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบเข้าร่วมประชุมด้วย สรุปได้ว่าระบบการควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเพียงพอกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ

มีข้อบกพร่องเกี่ยวกับระบบควบคุมภายในในเรื่องใดบ้าง แก้ไขเสร็จสิ้นแล้วหรือไม่ เพราะเหตุใด

- ไม่มี -

ความเห็นของผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ กรณีต่างจากความเห็น ของคณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูปฏิบัติการ

- ไม่มี -

ความเห็นของผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบว่าได้กำกับดูแลให้ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายในมีวุฒิการศึกษา ประสบการณ์ การอบรมที่เหมาะสมเพียงพอกับการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว และแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการแต่งตั้งถอดถอน และโยกย้าย ผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ตามกฎบัตรคณะกรรมการตรวจสอบ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ โดยรวมถึงให้การให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้าย เลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายในพิจารณา และให้ความเห็นต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เกี่ยวกับคุณสมบัติของหัวหน้าฝ่ายสำนักงานการตรวจสอบภายใน การกำหนดค่าตอบแทน และพิจารณาความดีความชอบประจำปีของหัวหน้าฝ่ายสำนักงานการตรวจสอบภายใน

อย่างไรก็ตาม ตามที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้บริษัทฯ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตั้งแต่วันที่ 14 พฤษภาคม 2563 และตั้งคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ที่ประชุมคณะผู้ทำแผนฟื้นฟู ในการประชุมครั้งที่ 7/2564 เมื่อวันที่ 17 กุมภาพันธ์ 2564 ได้มีมติอนุมัติกำหนดการให้ประกาศโครงสร้างองค์กรใหม่เมื่อวันที่ 18 กุมภาพันธ์ 2564 โดยมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 1 พฤษภาคม 2564 เพื่อให้พนักงานแสดงความจำนงในการเข้าทำงานตามโครงสร้างองค์กรใหม่ของบริษัทฯ หัวหน้าฝ่ายสำนักงานการตรวจสอบภายในเป็นผู้ได้รับอนุมัติให้ดำรงตำแหน่งตามหลักเกณฑ์การคัดเลือกพนักงาน และกระบวนการกลั่นกรองเข้าสู่โครงสร้างองค์กรใหม่ของบริษัทฯ

โดยในช่วงเวลานั้นคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการในการประชุมครั้งที่ 9/2563 เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2563 มีมติมอบหมายให้ นายจักรกฤตฤกษ์ พาราพันธกุล ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และบริษัทอิวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิสเอส จำกัด (โดยนางชุตินา ปัญญาโคคาจิก) ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ เป็นผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบเดิม โดยไม่ได้มีการแต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ

ต่อมาเมื่อศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการและคำร้องขอแก้ไขแผน และตั้งผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 โดยบรรดาสหิติ และอำนาจหน้าที่ของผู้ทำแผนตกเป็นของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการโดยทันที คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการในการประชุมครั้งที่ 4/2564 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2564 ได้มีมติมอบหมายให้ นายพรชัย สุริยะเวช ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการเป็นผู้กำกับดูแลงานของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

ผู้กำกับดูแลงานของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ ได้ให้ความสำคัญในการพัฒนาและฝึกอบรม โดยหัวหน้าฝ่ายสำนักงานการตรวจสอบภายในได้รับการอบรมในหลักสูตรต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัวิชาชีพระตรวจสอบภายในอย่างต่อเนื่อง รายละเอียดเกี่ยวกับการเข้าอบรมสามารถดูได้ในเอกสารแนบ 3 รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

## 9.2 รายการระหว่างกัน

## 9.2.1 ข้อมูลรายการระหว่างกันกับบุคคลที่มีอาจมีความขัดแย้ง

บริษัทฯ มีรายการระหว่างกันที่สำคัญกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และนิติบุคคล/บริษัทที่อาจมีความขัดแย้ง สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 ดังนี้

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
กระทรวงการคลัง	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทฯ โดยถือหุ้นประมาณ ร้อยละ 47.86	1.กระทรวงการคลังกู้เงินจาก สถาบันการเงินต่างประเทศ ให้ บริษัทฯ กู้ต่อ - เงินกู้ยืมคงค้าง - เงินกู้ยืมคงค้างตามแผนฟื้นฟู - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย - ดอกเบี้ยรอดัดบัญชี	6,082.08 0 0 351.95	12,496.88 1,158.94 1,146.23 0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หลังจาก ที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการ และคำร้องขอแก้ไขแผนตามมติที่ประชุมของเจ้าหนี้เมื่อ วันที่ 19 พฤษภาคม 2564 บริษัทฯ ได้ดำเนินการ ปรับปรุงมูลค่าสำหรับหนี้สินทางการเงินที่วัดมูลค่าด้วย ราคาทุนตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีดอกเบี้ยที่แท้จริงและ พิจารณาว่าหนี้สินทางการเงินก่อนปรับปรุง และหลัง ปรับปรุงมีผลแตกต่างกันอย่างมีสาระสำคัญหรือไม่ สำหรับ หนี้สินทางการเงินที่มีผลแตกต่างกันอย่างมากจะรับรู้หนี้สิน ทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม โดยใช้วิธีการคิดลด กระแสเงินสดด้วยอัตราดอกเบี้ยตลาด ผลแตกต่าง ระหว่างมูลค่าตามบัญชีของหนี้สินทางการเงินก่อน ปรับปรุงและมูลค่าปัจจุบันของหนี้สินทางการเงินที่ คำนวณใหม่ บริษัทฯ รับรู้เป็นกำไรจากการปรับ โครงสร้างหนี้ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุน เบ็ดเสร็จอื่น หากหนี้สินทางการเงินดังกล่าวไม่มี ผลแตกต่างกันอย่างมาก บริษัทฯ จะปรับปรุงกระแสเงินสด



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
					ภายใต้เงื่อนไขใหม่โดยใช้อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตามสัญญาเดิม ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นจะรับรู้เป็นกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และรับรู้ดอกเบี้ยจ่ายด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตามสัญญาเดิมอัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิวนัดชำระอัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราตามศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการ (วันที่ 15 มิถุนายน 2564)
		2.บริษัทฯ มีรายการเช่าที่ดินจากที่ราชพัสดุ	8.03	8.47	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		3.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน ให้แก่กระทรวงการคลัง			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม	0.00	0.00	
		- ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.00	0.16	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
ธนาคารออมสิน	กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุม ธนาคารออมสิน	1.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารออมสินจำนวนเงิน 3,500 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ - ยอดเงินคงค้าง - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย	3,500.00 0.00 212.96 212.96	3,500.00 1.37 530.08 522.89	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่ง เป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับบุคคล หรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หมายเหตุ: อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิติดนัดชำระ อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราดอกเบี้ยที่ แท้จริงตามสัญญาเดิม
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้บริการเช่าพื้นที่และ บริการอื่นๆ แก่ธนาคารออมสิน - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.18 0.00	2.51 2.03	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
ธนาคารเพื่อการส่งออกและ นำเข้าแห่งประเทศไทย	กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมธนาคาร เพื่อการส่งออกและนำเข้าแห่ง ประเทศไทย	1.บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะยาวกับธนาคารเพื่อการส่งออก และนำเข้าแห่งประเทศไทย - ยอดเงินคงค้าง - เงินกู้ยืมคงค้างตามแผนฟื้นฟู - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย - ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี	568.48     19.44	398.74   39.92 37.62	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไป ตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ การกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หมายเหตุ: อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิมนัดชำระ อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราดอกเบี้ย ที่แท้จริงตามสัญญาเดิม
		2.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารเพื่อการส่งออกและนำเข้า แห่งประเทศไทย จำนวนเงิน 1,500 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ - ยอดเงินคงค้าง - เงินกู้ยืมคงค้างตามแผนฟื้นฟู - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย - ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี	1,452.83     11.93	1,500.00  1.50 170.67 165.38	การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หมายเหตุ: อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิมนัดชำระ อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราดอกเบี้ย ที่แท้จริงตามสัญญาเดิม

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
		3.บริษัทฯ ขยายบัตรโดยสาร เครื่องบินให้แก่ธนาคารเพื่อการ ส่งออกและนำเข้าแห่งประเทศไทย - ยอดรายได้รวม	0.00	0.04	กำหนดราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นราย ใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุม ธนาคารอิสลามแห่งประเทศไทย	1.บริษัทฯ ทำสัญญาเงินกู้ยืม ระยะ ยาวกับธนาคารอิสลามแห่ง ประเทศไทย - ยอดเงินคงค้าง - เงินกู้ยืมคงค้างตามแผนฟื้นฟู - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย - ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี	1,195.37    54.06	2,500.00  253.72 233.68	การกำหนดราคา/เงื่อนไขและอัตราดอกเบี้ยเป็นไป ตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ การกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หมายเหตุ: หลังจากที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผน ฟื้นฟูกิจการและคำร้องขอแก้ไขแผนตามมติที่ประชุม ของเจ้าหนี้เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 บริษัทฯ ได้ ดำเนินการปรับปรุงมูลค่าหนี้สำหรับหนี้สินทางการเงินที่วัด มูลค่าด้วยราคาทุนตัดจำหน่ายโดยใช้วิธีดอกเบี้ย ที่แท้จริงและพิจารณาว่าหนี้สินทางการเงินก่อนปรับปรุง และหลังปรับปรุงมีผลแตกต่างกันอย่างไรมีสาระสำคัญหรือไม่ สำหรับหนี้สินทางการเงินที่มีผลแตกต่างกันมากจะ รับรู้หนี้สินทางการเงินใหม่ด้วยมูลค่ายุติธรรม โดยใช้ วิธีการคิดลดกระแสเงินสดด้วยอัตราดอกเบี้ยตลาด ผล แตกต่างระหว่างมูลค่าตามบัญชีของหนี้สินทางการเงิน ก่อนปรับปรุงและมูลค่าปัจจุบันของหนี้สินทางการเงิน ที่คำนวณใหม่ บริษัทฯ รับรู้เป็นกำไรจากการปรับ

