

บทสรุปผู้บริหาร

สภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรมการบินและแนวโน้ม

ในปี 2555 สภาวะเศรษฐกิจโลกมีการชะลอตัวต่อเนื่อง สาเหตุหลักมาจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอยในยุโรปจากวิกฤตหนี้สาธารณะของประเทศในพื้นที่ยุโรป (Eurozone) และการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้ IMF ปรับลดประมาณการอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจโลกอยู่ที่ร้อยละ 3.3 ซึ่งต่ำกว่า ปี 2554 ที่ร้อยละ 3.8 จากการที่กิจกรรมทางเศรษฐกิจในปัจจุบันมีการเชื่อมโยงถึงกันทั่วโลกส่งผลให้เกิดการชะลอตัวทางเศรษฐกิจไปทั่วทุกภูมิภาค อย่างไรก็ตาม ในปี 2555 การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของจีนและอินเดียยังคงอยู่ในระดับสูงที่ประมาณร้อยละ 7.8 และ 4.9 ตามลำดับ

อุตสาหกรรมการบินและแนวโน้มการเติบโต

ตั้งแต่ปี 2551 จนถึงปัจจุบัน พบว่ามีสายการบินที่เกิดขึ้นใหม่เฉลี่ยปีละ 44 สายการบิน และสายการบินที่ต้องปิดการดำเนินงานเฉลี่ยปีละ 75 สายการบิน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวโน้มของสายการบินมีอัตราเฉลี่ยที่ล้มเหลวในแต่ละปีสูงกว่าที่เกิดขึ้นใหม่ส่งผลให้จำนวนสายการบินในอนาคตมีแนวโน้มที่น้อยลง แต่อย่างไรก็ตาม สภาวะอุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกในปัจจุบันยังคงมีแนวโน้มที่ดีอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันสายการบินภูมิภาคตะวันออกกลางยังคงมีการขยายกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่องในอัตราที่สูงกว่าสายการบินภูมิภาคอื่นๆ ส่งผลให้ศักยภาพในการรุกตลาดของกลุ่มสายการบินดังกล่าวยังคงเป็นไปอย่างต่อเนื่องเช่นกัน

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบิน

ธุรกิจการบินยังคงเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงอย่างต่อเนื่อง ในขณะที่ผู้บริโภคในปัจจุบันมีความต้องการที่หลากหลายและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กลุ่มธุรกิจสายการบินจึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบในการดำเนินงาน โดยให้ความสำคัญกับการดำเนินธุรกิจให้ครอบคลุมและตอบสนองความต้องการของลูกค้าในทุกกลุ่มตลาด (Segment) มากขึ้น ดังเช่น ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา สายการบินต่างๆ มีการเปิดตัวสายการบินลูกที่ให้บริการกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน เช่น สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกใช้ตราคอนแอร์ทำการบินในตลาดในระดับภูมิภาค เป็นต้น นอกจากนี้ สายการบินชั้นนำทั่วโลกยังมีการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนในการที่พึ่งพารายได้จากธุรกิจขนส่งผู้โดยสารเป็นหลักด้วยการแสวงหาโอกาสในการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้องต่างๆ เช่น ตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสาร บริการสำรองที่นั่ง บริษัทนำเที่ยวและโรงแรม บริการจองเที่ยวบิน และผู้ให้บริการการขนส่งครบกาวจร (Logistics) เป็นต้น

จากนโยบายเปิดเสรีทางการบินเพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยวของรัฐบาลไทย และข้อตกลงการเปิดเสรีทางการบินภายในกลุ่มประเทศอาเซียน (ASEAN) จะมีผลอย่างเต็มรูปแบบในปี 2558 ส่งผลให้สายการบินต่างๆ เพิ่มจำนวนเที่ยวบินเข้าสู่ประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทฯ ต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ทั้งจากสายการบินคู่แข่งที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full-service Network Airline) ที่มีอยู่เดิม และจากสายการบินที่เข้ามาใหม่ อาทิ สายการบินจากกลุ่มประเทศตะวันออกกลาง (Middle East Airline) สายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost