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
					<p>โครงสร้างหนี้ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และรับรู้ดอกเบี้ยจ่ายด้วยอัตราดอกเบี้ยตลาด หากหนี้สินทางการเงินดังกล่าวไม่มีผลแตกต่างอย่างมาก บริษัทฯ จะปรับปรุงกระแสเงินสดภายใต้เงื่อนไขใหม่โดยใช้อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตามสัญญาเดิม ผลแตกต่างที่เกิดขึ้นจะรับรู้เป็นกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ในงบกำไรขาดทุนและกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอื่น และรับรู้ดอกเบี้ยจ่ายด้วยอัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงตามสัญญาเดิม</p> <p>อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิมนัดชำระ อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราตามที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการ (วันที่ 15 มิถุนายน 2564)</p>

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	กระทรวงการคลัง ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัทฯ เป็นผู้ควบคุม ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) โดย ผ่านทางธนาคารแห่งประเทศไทยและ กองทุนเพื่อการฟื้นฟูและพัฒนาระบบ สถาบันการเงิน	1.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,000 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ - ยอดเงินคงค้าง 2,260.73 - ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้ 2,260.73 - ดอกเบี้ยจ่าย 63.84 - ดอกเบี้ยค้างจ่าย 63.84			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หมายเหตุ: อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิมนัดชำระ อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราดอกเบี้ยที่ แท้จริงตามสัญญาเดิม
		2.บริษัทฯ ทำสัญญาวางเงินกู้ ประเภทเงินทุนหมุนเวียนกับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนเงิน 3,500 ล้านบาท มีการใช้วงเงินกู้ - ยอดเงินคงค้าง 3,500.00 - ดอกเบี้ยจ่าย 128.63 - ดอกเบี้ยค้างจ่าย 128.63			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ย/ ค่าธรรมเนียมวงเงินกู้เป็นไปตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับการกำหนดให้กับ บุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน หมายเหตุ: อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2563 เป็นอัตราผิมนัดชำระ อัตราดอกเบี้ยสำหรับปี 2564 เป็นอัตราดอกเบี้ยที่ แท้จริงตามสัญญาเดิม

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
		3.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ ธนาคาร กรุงไทย จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ - ดอกเบี้ยจ่าย - ดอกเบี้ยค้างจ่าย - ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี	832.00   6.80	832.00  32.15 33.33	หมายเหตุ ปี 2563 อัตราดอกเบี้ยสำหรับปีเป็นอัตราผิมนัดชำระ ปี 2564 บริษัทฯ ปรับปรุงวันครบกำหนดชำระและ อัตราดอกเบี้ยของหุ้นกู้ให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้ บริษัทได้ปรับปรุงเจ้าหนี้หุ้นกู้ทั้งหมดด้วย วิธีการทบทวนตัดจำหน่ายให้เป็นไปตามเงื่อนไขของ แผนฟื้นฟูกิจการ
		4.บริษัทฯ ขายบริการให้เช่า สำนักงาน ตู้ ATM ค่าน้ำ-ไฟ และ Lease line แก่ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้าง	3.30 0.22	3.05 0.11	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		5.บริษัทฯ ซื้อบริการรับ-ส่ง เงินสด ของบริษัทฯ และจ่ายค่าธรรมเนียม จัดจำหน่าย หุ้นกู้ให้กับ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้ค้าง	2.84 0.13	3.92 0.15	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด และ ของบริษัทฯ	1.บริษัทฯ ซื้อบริการฝากส่ง ไปรษณีย์ในประเทศและ ต่างประเทศ และซื้ออุปกรณ์จาก บริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้ค้าง	0.14 0.00	0.62 0.01	
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน ให้แก่ บริษัทไปรษณีย์ไทย จำกัด			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้าง	0.00 0.00	0.22 0.00	



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุมการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย	1.บริษัทฯ จ่ายค่าโฆษณา และส่งเสริมการขาย ให้แก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.00 0.24	0.00 0.11	
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และ ให้เช่าสำนักงานแก่ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	10.15 1.13	18.17 0.73	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท อสมท จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ	1.บริษัทฯ จ่ายค่าโฆษณา ให้แก่ บริษัท อสมท จำกัด (มหาชน)  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.00 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 0.87		1.63 0.87	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ	1.บริษัทฯ ซื้อม้ำมันรถยนต์และ และน้ำมันหล่อลื่นจากบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.06 - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง 1.66		18.60 1.50	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการสอบเทียบเครื่องมือ วัด (AC Dielectric Tester) ให้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)  - ยอดรายได้รวม 0.00		3.37	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ	1.บริษัทฯ ประกอบกิจการและ เช่าพื้นที่ในเขตท่าอากาศยานต่างๆ เพื่อใช้สำหรับจอดอากาศยาน จอดพาดหน้า ขนถ่ายสินค้า เก็บ อุปกรณ์ภาคพื้นดิน เก็บตู้คอนเทน เนอร์ ที่ทำการสำนักงานสายการบิน และบริการอื่นๆ จากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	8,642.18 891.05	4,577.76 892.59	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการขาย บัตรโดยสารเครื่องบิน และได้รับ ส่วนแบ่งรายได้ 2% จากการเรียก เก็บค่าธรรมเนียมการใช้สนามบิน (Passenger Service Charges) ให้กับบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.51 13.97	23.18 13.42	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) และของบริษัทฯ	1.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ 933.00 - ดอกเบี้ยจ่าย 46.54 - ดอกเบี้ยค้างจ่าย 49.47 - ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี 17.48			หมายเหตุ ปี 2563 อัตราดอกเบี้ยสำหรับปีเป็นอัตราผิมนัดชำระ ปี 2564 บริษัทฯ ปรับปรุงวันครบกำหนดชำระและ อัตราดอกเบี้ยของหุ้นกู้ให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงเจ้าหนี้หุ้นกู้ทั้งหมดด้วยวิธี ราคาทุนตัดจำหน่ายให้เป็นไปตามเงื่อนไขของแผน ฟื้นฟูกิจการ
		2.บริษัทฯ เช่าช่องสัญญาณ อินเทอร์เน็ตจาก บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.25 - ยอดเจ้าหนี้ค้าง 2.51			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไป ตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ การกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) และ ของบริษัทฯ	1.บริษัทฯ ขายหุ้นกู้ให้แก่ บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) - มูลค่าหุ้นกู้ 415.00 - ดอกเบี้ยจ่าย 15.93 - ดอกเบี้ยค้างจ่าย 16.80 - ดอกเบี้ยรอดตัดบัญชี 7.11			หมายเหตุ ปี 2563 อัตราดอกเบี้ยสำหรับปีเป็นอัตราผิมนัดชำระ ปี 2564 บริษัทฯ ปรับปรุงวันครบกำหนดชำระและ อัตราดอกเบี้ยของหุ้นกู้ให้เป็นไปตามแผนฟื้นฟูกิจการ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้ปรับปรุงเจ้าหนี้หุ้นกู้ทั้งหมดด้วยวิธี ราคาทุนตัดจำหน่ายให้เป็นไปตามเงื่อนไขของแผน ฟื้นฟูกิจการ
		2.บริษัทฯ เช่าเส้นใยแก้วนำแสง จาก บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.42 - ยอดเจ้าหนี้ค้าง 7.07			การกำหนดราคา/เงื่อนไข/อัตราดอกเบี้ยเป็นไป ตามปกติของธุรกิจ ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับ การกำหนดให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
สถาบันการบินพลเรือน	กระทรวงการคลังซึ่งเป็นผู้ถือหุ้น รายใหญ่ของบริษัทฯ มีอำนาจควบคุม สถาบันการบินพลเรือน	1.บริษัทฯ จัดส่งนักบินบริษัทฯ ไปอบรมด้านกิจการบิน จาก สถาบันการบินพลเรือน - ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้ค้าง	0.00 10.00	9.34 10.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด (บริษัทย่อย)	บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัทไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 55 ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ - นายชาย เอี่ยมศิริ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ ไปดำรงตำแหน่งกรรมการของบริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	1.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสาร เครื่องบิน และให้บริการเช่าพื้นที่ สำนักงานและอุปกรณ์ คอมพิวเตอร์ ให้แก่ บริษัทไทย - อะมาดิอุส เซาท์อีสต์ เอเชีย จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้ค้าง	6.62 0.99	9.26 0.78	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด (บริษัทย่อย)	บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด โดยถือหุ้นประมาณร้อยละ 49 และมี อำนาจควบคุม ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นายสุวรรธนะ สีบุญเรือง บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงตำแหน่ง กรรมการ ของ บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	1.บริษัทฯ ซื้อบริการจัดส่งพนักงาน แรงงานภายนอก เพื่อปฏิบัติงานใน บริษัทฯ จากบริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	- ยอดค่าใช้จ่ายรวม 178.60	604.38	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดเจ้าหน้าที่คงค้าง 128.93	138.81		
		- ค่าแรงจ่ายล่วงหน้า 0.00	0.00	0.00	
		2.บริษัทฯ ให้บริการเช่าพื้นที่ สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงาน ให้แก่ บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด	- ยอดรายได้รวม 0.50	2.02	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดลูกหนี้คงค้าง 1.59	2.05		

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด (บริษัทย่อย)	บริษัทฯ เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด โดยถือหุ้น ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นาวาอากาศตรี อนิรุต แสงฤทธิ์ ดำรง ตำแหน่งประธานกรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด และเกษียณอายุ จากบริษัทฯ เมื่อวันที่ 30 กันยายน 2564 เรือโท สุพจน์ เจริญสุข บริษัทฯ แต่งตั้งให้ ไปดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทย ไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2564 นางบุษกร อมรวิวัฒน์ บริษัทฯ แต่งตั้งให้ไปดำรงดำรงตำแหน่งกรรมการ ของ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัดเมื่อ วันที่ 1 ตุลาคม 2564	1.บริษัทฯ ให้บริการใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการฝึกอบรมด้าน การบิน และให้บริการเช่าพื้นที่ สำนักงานและอุปกรณ์สำนักงาน ให้แก่ บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด - ยอดรายได้รวม 15.08 - ยอดลูกหนี้คงค้าง 1.19		20.23 2.58	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ซื้อบริการ การฝึกอบรม พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน จาก บริษัท ไทยไฟลท์เทรนนิ่ง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.39		0.45	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน และ เป็นไปตามราคาตลาด



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด (บริษัทย่อย)	บริษัทฯ ถือหุ้นผ่านบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสেস จำกัด ประมาณร้อยละ 49 และมีอำนาจควบคุม	1.บริษัทฯ จ่ายค่าตอบแทน (Commission) จากการจำหน่าย ผลิตภัณฑ์ของบริการเอ็องหลวง ให้แก่ บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.00	0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายทัวร์เอ็องหลวง ให้แก่ บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด - ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.04 1.55	11.79 1.55	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน



นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์ เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด (บริษัทร่วม)	บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด ประมาณร้อยละ 40	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักของ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่น แนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด สำหรับผู้โดยสารของ บริษัทฯ  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม	0.00	0.00	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด (บริษัทร่วม)	บริษัทฯ ถือหุ้นใน บริษัท ครัวการบิน ภูเก็ต จำกัด ประมาณร้อยละ 30	1.บริษัทฯ ซื้ออาหารและบริการ จากบริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดค่าใช้จ่ายรวม - ยอดเจ้าหนี้คงค้าง	0.04 20.44	99.02 20.52	
		2.บริษัทฯ มีรายได้จากการขาย วัตถุดิบและการให้บริการแก่ บริษัท ครัวการบินภูเก็ต จำกัด			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		- ยอดรายได้รวม - ยอดลูกหนี้คงค้าง	0.00 0.00	0.06 0.00	

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด (บริษัทร่วม)	บริษัทฯ ถือหุ้นในบริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด ประมาณร้อยละ 30 ผู้บริหารของบริษัทฯ ได้แก่ นางสาวปิยาณี สังข์ทอง ดำรงตำแหน่ง กรรมการของบริษัท โรงแรมท่าอากาศ ยานสุวรรณภูมิ จำกัด	1.บริษัทฯ ซื้อบริการห้องพักจาก บริษัท โรงแรมท่าอากาศยาน สุวรรณภูมิ จำกัด สำหรับผู้โดยสาร ของบริษัทฯ  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 0.00 - ยอดเจ้าหนี้ค้าง 2.16			กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

นิติบุคคล/บริษัท ที่อาจมีความขัดแย้ง	ความสัมพันธ์	ลักษณะของรายการ ระหว่างกัน	มูลค่าของรายการระหว่างกัน (ล้านบาท)		เงื่อนไข/นโยบายราคา
			สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2564	สำหรับปีสิ้นสุด วันที่ 31 ธันวาคม 2563	
บริษัท วิทยุการบิน แห่งประเทศไทย จำกัด (บริษัทร่วมลงทุน)	กระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ของบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย ไทย จำกัด และของบริษัทฯ บริษัทฯ ถือหุ้นประมาณร้อยละ 0.24 ในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด	1.บริษัทฯ ซื้อบริการนำร่อง (Navigation) และเช่าอุปกรณ์ สื่อสารจากบริษัท วิทยุการบินแห่ง ประเทศไทย จำกัด  - ยอดค่าใช้จ่ายรวม 145.30 - ยอดเจ้าหนี้ค้างค้ำ 105.14		364.52 105.53	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน
		2.บริษัทฯ ขายบัตรโดยสารเครื่องบิน และให้บริการขนส่งแก่บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด  - ยอดรายได้รวม 0.00		0.12	กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจ เช่นเดียวกับที่กำหนด ให้กับบุคคลหรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน

ทั้งนี้ บริษัทฯ ยังมีรายการระหว่างกันที่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับบริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ (ซึ่งประกอบด้วย ค่าไฟฟ้า ประปา และโทรศัพท์) ที่บริษัทฯ มีการทำรายการกับหน่วยงาน  
ของรัฐ และ/หรือรัฐวิสาหกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้ให้บริการสาธารณูปโภคต่าง ๆ ดังกล่าว เป็นจำนวนเงิน 2.8 ล้านบาท สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564

หมายเหตุ ในปี 2564 บริษัทฯ ได้มีการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์กับนิติบุคคลที่ได้แสดงไว้ในปี 2563 ได้แก่ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (บริษัทร่วม) ในระหว่าง  
วันที่ 21 กันยายน 2564 ถึง 25 พฤศจิกายน 2564 บริษัทฯ ได้จำหน่ายเงินลงทุนในบริษัทฯ บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในราคาหุ้นละ 27.50 – 32.00 บาท คิดเป็นจำนวน  
เงินทั้งสิ้น 718 ล้านบาท และ วันที่ 1 ธันวาคม 2564 กรรมการบริหารที่เป็นตัวแทนของบริษัทฯ ได้ลาออกจากการเป็นกรรมการบริหาร ด้วยเหตุนี้บริษัทฯ จึงเปลี่ยนการจัดประเภทเงินลงทุนใน  
บริษัทร่วมมาเป็นเงินลงทุนระยะยาวอื่นแสดงในสินทรัพย์ทางการเงินไม่หมุนเวียนอื่น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564 โดยมีมูลค่ายุติธรรม 559 ล้านบาท

### 9.2.2 ความจำเป็นและความเหมาะสมผลของรายการระหว่างกัน

สำหรับการเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้นนั้น บริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยเป็นการดำเนินการตามปกติของธุรกิจ ทั้งนี้ ราคาที่ซื้อ/ขาย หรือให้/รับบริการจากบริษัทที่เกี่ยวข้อง กำหนดจากราคาปกติของธุรกิจเช่นเดียวกับที่บริษัทฯ กำหนดให้กับบุคคล หรือกิจการอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกัน ทั้งนี้ เป็นไปตามความเหมาะสมของเงื่อนไข และการใช้ราคาตลาดที่อ้างอิงได้ ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์แก่ทั้งบริษัทฯ และบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยมีได้มีวัตถุประสงค์ในการถ่ายเทผลประโยชน์ระหว่างกัน หรือมีรายการใดๆ เป็นพิเศษ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกรายได้รับการดูแลผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมและเท่าเทียมกันตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ

### 9.2.3 ขั้นตอนการอนุมัติการทำรายการระหว่างกัน

การเข้าทำรายการระหว่างกันข้างต้น เป็นไปตามธุรกิจปกติของบริษัทฯ และได้ดำเนินการอนุมัติตามขั้นตอนของบริษัทฯ ซึ่งมีมาตรการที่รัดกุม รวมทั้งกรรมการและผู้บริหารที่มีส่วนได้เสียในเรื่องนั้นๆ จะไม่มีส่วนในการอนุมัติการทำรายการ

### 9.2.4 นโยบายการทำรายการระหว่างกันในอนาคต

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



งบการเงิน





## ส่วนที่ 3 งบการเงิน

## ฐานะการเงินและผลการดำเนินงานตารางสรุปงบการเงินรวมสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

## งบกำไรขาดทุน

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกิน	5,528	34,163	149,044
ค่าระวางขนส่ง	10,770	6,736	17,243
ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์	158	157	540
กิจการอื่นๆ	5116	6,661	14,215
ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น <sup>(3)</sup>	68,409	921	3,473
ผลกำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(7,618)	(895)	4,439
รวมรายได้	82,363	47,743	188,954
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	5,926	12,386	54,675
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	6,411	20,546	31,172
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน <sup>(1)</sup>	8,734	16,151	46,621
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	12,544	27,704	17,328
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	1,265	219	14,489
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	491	2,111	9,101
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	837	1,952	10,637
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	494	564	628
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าเครื่องบินและสินทรัพย์	(20,013)	82,703	634
ค่าใช้จ่ายอื่น	3,894	5,310	10,040
ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่น <sup>(2)</sup>	9,447	18,194	4,664
รวมค่าใช้จ่าย	30,030	187,840	199,989
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	52,333	(140,097)	(11,035)
รายได้(ค่าใช้จ่าย)ภาษีเงินได้สุทธิ	2,780	(1,083)	(982)
กำไรสุทธิส่วนที่เป็นของผู้ถือหุ้นส่วนน้อย	(5)	(9)	26
กำไร(ขาดทุน)สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	55,118	(141,171)	(12,043)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	55,113	(141,180)	(12,017)
จำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้ว (ล้านหุ้น)	2,183	2,183	2,183
กำไร(ขาดทุน) สุทธิต่อหุ้น (บาท)	25.25	(64.67)	(5.52)