Carriers) โดยสายการบินจากกลุ่มประเทศตะวันออกกลางมีการวางแผนเพิ่มจำนวนเครื่องบินและขยายเส้นทางบินให้ครอบคลุมในทุกภูมิภาค โดยมุ่งเน้นยุทธศาสตร์ที่จะทำให้ตะวันออกกลางเป็นศูนย์กลางด้านการบินของโลก (Middle East Hub) ในขณะที่สายการบินต้นทุนต่ำยังคงมีการขยายตัวในอัตราที่สูงอย่างต่อเนื่อง โดยมีการเพิ่มเส้นทางบินและขยายจุดบิน รวมทั้งเพิ่มจำนวนเครื่องบินในฝูงบิน ในรูปแบบการเติบโตด้วยตนเองและการร่วมทุนกับสายการบินของประเทศนั้นๆ การทำ Airline Consolidation ควบคู่ไปกับการทำธุรกิจร่วมกันหรือ Joint Venture กับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบที่ดำเนินธุรกิจมาอย่างยาวนานหรือ Legacy Airline เพื่อเพิ่มศักยภาพและขยายตลาดการแข่งขัน

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในปี 2555

บริษัทฯ มีกำไรในไตรมาส 1 ปี 2555 แต่อย่างไรก็ตาม ในไตรมาส 2 ซึ่งโดยปกติเป็นช่วงนอกฤดูกาลท่องเที่ยว (Low Season) มีผู้โดยสารเดินทางน้อย ผลจากการดำเนินกลยุทธ์ต่อเนื่องจากไตรมาสแรกและเพิ่มความเข้มข้นขึ้น ทำให้บริษัทฯ มีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ส่วนครึ่งปีหลังของปี 2555 บริษัทฯ ปรับเปลี่ยนตารางบินให้สอดคล้องกับความต้องการเดินทางในแต่ละช่วงเวลา (Seasonality) อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะการแข่งขันได้รวดเร็วขึ้น ทำให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารรวมทั้งระบบของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อน บริษัทฯ ยังสามารถทำกำไรได้โดยมีกำไรก่อนอัตราแลกเปลี่ยนและภาษี (Profit before FX and Tax) 3,883 ล้านบาท บริษัทฯ มีประมาณการกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) 28,027 ล้านบาท และมีกำไรจากการดำเนินงาน (Operating Profit) ประมาณ 7,550 ล้านบาท

ประมาณการกำลังการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seat-Kilometer: ASK) ของปี 2555 อยู่ที่ประมาณ 79,225 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร สูงกว่าปีก่อนเพียงประมาณร้อยละ 0.9 สาเหตุหลักเนื่องจากการลดเที่ยวบินในเส้นทางข้ามทวีป โดยเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางภูมิภาคเอเชียให้มากขึ้น รวมทั้งมีการจัดทำตารางบินที่เหมาะสมกับความต้องการเดินทางในแต่ละช่วงเวลาให้มากขึ้นตามกลยุทธ์ของบริษัทฯ โดยปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Seat-Kilometer: RPK) อยู่ที่ประมาณ 60,695 ล้านคน-กิโลเมตร เพิ่มขึ้นจากปีก่อนถึงประมาณร้อยละ 9.8 โดยเพิ่มขึ้นเกือบทุกเส้นทาง ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลจากการส่งเสริมการขายเพื่อกระตุ้นให้ผู้โดยสารกลับมาใช้บริการเพิ่มขึ้นหลังจากเหตุการณ์มหาอุทกภัยเมื่อปลายปี 2554 ประกอบกับในปีก่อนได้รับผลกระทบจากแผ่นดินไหวรุนแรงในประเทศญี่ปุ่น ส่งผลให้ประมาณการอัตราการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ย (Cabin Factor) ของปี 2555 เท่ากับร้อยละ 76.6 สูงกว่าปีก่อนที่มีอัตราการบรรทุกผู้โดยสารเฉลี่ยร้อยละ 70.4