หมายเหตุ: (1) ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบินประกอบด้วย ค่าบริการการบิน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือและค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน

(2) ดอกเบี้ยจ่ายและค่าใช้จ่ายอื่นๆ รวมส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม , ผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุนและผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ และ ผลขาดทุนจากการด้อยค่าตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับที่9

(3) ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่นรวมกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้และกำไรจากการขายเงินลงทุน

**งบกระแสเงินสด**

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
กำไรจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลง ในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงาน	(5,906)	(12,937)	18,271
เงินสดสุทธิได้มาจากกิจกรรมดำเนินงาน	(9,847)	(9,814)	13,570
เงินสดจ่ายซื้อสินทรัพย์	(117)	(447)	(3,342)
เงินสดรับจากการจำหน่ายสินทรัพย์	3,842	3	1,247
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมลงทุน	7,438	(35)	(1,725)
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ระยะสั้น	-	11,491	500
เงินสดรับ (จ่าย) จากหุ้นกู้	-	(2,500)	9,258
เงินสดรับ (จ่าย) จากเงินกู้ยืมระยะยาว	(494)	(7,897)	(9,489)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) ในกิจกรรมจัดหาเงิน	(758)	(3,292)	(3,725)
EBITDAR <sup>(1)</sup>	(7,580)	(11,100)	23,833
EBITDAR ต่อหุ้น (บาท)	(3.47)	(5.09)	10.92

หมายเหตุ :

- EBITDAR เท่ากับ EBITDA + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่
- EBITDA เท่ากับ รายได้ (ไม่รวมกำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน) - ค่าใช้จ่าย(ไม่รวมต้นทุนทางการเงิน ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบินและผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน)

**งบดุล**

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	5,515	8,674	21,663
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	24,795	20,251	45,676
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์-สุทธิ	34,493	42,127	171,912
รวมสินทรัพย์	161,219	209,297	254,808
รวมหนี้สินหมุนเวียน	47,348	302,096	81,759
หนี้สินระยะยาว	139,269	5	122,121
รวมหนี้สิน	232,469	337,962	243,042
ทุนที่ออกและเรียกชำระแล้ว	21,828	21,828	21,828
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(71,250)	(128,665)	11,766

## อัตราส่วนทางการเงินสำหรับระยะ 3 ปีที่ผ่านมา

รายการ	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง :</b>			
อัตราส่วนสภาพคล่อง (เท่า) <sup>(1)</sup>	0.69	0.07	0.91
อัตราส่วนสภาพคล่องหมุนเร็ว (เท่า)	0.41	0.04	0.59
อัตราส่วนสภาพคล่องกระแสเงินสด (เท่า)	(0.06)	(0.07)	0.26
อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า (เท่า)	4.00	6.53	16.33
ระยะเวลาเก็บหนี้เฉลี่ย (วัน)	89.94	55.13	22.04
อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ (เท่า)	2.53	5.63	16.78
ระยะเวลาขายสินค้าเฉลี่ย (วัน)	142.44	63.95	21.45
อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้ (เท่า)	1.20	4.35	32.49
ระยะเวลาชำระหนี้ (วัน)	300.48	82.67	11.08
Cash Cycle (วัน)	(68.11)	36.41	32.41
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร :</b>			
อัตรากำไรขั้นต้น (%)	(7.78)	(8.93)	12.79
อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน (%) <sup>(2)</sup>	(122.92)	(98.30)	(6.74)
อัตรารายได้อื่น (%)	76.03	1.22	1.99
อัตราส่วนเงินสดต่อการทำกำไร (%)	34.48	21.60	(119.27)
อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ (%) <sup>(3)</sup>	(232.09)	(291.51)	(6.52)
อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (%) <sup>(4)</sup>	(55.14)	(241.54)	(74.59)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน :</b>			
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ (%) <sup>(5)</sup>	33.37	(55.12)	(2.51)
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร (%)	43.89	(63.32)	2.75
อัตรากำไรต่อหน่วยของสินทรัพย์ (เท่า)	0.49	0.21	0.72
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน :</b>			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (เท่า) <sup>(6)</sup>	(1.96)	(1.82)	12.52
อัตราส่วนความสามารถชำระดอกเบี้ย (เท่า) <sup>(7)</sup>	(0.93)	(0.93)	1.98
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน (เท่า) <sup>(8)</sup>	(0.67)	(0.49)	0.70
อัตรากำไรจ่ายปันผล (%)	-	-	-

หมายเหตุ :

- (1) อัตราส่วนสภาพคล่อง เท่ากับ สินทรัพย์หมุนเวียน (ไม่รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่ถือไว้เพื่อขาย) / หนี้สินหมุนเวียน (ไม่รวมรายรับด้านการขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้)
- (2) อัตรากำไร(ขาดทุน)จากการดำเนินงาน เท่ากับ กำไร(ขาดทุน) จากการดำเนินงาน/รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)
- (3) อัตรากำไร(ขาดทุน)สุทธิ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / รายได้รวม (ไม่รวมอัตราแลกเปลี่ยนและกำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน)
- (4) อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)สุทธิ / ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
- (5) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ เท่ากับ กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักดอกเบี้ยและภาษี /สินทรัพย์รวมเฉลี่ย
- (6) อัตราส่วนหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ยต่อส่วนของผู้ถือหุ้น เท่ากับ (เงินกู้ยืมระยะสั้น+หนี้สินระยะยาวรวมส่วนที่ถึงกำหนดชำระภายใน 1 ปี)/ส่วนของผู้ถือหุ้น
- (7) อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย เท่ากับ กำไรก่อนหักต้นทุนทางการเงิน ภาษี กำไร(ขาดทุน)จากอัตราแลกเปลี่ยน ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย กำไรจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน ประมาณการเงินตอบแทนความชอบในการทำงาน และผลขาดทุนจากการเปลี่ยนแปลงส่วนได้เสียในเงินลงทุน (EBITDA) /ดอกเบี้ยจ่าย
- (8) อัตราส่วนความสามารถในการชำระภาระผูกพันเท่ากับ EBITDAR / (การชำระคืนหนี้สินระยะยาว + ดอกเบี้ยจ่าย + ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่)

## ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ และบริษัทย่อย

ตารางต่อไปนี้แสดงการเปรียบเทียบรายได้และค่าใช้จ่ายของบริษัทฯ และบริษัทย่อยโดยเทียบเป็นอัตราร้อยละของยอดขายได้ในรอบระยะเวลาบัญชี 3 ปีที่ผ่านมา

หน่วย : ล้านบาท

รายการ	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
<b>รายได้</b>			
รายได้จากค่าโดยสาร			
ในภูมิภาค	3.20	26.34	40.58
ระหว่างทวีป	8.84	28.84	26.73
ในประเทศ	8.89	9.21	5.69
เที่ยวบินไม่ประจำ	0.22	0.55	0.21
ค่าระวางขนส่งสินค้าและไปรษณียภัณฑ์	39.52	12.53	7.77
รายได้จากกิจกรรมอื่นๆ	20.19	13.75	7.30
ค่าเงินประกันภัยและค่าธรรมเนียมน้ำมัน	4.28	7.30	9.57
<b>รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ</b>	<b>85.14</b>	<b>98.52</b>	<b>97.85</b>
รายได้อื่นๆ	14.86	1.48	2.15
<b>รวมรายได้</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>			
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	23.39	25.57	29.68
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	25.30	42.42	16.92
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน	34.48	33.35	25.30
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	49.51	57.20	9.40
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	4.99	0.45	7.86
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	1.94	4.36	4.94
ค่าใช้จ่ายด้านการตลาด	3.30	4.03	5.77
ค่าใช้จ่ายด้านการประกันภัย	1.57	1.16	0.34
ค่าใช้จ่ายดำเนินงานอื่น	15.74	10.96	5.45
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	0.50	1.06	0.12
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>	<b>160.72</b>	<b>179.52</b>	<b>105.67</b>
ต้นทุนทางการเงิน	37.45	25.18	2.41
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>198.17</b>	<b>204.70</b>	<b>108.20</b>
<b>กำไร (ขาดทุน) จากการดำเนินงาน</b>	<b>(98.17)</b>	<b>(104.70)</b>	<b>(8.20)</b>
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินฉบับที่ 9	0.67	0.54	-
ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงของกลุ่มรายการของฐานะสุทธิ	-	(1.46)	(1.46)
ผลกำไร(ขาดทุน)จากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนเงินลงทุน	-	0.43	0.15
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของสินทรัพย์และเครื่องบิน	78.98	(170.77)	(0.34)
กำไร (ขาดทุน) จากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ	(30.06)	(1.85)	2.41
กำไรจากการขายเงินลงทุน	11.19	-	-
กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้	243.92	-	-
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	10.97	(2.24)	(0.53)
<b>กำไรสุทธิ (ขาดทุน) สุทธิ</b>	<b>217.50</b>	<b>(290.45)</b>	<b>(6.52)</b>

- ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
- อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
- ระยะเวลาบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นี่ หมายถึง น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พัก และไปรษณียภัณฑ์

## ผลการดำเนินงานในรอบ 5 ปี

		ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
จำนวนเครื่องบิน	(ลำ)	87	103	103	103	100
จำนวนชั่วโมงปฏิบัติการบิน	(ชั่วโมง/ปี)	57,318	116,526	420,723	423,209	409,024
ปริมาณการผลิต	(ล้านต้น-กม.)	1,699	3,394	13,016	13,397	12,982
ปริมาณการขนส่ง <sup>(1)</sup>	(ล้านต้น-กม.)	774	2,151	9,367	9,788	9,631
อัตราส่วนการบรรทุก	(ร้อยละ)	45.5	63.4	72.0	73.1	74.2
จำนวนผู้โดยสาร	(พันคน)	1,640	5,871	24,511	24,319	24,562
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	11,224	23,789	90,622	93,131	90,498
ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร	(ล้านที่นั่ง-กม.)	2,147	15,398	71,695	72,315	71,634
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร	(ร้อยละ)	19.1	64.7	79.1	77.6	79.2
ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์ <sup>(1)</sup>	(ล้านต้น-กม.)	581	1,015	3,950	4,054	3,832
ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ล้านต้น-กม.)	547	595	2,127	2,465	2,377
อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์	(ร้อยละ)	94.1	58.6	53.8	60.8	62.0
จำนวนพนักงาน	(คน)	11,922	18,361	21,367	22,054	22,370
กำไร(ขาดทุน)ก่อนหักภาษีเงินได้	(ล้านบาท)	52,333	(140,097)	(11,035)	(11,606)	(2,895)

## นิยามศัพท์ทางการบิน

- ปริมาณการผลิตรวมคิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ ระยะเวลาของเครื่องบิน คูณ ระยะทางบิน
  - ปริมาณการขนส่งรวมคิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ น้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระเกินพิกัด พัก และไปรษณีย์ภัณฑ์ คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
  - อัตราส่วนการบรรทุก คือ ปริมาณการขนส่ง เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิต
  - ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสารคิดเป็น ที่นั่ง-กิโลเมตร คือ จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร คูณ ระยะทางบิน
  - ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารคิดเป็น คน-กิโลเมตร คือ จำนวนผู้โดยสาร คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
  - อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร คือ ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร
  - ปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ ระยะเวลาบรรทุกพัสดุภัณฑ์ คูณ ระยะทางบิน
  - ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์คิดเป็น ต้น-กิโลเมตร คือ น้ำหนักพัสดุภัณฑ์ที่ทำการขนส่ง คูณ ระยะทางที่ขนส่ง
  - อัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คือ ปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ เทียบเป็นร้อยละของปริมาณการผลิตพัสดุภัณฑ์
  - ระยะเวลาบรรทุกของเครื่องบิน คือ ปริมาณน้ำหนักสูงสุดซึ่งเครื่องบินสามารถบรรทุกได้ น้ำหนักในที่นี้ หมายถึงน้ำหนักผู้โดยสาร สัมภาระ เกินพิกัด พัก และไปรษณีย์ภัณฑ์
- <sup>(1)</sup> ในปี 2558 บริษัทฯ มีการเปลี่ยนแปลงค่าสถิติการคำนวณน้ำหนักเฉลี่ยผู้โดยสารรวมสัมภาระ (Free Baggage Allowance) จาก 90 กิโลกรัมต่อคน เป็น 100 กิโลกรัมต่อคนเพื่อให้ค่าสถิติของบริษัทฯ สามารถเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลง



เอกสารแนบ



## เอกสารแนบ 1

## รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการ ผู้บริหาร ผู้มีอำนาจควบคุมและเลขานุการบริษัทฯ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
<p>1. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันท์</p> <p>ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 15 มิถุนายน 2564 – ปัจจุบัน</p> <p>ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 14 กันยายน 2563 – 14 มิถุนายน 2564</p> <p>ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ วันที่ 25 พฤษภาคม 2563 – ปัจจุบัน</p> <p>ตำแหน่งในบริษัทฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประธานคณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ</li> <li>- ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ</li> <li>- กรรมการบริษัทฯ</li> </ul>	68	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรี สาขาคณิตศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับ 1) มหาวิทยาลัยออกซฟอร์ด สหราชอาณาจักร</li> <li>- ปริญญาโท สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยลอนดอน (LSE) สหราชอาณาจักร</li> <li>- ปริญญาเอก สาขาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยลอนดอน (LSE) สหราชอาณาจักร</li> </ul> <p><u>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 35/2548</li> </ul> <p><u>การอบรมหลักสูตรอื่นๆ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 6 สถาบันวิทยาการพลังงาน</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี	2561 – ปัจจุบัน	<p><b>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ประธานกรรมการ/กรรมการอิสระ</li> <li>- กรรมการอิสระ</li> <li>- กรรมการอิสระ</li> </ul> <p><b>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- กรรมการ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน)</li> <li>- บริษัท พกษา โฮลดิ้ง จำกัด (มหาชน)</li> <li>- ธนาคารกลีกรไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>
					2561 – ปัจจุบัน		
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละการถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
2. นายพรชัย สุริยะเวช ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 15 มิถุนายน 2564 – ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	53	ปริญญาตรี - บัณฑิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ปริญญาโท - รัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาการเงิน มหาวิทยาลัย College of Notre Dame สหรัฐอเมริกา ปริญญาเอก - ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการศึกษาอกระบบโรงเรียน จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - การจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการภาครัฐ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 227/2559 การอบรมหลักสูตรอื่นๆ - หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 64 ปีการศึกษา 2564 - 2565 - หลักสูตรรัฐบาลอิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริหารระดับสูง (รอส.) รุ่นที่ 6 พ.ศ. 2562 - หลักสูตรผู้บริหารระดับสูง สถาบันวิทยาการตลาดทุน (หลักสูตร วตท.) รุ่นที่ 26 พ.ศ. 2561 - หลักสูตรนักบริหารการงบประมาณระดับสูง (นงส.) รุ่นที่ 4 สำนักงบประมาณ พ.ศ. 2560 - หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้บริหารส่วนราชการ (นบส. 2) รุ่นที่ 8 สำนักงาน ก.พ. พ.ศ. 2559	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ - โฆษกกระทรวงการคลัง	- ไม่มี
					ปัจจุบัน	- กรรมการ - กรรมการ - กรรมการ	- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง และกระทรวงการคลัง - การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย - ธนาคารแห่งประเทศไทย - บริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย (จำกัด) - สถาบันคุ้มครองเงินฝาก
					ปัจจุบัน	- ประธานกรรมการ	
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>					1 ตุลาคม 2564 - ปัจจุบัน	- ผู้อำนวยการสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง	- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง
					25 พฤษภาคม 2564 - 30 กันยายน 2564	- รองปลัดกระทรวงการคลัง	- สำนักงานปลัดกระทรวงการคลัง กระทรวงการคลัง
					28 ตุลาคม 2559 - 24 พฤษภาคม 2564	- ที่ปรึกษาด้านเศรษฐกิจการเงิน (เศรษฐกิจทรงคุณวุฒิ)	- สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง กระทรวงการคลัง