ประมาณการรายได้ค่าโดยสารและน้ำหนักส่วนเกินในปี 2555 คาดว่าจะเท่ากับ 165,478 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 7.0 โดยมีรายได้ต่อหน่วยของผู้โดยสาร (รวมค่าธรรมเนียมน้ำมัน) (Passenger Yield incl. Surcharge) เท่ากับ 2.72 บาทต่อคน-กิโลเมตร ต่ำกว่าปีก่อนร้อยละ 1.1 ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้บริษัทฯ ไม่สามารถปรับราคาขายเพิ่มขึ้นได้ การส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง จากการแข่งขันด้านราคาที่สูงขึ้น รายได้ต่อหน่วยของผู้โดยสาร (ไม่รวมค่าธรรมเนียมน้ำมัน) (Passenger Yield excl. Surcharge)

คาดว่าจะเท่ากับ 2.22 บาทต่อคน-กิโลเมตร ต่ำกว่าปีก่อนร้อยละ 4.3 ส่วนรายได้ต่อหน่วยของผู้โดยสารที่ไม่รวมค่าใช้จ่ายน้ำมัน (Net Passenger Yield) คาดว่าจะเท่ากับ 1.64 บาทต่อคน-กิโลเมตร สูงกว่าปีก่อนร้อยละ 4.5

ในปี 2555 การขนส่งสินค้าทางอากาศได้รับผลกระทบต่อเนื่องจากภาวะชะลอตัวของการขนส่งสินค้าทั่วโลกจากเหตุการณ์แผ่นดินไหวในประเทศญี่ปุ่นตั้งแต่เดือนมีนาคม 2554 รวมทั้งปัญหาภาวะเศรษฐกิจของยุโรปและอเมริกา ส่งผลให้ปริมาณการผลิตสินค้าในภาพรวมชะลอตัว นอกจากนี้ เหตุการณ์น้ำท่วมในประเทศไทยช่วงปลายปี 2554 ทำให้โรงงานหลายแห่งต้องยกเลิกการผลิตชั่วคราว ไม่มีสินค้าส่งออก เป็นผลให้ปริมาณการขนส่งสินค้าของบริษัทฯ ลดลง อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ มีปริมาณการปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (Available Dead Load Ton-Kilometers: ADTK) ใต้ท้องเครื่องบินโดยสารในปี 2555 จำนวน 4,602 ล้านตัน-กิโลเมตร เพิ่มขึ้นจากปีก่อนร้อยละ 3.6

ในส่วนของเครื่องบินขนส่งสินค้า บริษัทฯ ได้คืนเครื่องเช่าขนส่งสินค้าไปตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2554 และเดือนกุมภาพันธ์ 2555 ทำให้เดือนมีนาคม 2555 บริษัทฯ ไม่มีการให้บริการด้วยเครื่องบินขนส่งสินค้าโดยเฉพาะ เป็นผลให้ในไตรมาส 1 บริษัทฯ มีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ (ADTK) และปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Revenue Freight Ton-Kilometers: RFTK) ลดลงจากไตรมาสเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 64.6 และ 68.6 ตามลำดับ โดยมีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor: FLF) เฉลี่ยร้อยละ 54.9

สำหรับค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วยที่ไม่รวมค่าน้ำมัน (Non-fuel Variable Unit Cash Cost) ในปี 2555 เพิ่มขึ้นจาก 0.6620 บาทต่อที่นั่ง-กิโลเมตร ในปี 2554 เป็น 0.6651 บาทต่อที่นั่ง-กิโลเมตรในปี 2555 หรือเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 0.5 จากปีก่อน ในส่วนค่าใช้จ่ายคงที่ที่ไม่รวมน้ำมัน (Non-fuel Fixed Cash Cost) ไม่รวมรายการเงินรางวัลประจำปี เงินรางวัลพิเศษ และค่าใช้จ่ายในส่วนของการเช่าเครื่องบินบรรทุกสินค้าในปี 2555 สูงกว่าปีที่ผ่านมาร้อยละ 3.9 สาเหตุมาจากการเพิ่มขึ้นของค่าใช้จ่ายด้านประกันภัยเท่ากับร้อยละ 8.6 ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ เพิ่มขึ้นร้อยละ 41.0 ส่วนค่าใช้จ่ายบุคลากรลดจ้อยร้อยละ 0.5