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
3. นายไกรสร บารมีอวยชัย  ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 15 มิถุนายน 2564 – ปัจจุบัน  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ	70	- ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ปริญญาโท นิติศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - เนติบัณฑิตไทย สำนักอบรมศึกษากฎหมายแห่งเนติบัณฑิตยสภา	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - ผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ - ผู้จัดการประนอมหนี้และกฎหมาย  2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)  - ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทาง ครอบครัวระหว่าง ผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
4. นายศิริ จิระพงษ์พันธ์ ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแผนกฟื้นฟูกิจการ วันที่ 15 มิถุนายน 2564 – ปัจจุบัน  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้บริหารแผนกฟื้นฟูกิจการ	67	- ปริญญาตรี วิศวกรรมเคมี (เกียรตินิยม) California Institute of Technology สหรัฐอเมริกา - ปริญญาเอก วิศวกรรมเคมี Massachusetts Institute of Technology สหรัฐอเมริกา  ภาควิชาหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD) - หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 77/2549	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - กรรมการ  2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	- ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีซ้อนหลัง		
					2560 – 2562 2558 – 2560 2557 – 2558 2557 – 2558  2553 – 2560	- รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพลังงาน - กรรมการอิสระ / กรรมการตรวจสอบ - สมาชิกสภา - กรรมการอิสระ / กรรมการบริหารความเสี่ยง  - ผู้อำนวยการ	- กระทรวงพลังงาน - บริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) - สภาปฏิรูปแห่งชาติ - บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) - สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน			
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ	
5. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 15 มิถุนายน 2564 – ปัจจุบัน ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 14 กันยายน 2563 – 14 มิถุนายน 2564 ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการ วันที่ 4 มิถุนายน 2563 – ปัจจุบัน ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ - ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ - กรรมการบริษัทฯ	61	- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - ปริญญาโท เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - ปริญญาเอก วิทยาศาสตร์สุขภาพบัณฑิตศึกษาคณะ สาขาวิชาการบริหารเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการ บริษัทไทย (IOD) - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 85/2550 - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Financial Statements for Directors (FSD) รุ่นที่ 12/2554 - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่นที่ 93/2554 - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Chartered Director Class (CDC) รุ่นที่ 11/2558 การอบรมหลักสูตรอื่นๆ - หลักสูตรพัฒนาสัมพันธ์ระดับผู้บริหาร รุ่นที่ 1 กรมกิจการพลเรือนทหารบก - หลักสูตรวิทยาลัยการทัพอากาศ (วทอ.) รุ่นที่ 35 ปี 2549 - หลักสูตร Senior Executive Program (SEP) รุ่นที่ 20 สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - หลักสูตร PTT Executive Leadership, General Electric, GE, New York, USA - หลักสูตร Advance Senior Executive Program (ASEP-5) รุ่นที่ 5/2553 KELLOGG & SASIN, Chicago, USA	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ - ประธานกรรมการ - กรรมการ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ - นายกสมาคมธรรมศาสตร์ ในพระบรมราชูปถัมภ์ - กรรมการ	- บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) - บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) - สภามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)	
					ปัจจุบัน			ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง
					สิงหาคม 2561 - พฤษภาคม 2563	ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและกรรมการผู้จัดการใหญ่	- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)	
มกราคม - สิงหาคม 2561	ประธานเจ้าหน้าที่เทคโนโลยีและวิศวกรรม	- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)						
2560 - สิงหาคม 2561	กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง และกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	- บริษัท โกลบอล เพาเวอร์ ซินเนอร์ยี จำกัด (มหาชน)						
2560 - สิงหาคม 2561	ประธานกรรมการ	- บริษัท พีทีที ดิจิตอล โซลูชัน จำกัด						
2558 - สิงหาคม 2561	กรรมการ และกรรมการบริหารความเสี่ยง	- บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)						
ตุลาคม - ธันวาคม 2560	ประธานเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการกลุ่มธุรกิจโครงสร้างพื้นฐานและบริหารความยั่งยืน	- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)						
เมษายน - ธันวาคม 2560	ประธานกรรมการ	- บริษัท พีทีที อายซีเคมคอล จำกัด						
2559 - 2560	รองกรรมการผู้จัดการใหญ่บริหารกลยุทธ์ กลุ่มธุรกิจปิโตรเลียมขั้นปลาย	- บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)						
2558 - 2560	ประธานกรรมการ	- บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ โลจิสติกส์ จำกัด						
2558 - 2560	ประธานกรรมการ	- บริษัท พีทีที โพลีเมอร์ มาร์เก็ตติ้ง จำกัด						

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
5. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร (ต่อ)		<ul style="list-style-type: none"> <li>- หลักสูตรประกาศนียบัตรชั้นสูงการบริหารเศรษฐกิจ สาธารณะสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปศส.) รุ่นที่ 10 สถาบันพระปกเกล้า</li> <li>- หลักสูตร Leadership Excellence through Awareness and Practice (LEAP) สถาบัน INSEAD สาธารณรัฐสิงคโปร์ และสาธารณรัฐ ฝรั่งเศส</li> <li>- หลักสูตร Leadership Development Program III (LDP 3) รุ่นที่ 1/2557 สถาบัน PLLI บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)</li> <li>- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (ปริญญาบัตร วปอ.) รุ่นที่ 57/2557 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ</li> <li>- สัมมนา Briefing on International Anti-Corruption. International cases and practices สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</li> <li>- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่น 7 (วพท.7)</li> </ul>					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
6. พลอากาศเอก อำนาจ จีระมณีเมธี  ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ วาระที่ 1 23 พฤศจิกายน 2558 – 26 เมษายน 2561 วาระที่ 2 26 เมษายน 2561 – ปัจจุบัน  ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการบริษัทฯ	58	- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ - รองเลขาธิการพระราชวังฝ่ายปฏิบัติการ ระดับ 11 และอธิบดีกรมมหาดเล็ก 904 กับเป็นนายทหารราชองครักษ์พิเศษ	- ไม่มี  - หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					2563	- รองผู้บัญชาการ	- หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์
2559	- หัวหน้าสำนักงานนายทหารปฏิบัติการพิเศษ	- หน่วยบัญชาการถวายความปลอดภัยรักษาพระองค์สำนักผู้บัญชาการทหารสูงสุด					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
7. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค  ได้รับแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัทฯ วันที่ 25 พฤษภาคม 2563 – ปัจจุบัน  ตำแหน่งในบริษัทฯ - กรรมการบริษัทฯ	62	- ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ - ปริญญาโท กฎหมายอเมริกันทั่วไป (LLM) มหาวิทยาลัยทูเลน สหรัฐอเมริกา - ปริญญาโท กฎหมายเปรียบเทียบ (MCL) มหาวิทยาลัยทูเลน สหรัฐอเมริกา - ประกาศนียบัตรอบรมกฎหมาย สำนักศึกษาอบรมกฎหมาย แห่งเนติบัณฑิตยสภา รุ่นที่ 34	ไม่มี	ไม่มี	ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์  2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ - ที่ปรึกษานายกรัฐมนตรี	- ไม่มี  - สำนักงานนายกรัฐมนตรี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					24 มีนาคม 2557 - 9 ธันวาคม 2562	- สมาชิกสภาผู้แทนราษฎร - ที่ปรึกษากฎหมายอิสระ	

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
8. นายสุวรธนะ สีบุญเรือง  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่อาวุโส ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2564 - รักษาการแทนประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2564	61	- Bachelor of Science in General Studies City University At Bellevue, USA	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					16 มิ.ย. 2564 - 30 ก.ย. 2564	- รักษาการประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สำนักงานประธานเจ้าหน้าที่บริหาร	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 พ.ค. 2564 - 30 ก.ย. 2564	- ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สายทรัพยากรบุคคล	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					30 มี.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564	- รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายทรัพยากรบุคคล	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					4 ม.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564	- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ หน่วยธุรกิจบริการการบิน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					22 ก.ย. 2563 - 3 ม.ค. 2564	- ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					22 ก.ย. 2563 - 3 ม.ค. 2564	- รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					9 มี.ค. 2563 - 21 ก.ย. 2560	- รักษาการกรรมการผู้จัดการ ฝ่ายการตลาดขายสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					20 พ.ย. 2561 - 31 มี.ค. 2562	- รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดการบริการธุรกิจการบิน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
9 ต.ค. 2560 - 21 ก.ย. 2563	- ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายสนับสนุนการบริการธุรกิจการบิน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
1 ต.ค. 2558 - 8 ต.ค. 2560	- ผู้อำนวยการฝ่ายสื่อสารการตลาดและสร้างตราผลิตภัณฑ์	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
9. นายชาย เอี่ยมศิริ  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่สายการเงินและการบัญชี ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	59	- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต การตลาด มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ - ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต การจัดการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					4 ม.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564	- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
19 พ.ย. 2563 - 3 ม.ค. 2564	- ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					
20 ก.ค. 2563 - 3 ม.ค. 2564	- ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียม รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
10. เรือโท สุพจน์ เจริญสุข  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2564	57	- วิทยาศาสตรบัณฑิต วิศวกรรมไฟฟ้า โรงเรียนนายเรือ	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 พ.ค. 2564 - 30 ก.ย. 2564 3 มี.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564 3 มี.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564 4 ธ.ค. 2561 - 2 มี.ค. 2564 1 ธ.ค. 2559 - 3 ธ.ค. 2561 1 ต.ค. 2558 - 30 พ.ย. 2559	- ผู้อำนวยการฝ่ายความปลอดภัย และรับรองคุณภาพองค์กร - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายความปลอดภัย ความมั่นคง และมาตรฐานการบิน - รองผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ - ผู้อำนวยการภารกิจพิเศษ ฝ่ายปฏิบัติการสนับสนุนการบิน - ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารงานลูกเรือ - รองผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารนักบินระหว่างทวีป	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
11. นายนนท์ กลินทะ  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่สายการพาณิชย์ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	59	- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต การบริหารงานบุคคล มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต - Master of Science Business Administration Strayer College	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					3 มี.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564	- รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					3 มี.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564	- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					8 ม.ค. 2564 - 2 มี.ค. 2564	- รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการพาณิชย์	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					8 ม.ค. 2564 - 2 มี.ค. 2564	- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					29 ต.ค. 2563 - 7 ม.ค. 2564	- ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					8 ก.ค. 2563 - 7 ม.ค. 2564	- รักษาการ รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					15 พ.ค. 2563 - 28 ต.ค. 2563	- ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบริหารพัสดุภัณฑ์ การบินและกลยุทธ์การพาณิชย์	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					15 พ.ค. 2561 - 14 พ.ค. 2563	- รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					15 พ.ค. 2561 - 14 พ.ค. 2563	- ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายขาย	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 ต.ค. 2560 - 14 พ.ค. 2561	- ผู้อำนวยการ ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 ต.ค. 2560 - 27 ต.ค. 2560	- Director ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2558 - 30 ก.ย. 2560	- Director ฝ่ายขาย-ญี่ปุ่น เกาหลี และอเมริกา	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
12. นายเจตพันธ์ โชติคุณ  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่สายช่าง ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	54	- วิศวกรรมศาสตรบัณฑิต วิศวกรรมการผลิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี - วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต วิศวกรรมอุตสาหการ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					22 ม.ค. 2563 - 30 เม.ย. 2564 5 มี.ค. 2561 - 24 ธ.ค. 2561  1 ส.ค. 2559 - 21 ม.ค. 2563  1 ต.ค. 2557 - 31 ก.ค. 2559 29 มิ.ย. 2553 - 30 ก.ค. 2557	- รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายช่าง - รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายกลยุทธ์ และพัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคล - ผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร - ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบ 4 - ผู้อำนวยการฝ่ายตรวจสอบหน่วยธุรกิจย่อย	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
13. นางจันทริกา โชติกเสถียร  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่สายทรัพยากรบุคคล ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2564	53	- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต ภูมิศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  - Master of Business Administration (Marketing) City University of Seattle, WA, USA.	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 พ.ค. 2564 - 30 ก.ย. 2564	- ผู้อำนวยการ ฝ่ายพันธมิตรธุรกิจ และกลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					11 มี.ค. 2564 - 30 เม.ย. 2564	- ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรม บุคลากร	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					27 พ.ย. 2563 - 10 มี.ค. 2564	- รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายพัฒนา และฝึกอบรมบุคลากร	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
1 ต.ค. 2558 - 26 พ.ย. 2563	- ผู้อำนวยการ ฝ่ายฝึกอบรมธุรกิจการบิน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)					