รายได้รวมจากการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ในปี 2555 รายได้จากการให้บริการลูกค้าภายนอกของหน่วยธุรกิจของบริษัทฯ คาดว่าจะเพิ่มขึ้นเป็น 6,696 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 9.2 เมื่อเทียบกับปีก่อน โดยเป็นการเพิ่มขึ้นของรายได้ในทุกๆ หน่วยธุรกิจ

ความพึงพอใจลูกค้าจากการสำรวจของ IATA-Airseat ช่วงเดือนมกราคม-กันยายน ปี 2555 พบว่า ดัชนีความพึงพอใจลูกค้าในภาพรวมเท่ากับร้อยละ 66.5 สูงขึ้นจากดัชนีความพึงพอใจลูกค้าใน 9 เดือนแรกของปี 2554 ที่มีความพึงพอใจลูกค้าเท่ากับร้อยละ 64.5 โดยอันดับความพึงพอใจของลูกค้าในภาพรวมอยู่ที่อันดับ 8 จาก 15 สายการบิน โดยดัชนีความพึงพอใจด้านต่างๆ ส่วนใหญ่เพิ่มขึ้น

ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติการบิน (Flight Operation Result) ตั้งแต่ปี 2552-2554 บริษัทฯ สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติการบินได้อย่างชัดเจน เห็นได้จากอัตราการใช้เชื้อเพลิงต่อหน่วย (Fuel Consumption/ATK) ที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง

ด้านประสิทธิภาพของพนักงาน (Staff Productivity) บริษัทฯ มีปริมาณการขนส่งผู้โดยสารต่อจำนวนพนักงานไม่รวมหน่วยธุรกิจสนับสนุน (RPK/Staff) ของปี 2555 เพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 10.0 เมื่อเทียบกับปีก่อน

แผนเครือข่ายเส้นทางบินและฝูงบิน

ในปี 2556 บริษัทฯ มีแผนบินไปยัง 34 ประเทศ 65 เมืองสำคัญใน 5 ทวีป โดยปีนี้บริษัทฯ มีการเพิ่มจุดบินใหม่ 3 จุดบิน ได้แก่ เมืองซัปโปโร ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะเริ่มทำการบินตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2555 เป็นต้นไป เมืองเซินไค ประเทศญี่ปุ่น ซึ่งจะเริ่มทำการบินตั้งแต่วันที่ 27 ตุลาคม 2556 เป็นต้นไป ด้วยเที่ยวบินของสายการบินไทย และเมืองสุราบายา ประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งจะเริ่มทำการบินตั้งแต่วันที่ 16 กรกฎาคม 2556 เป็นต้นไป ด้วยเที่ยวบินของสายการบินไทยสมายล์

แผนฝูงบิน

ในต้นปี 2556 บริษัทฯ มีเครื่องบินทั้งสิ้นจำนวน 95 ลำ โดยระหว่างปี 2556 บริษัทฯ มีการรับมอบเครื่องบินแบบ A380-800 จำนวน 3 ลำ A330-300HW จำนวน 2 ลำ B777-300ER จำนวน 6 ลำ และ A320-200 จำนวน 6 ลำ มีการปลดระวางเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 4 ลำ B777-300ER (Jet Airways) จำนวน 5 ลำ A300-600 จำนวน 4 ลำ และ B737-400 จำนวน 2 ลำ ทำให้บริษัทฯ จะมีเครื่องบินทั้งสิ้นจำนวน 97 ลำ ณ สิ้นปี 2556