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา / ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
14. นางวรางคณา ลีโรจน์วงศ์  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ประธานเจ้าหน้าที่หน่วยธุรกิจการบิน ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	51	- ปริญญาตรี อักษรศาสตรบัณฑิต ภาษาอังกฤษ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - Master of Business Administration (MBA) Canterbury Business School, University of Kent, UK	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 ก.ค. 2558 - 30 เม.ย. 2564	- กรรมการผู้จัดการ ฝ่ายครัวการบิน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
15. นางสาว ปิยามณี สังข์ทอง  <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและวิเคราะห์การบัญชี ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	59	- บริหารธุรกิจบัณฑิต การบัญชี มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ - บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกริก	ไม่มี	ไม่มี	4 เม.ย. 2559 - ปัจจุบัน	1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ กรรมการ รองประธานกรรมการ ประธานกรรมการ	ไม่มี
					11 พ.ค. 2559 - ปัจจุบัน		บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด บริษัท ทัวร์เอื้องหลวง จำกัด
					13 ธ.ค. 2561 - ปัจจุบัน		
<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>							
					1 ธ.ค. 2559 - 31 ก.ค. 2560	- รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายงบประมาณ - ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายบัญชีบริหารและข้อมูล - ผู้อำนวยการฝ่ายข้อมูลบริหาร - รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการบัญชี - ผู้อำนวยการฝ่ายบัญชีบริหาร	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 ม.ค. 2559 - 30 เม.ย. 2564		- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 ต.ค. 2558 - 31 ธ.ค. 2558		- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					1 ต.ค. 2558 - 30 พ.ย. 2558		- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
					27 ม.ค. 2552 - 30 ก.ย. 2558		- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
16. นางเจดนิม เทอดสิทธิ์ศักดิ์  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการฝ่ายการเงินองค์กร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	47	- ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การเงินและ เศรษฐศาสตร์ระหว่างประเทศ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย - เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์ การเงินและการคลัง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					4 พ.ย. 2563 - 30 เม.ย. 2564 28 ก.พ. 2562 - 3 พ.ย. 2563  1 ส.ค. 2560 - 3 พ.ย. 2563 1 พ.ย. 2558 - 31 ก.ค. 2560 1 ก.ย. 2554 - 31 ก.ค. 2560	- ผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการเงินองค์กร - รักษาการผู้อำนวยการใหญ่ ฝ่ายการเงิน องค์กร - ผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน - รักษาการผู้อำนวยการฝ่ายเงินทุน - ผู้จัดการกองบริหารเงินทุน	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง/วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
17. นางบุษกร อมรวิวัฒน์  ตำแหน่งในบริษัทฯ - ผู้อำนวยการฝ่ายควบคุมการเงิน ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 ต.ค. 2564	59	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต คอมพิวเตอร์ธุรกิจ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ</li> <li>- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การบัญชี) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช</li> <li>- Master of Business Administration International Business Management Southeastern University USA</li> </ul>	ไม่มี	ไม่มี		<ul style="list-style-type: none"> <li>1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์</li> <li>2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ</li> </ul>	ไม่มี ไม่มี
					ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง		
					1 พ.ค. 2564 - 30 ก.ย. 2564 22 ธ.ค. 2563 - 30 เม.ย. 2564 4 เม.ย. 2563 - 21 ธ.ค. 2563  9 ก.ค. 2562 - 3 เม.ย. 2563 17 พ.ย. 2557 - 8 ก.ค. 2562	<ul style="list-style-type: none"> <li>- หัวหน้าฝ่าย ฝ่ายบริหารกระบวนการทางบัญชีและการควบคุม</li> <li>- ผู้จัดการกองบัญชีเจ้าหน้าที่</li> <li>- Accounting Officer 7 กองบริหารสำนักงานสาขา</li> <li>- Accounting Manager สาธารณรัฐอินเดีย</li> <li>- Accounting Manager เครือรัฐออสเตรเลีย</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> <li>- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)</li> </ul>



ชื่อ-สกุล/ตำแหน่ง /วันที่ได้รับแต่งตั้ง	อายุ (ปี)	คุณวุฒิทางการศึกษา /ประวัติอบรม	ร้อยละ การถือหุ้น	ความสัมพันธ์ ทางครอบครัว ระหว่างผู้บริหาร	ประวัติการทำงาน		
					ช่วงเวลา	ตำแหน่งที่สำคัญอื่นๆ ในปัจจุบัน	ชื่อหน่วยงาน/บริษัท/ประเภทธุรกิจ
18. นางจิรลดา ณ เชียงใหม่  <u>ตำแหน่งในบริษัทฯ</u> - เลขานุการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งวันที่ 2 ต.ค. 2563 - ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร ได้รับแต่งตั้งวันที่ 1 พ.ค. 2564	54	- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (มนุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยศิลปากร - ปริญญาโท Master of Public Administration City University of Seattle, USA <u>การอบรมหลักสูตรที่จัดโดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)</u> - ประกาศนียบัตรหลักสูตร Company Secretary Program (CSP) รุ่นที่ 110/2563 - หลักสูตร Board Reporting Program (BRP) รุ่นที่ 37/2564	ไม่มี	ไม่มี		1. บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ 2. บริษัทหรือหน่วยงานอื่นๆ	ไม่มี ไม่มี
					<b>ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง</b>		
					3 มี.ค. 2564 – 30 เม.ย. 2564 2 ต.ค. 2563 – 2 มี.ค. 2564 2 ต.ค. 2563 – 2 มี.ค. 2564 2 พ.ค. 2560 – 1 ต.ค. 2563	- ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ - รักษาการ ผู้อำนวยการใหญ่ สำนักเลขานุการบริษัทฯ - ผู้อำนวยการสำนักงานกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ - ผู้อำนวยการ สำนักบริหารงานกรรมการและสารบรรณบริษัทฯ	- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) - บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เอกสารแนบ 2  
รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมการของบริษัทย่อย  
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

รายชื่อกรรมการ			รายชื่อบริษัทย่อย				
			บริษัทไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด	บริษัท ไทย-อะมาดิอุส เซาท์อีสต์เอเชีย จำกัด	บริษัท ริงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด	บริษัท ไทยไฟล์ท์ เทรนนิ่ง จำกัด	บริษัท ทัวร์เอ็องหลวง จำกัด
1	นางชาริตา	ลีลายุทธ	/				
2	นายปรีชา	โกคะธนวัฒน์			/		
3	นายโอม	พลาณิชย์			/		
4	นายจिरารุฒิ	วินัยพานิช			/		
5	นายนนท์	กลินทะ	/				
6	นายสุวรรธนะ	สิบุญเรือง	/		/		
7	นายกิตติพงษ์	สารสมบุรณ์					/
8	นายชาย	เอี่ยมศิริ		/			
9	นางสาวปิยาณี	สังข์ทอง	/				
10	เรือโท สุพจน์	เจริญสุข				/	
11	เรืออากาศโท ชิงชีพ	บุรีรักษ์				/	
12	นายกรกฎ	ชาตะสิงห์		/			/
13	นางสาวอุษณา	ทองคำ		/			
14	นางบุษกร	อมรวิวัฒน์				/	
15	นางจันทริกา	โชติกเสถียร				/	
16	นายนพรัตน์	ยี่สุน				/	
17	นางจिरดา	โฉมทอง				/	

### เอกสารแนบ 3

#### รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานตรวจสอบภายใน

ชื่อ	น.ต. สิทธิกร บัวงาม
ตำแหน่ง	หัวหน้าฝ่ายสำนักงานการตรวจสอบภายใน
ประวัติการศึกษา	โรงเรียนนายเรืออากาศ สาขาวิศวกรรมอากาศยาน (วิทยาศาสตร์บัณฑิต)
ประวัติการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"><li>• หัวหน้าฝ่ายสำนักงานการตรวจสอบภายใน</li><li>• นักบินที่ 1 โบอิง B777</li><li>• นักบิน</li></ul>
ประวัติการอบรม	<ul style="list-style-type: none"><li>• หลักสูตร Fraud Audit</li><li>• หลักสูตร Fundamentals For New Auditor</li><li>• หลักสูตร Compliance Audit</li><li>• หลักสูตร Understanding the Financial Report</li><li>• หลักสูตร Agile Auditing Simplified</li></ul>

## รายละเอียดเกี่ยวกับหัวหน้างานกำกับดูแลการปฏิบัติงานของบริษัทฯ

ชื่อ นางจิลลดา ณ เชียงใหม่

ตำแหน่ง เลขานุการบริษัทฯ และผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร

ประวัติการศึกษา ปริญญาตรีศิลปศาสตรบัณฑิต (มานุษยวิทยา) มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปริญญาโท Master of Public Administration, City University of Seattle, USA

### ประวัติการทำงาน

- ผู้อำนวยการฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์องค์กร
- ผู้อำนวยการใหญ่สำนักเลขานุการบริษัทฯ
- ผู้อำนวยการสำนักบริหารงานกรรมการ และสารบรรณบริษัทฯ

### ประวัติการอบรม

- หลักสูตร Company Secretary Program (CSP)  
รุ่นที่ 110/2563 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Board Reporting Program (BRP)  
รุ่นที่ 37/2564 โดยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

### หน้าที่ความรับผิดชอบ

กำกับดูแลให้บริษัทฯ มีการดำเนินงานตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) และข้อพึงปฏิบัติของหน่วยงานกำกับดูแลต่าง ๆ เช่น กระทรวงการคลัง สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งให้คำแนะนำแก่กรรมการบริษัทฯ ให้มีการปฏิบัติที่สอดคล้อง และเป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัทฯ และบริษัทจดทะเบียน กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับหลักทรัพย์ ยกเว้นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรายงานทางการเงิน ตลอดจนกำกับดูแลและประเมินผลการดำเนินงานของหน่วยงานในบังคับบัญชา ได้แก่ การดำเนินการเกี่ยวกับกฎหมายด้านต่าง ๆ ของบริษัทฯ การตรวจสอบองค์กร การบริหารงานของสำนักงานคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล การกำกับดูแลกิจการที่ดี และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ เพื่อให้การดำเนินภารกิจในความรับผิดชอบบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทฯ ตลอดจนสอดคล้องกับระเบียบและหลักเกณฑ์ของบริษัทฯ และที่ผู้มีอำนาจหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกำหนด

## เอกสารแนบ 4

### รายละเอียดเกี่ยวกับทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ และรายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2564

ปรากฏในอยู่ในส่วนที่ 1 ข้อ 1.2 ลักษณะการประกอบธุรกิจ

1.2.2 ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการ (4) ทรัพย์สินที่ใช้ในการประกอบธุรกิจ

#### - รายละเอียดเกี่ยวกับรายการประเมินราคาทรัพย์สิน

สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2564 บริษัทมีการประเมินราคาใหม่สำหรับอาคารในประเทศที่เป็นกรรมสิทธิ์ของบริษัทฯ ซึ่งเป็นอาคารในเขตกรุงเทพมหานครทั้งหมด โดยรับการประเมินจากผู้ประเมินราคาอิสระที่สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้ความเห็นชอบ โดยใช้วิธีวิเคราะห์มูลค่าจากต้นทุน (Cost Approach) ซึ่งบริษัทฯ ปรับปรุงมูลค่าตามบัญชีของอาคารจำนวน 5 ล้านบาท เป็นราคาที่ตีใหม่จำนวน 1,714 ล้านบาท โดยนำค่าเสื่อมราคาสะสมไปหักออกจากมูลค่าตามบัญชีก่อนหักค่าเสื่อมราคาสะสมของอาคาร และรับรู้ส่วนเกินทุนจากการตีราคาสินทรัพย์ใหม่จำนวน 1,709 ล้านบาท

เอกสารแนบ 5

นโยบายและแนวปฏิบัติการกำกับดูแลกิจการและจรรยาบรรณธุรกิจ

สำหรับรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทฯ  
และคู่มือการกำกับดูแลกิจการที่ดี สามารถศึกษาได้ตาม QR Code ด้านล่างนี้



## เอกสารแนบ 6

### รายงานของผู้กำกับดูแลในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบประจำปี 2564

#### บริษัทฯ ได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ

คณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ ในการประชุม ครั้งที่ 4/2564 วันที่ 1 กรกฎาคม 2564 มีมติมอบหมายให้นายพรชัย ฐีระเวช ผู้บริหารแผน เป็นผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

สรุปสาระสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ ในปี 2564 มีดังนี้

#### 1. การสอบทานรายงานทางการเงิน

ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานรายงานทางการเงินรายไตรมาส และรายงานทางการเงินประจำปีของบริษัทฯ และรายงานทางการเงินรวม รวมถึงรายการระหว่างกัน ร่วมกับผู้บริหารสายการเงินและการบัญชี และผู้สอบบัญชี เพื่อพิจารณารายงานทางการเงิน การเปิดเผยข้อมูลอย่างถูกต้องครบถ้วน เพียงพอ นโยบายการบัญชี และประมาณการที่สำคัญ ข้อสังเกตจากการตรวจสอบและสอบทานรายงานทางการเงินของผู้สอบบัญชี รวมทั้งได้พิจารณาคำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบได้ขอความเห็นผู้สอบบัญชีในเรื่องความถูกต้อง ครบถ้วน ความเหมาะสมของวิธีการบันทึกบัญชีและเปิดเผยข้อมูล รวมทั้งรายการปรับปรุงบัญชีที่สำคัญ เพื่อให้มั่นใจว่ารายงานทางการเงินมีความถูกต้องตามที่ควรในสาระสำคัญตามมาตรฐานการรายงานทางการเงินและมาตรฐานการบัญชี

#### 2. การสอบทานความเพียงพอและประสิทธิผล ของระบบการควบคุมภายใน

ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณารายงานผลการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจสอบภายใน เพื่อประเมินการควบคุมภายใน ในด้านการดำเนินงาน การป้องกันหรือลดความผิดพลาด การรั่วไหลหรือการทุจริต ความเชื่อถือได้ของรายงานทางการเงิน การปฏิบัติตามระเบียบ ข้อกำหนดต่างๆ ทั้งนี้ได้มีการเชิญผู้บริหารระดับสูงเข้าชี้แจงและร่วมหารือในประเด็นข้อตรวจพบและข้อเสนอแนะที่มีความเห็นไม่สอดคล้องกับสำนักงานการตรวจสอบภายใน

3. การพิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกัน ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ มีบทบาทในการสอบทานและให้ความเห็นต่อการทำรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้มั่นใจว่า เป็นรายการที่ผ่านกระบวนการอนุมัติอย่างโปร่งใส โดยผู้มีส่วนได้เสียไม่ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และเป็นรายการที่กระทำโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัทฯ เสมือนการทำรายการกับบุคคลภายนอก นอกจากนี้ คณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานรายการที่เกี่ยวข้องกันทุกไตรมาส รวมทั้งได้สอบทานการเปิดเผยข้อมูลรายการระหว่างกันว่าเป็นไปอย่างถูกต้อง ครบถ้วน

4. การสอบทานการปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบได้รับทราบรายงานจากฝ่ายกำกับการปฏิบัติตามกฎหมายองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ กำกับ ติดตามการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่างๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ และข้อกำหนดที่เกี่ยวข้อง รวมถึงข้อร้องเรียนเกี่ยวกับการทุจริต และการไม่ปฏิบัติตามกฎหมาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ข้อกำหนด หรือคำสั่งบริษัทฯ ทั้งนี้ ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบ

ได้ชักถามเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทฯ มีความพร้อมในการดำเนินการให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติข้อมูลส่วนบุคคล (Personal Data Protection Act : PDPA) ซึ่งจะมีผลบังคับใช้ในปี 2565

5. **การกำกับดูแลงานตรวจสอบภายใน** ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบได้สอบทานแผนการตรวจสอบประจำปี การปฏิบัติตามแผน ผลการตรวจสอบของสำนักงานการตรวจสอบภายใน โดยให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดการกำกับดูแลที่ดีและมีการควบคุมภายในที่เพียงพอ พิจารณาการปรับปรุงกฎบัตรของสำนักงานการตรวจสอบภายใน และงบประมาณประจำปีของสำนักงานการตรวจสอบภายใน นอกจากนี้ ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบยังได้รับทราบผลการดำเนินงาน และปัญหาอุปสรรคต่างๆ ของสำนักงานการตรวจสอบภายในทุกไตรมาส

6. **การเสนอแต่งตั้งผู้สอบบัญชีประจำปี 2564** ผู้กำกับดูแลงานในขอบเขตของคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งได้รับมอบหมายจากคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการในขณะนั้น ซึ่งประกอบด้วยนายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล ผู้ทำแผน และบริษัท อีวาย คอร์ปอเรท เซอร์วิส เซส จำกัด (โดยนางชุตินา ปัญจโกคากิจ) ผู้ทำแผน ได้พิจารณาให้ความเห็นชอบผลการคัดเลือกบริษัท ดีลอยท์ ทูช โทมัส ไซยค สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีรับอนุญาตตรวจสอบและรับรองงบการเงินปี 2564 ของบริษัทฯ และนำเสนอคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทฯ เพื่ออนุมัติการแต่งตั้งผู้สอบบัญชีและกำหนดค่าตอบแทน





บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

89 ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงจอมพล เขตจตุจักร กรุงเทพฯ 10900

โทรศัพท์ : +66 (0)2545-1000, +66 (0)2025-1000

[www.thairways.com](http://www.thairways.com)