กลยุทธ์ธุรกิจ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการตามทิศทางองค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน ให้บรรลุเป้าหมายระยะสั้นและเป้าหมายระยะยาวในการเป็นกลุ่มธุรกิจการบินชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงด้านสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรมการบินและการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ในปี 2554 ได้ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานธุรกิจของบริษัทฯ ทำให้ในปี 2555 บริษัทฯ ต้องปรับกระบวนการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว มีขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจเพิ่มขึ้น และมีต้นทุนที่สามารถแข่งขันได้ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเติบโตและการสร้างกลุ่มธุรกิจขององค์กรในปี 2556-2557 และเป็นองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืนสำหรับการแข่งขันในระยะถัดไป

บริษัทฯ ได้ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมและการแข่งขันที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม (SWOT) และกำหนดกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมการดำเนินธุรกิจที่สำคัญในด้านต่างๆ เพื่อรับมือกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เข้มข้นและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยคุณค่าหลักเป็นส่วนเชื่อมโยงเพื่อผลักดันให้การดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละด้าน สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร และนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ธุรกิจปี 2556-2557 ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

1. กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร (Corporate Portfolio Strategy)
2. กลยุทธ์ธุรกิจการขนส่ง (Corporate Transportation Business Strategy)
3. กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ (Effective Business Structure Re-design Strategy)
4. กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Strategy)
5. กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Strategy)

ทั้งนี้ กลยุทธ์ธุรกิจทั้ง 5 กลยุทธ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อสนับสนุนการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ให้มีชื่อเสียงที่ดี และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า สามารถสร้างผลกำไรในระดับที่เหมาะสม และเสริมสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรในระยะยาว สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรระยะยาวในการเป็นกลุ่มธุรกิจการบินชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย

แผนการดำเนินงานด้านต่างๆ

บริษัทฯ ได้จัดทำแผนงานและโครงการสนับสนุนกลยุทธ์ เพื่อเป็นการนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแผนงานและโครงการที่สำคัญของแต่ละกลยุทธ์ ดังนี้

กลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร (Corporate Portfolio Strategy) แผนงาน/โครงการสำคัญ ประกอบด้วย โครงการจัดตั้งไทยสมายล์ ให้เป็นบริษัทย่อย โครงการ FZ/ D1/ DC Business Transformation โครงการ DT Business Transformation โครงการสร้างรายได้เพิ่มจากการให้บริการจัดการบรรทุกสินค้า โครงการลงทุนทำธุรกิจท่าอากาศยาน โครงการ Aviation Training Center โครงการร่วมบริหารท่าอากาศยานกระบี่ โครงการศึกษาวางแผนแม่บทในการพัฒนาอุตสาหกรรมการบิน ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ และโครงการความร่วมมือระหว่างการบินไทยกับแอร์บัส เพื่อร่วมพัฒนาการฝึกอบรมทางด้านการซ่อมบำรุง

กลยุทธ์ธุรกิจการขนส่ง (Corporate Transportation Business Strategy) แผนงาน/โครงการสำคัญ ประกอบด้วย โครงการออกแบบภายในเครื่องบิน โครงการจัดหาผลิตภัณฑ์ที่ใช้บนเครื่องบิน แผนงาน Re-engineering ระบบการวางแผน การออกแบบและการให้บริการอาหารบนเครื่องบิน แผนงานเพิ่มคุณค่าการบริการในชั้น F/CL โดย NEVER SAY NO โครงการปรับโครงสร้างเครือข่ายเส้นทางบิน โครงการสร้างความแข็งแกร่งของเครือข่ายเส้นทางบิน และสร้างศักยภาพการทำกำไร โครงการจัดหาเครื่องบินปี 2561-2565 โครงการ Pricing & Revenue Management โครงการ Increase Number of Local Corporate Accounts โครงการปรับปรุงโครงสร้างราคา โครงการ E-Commerce Enhancement โครงการ Inventory & RM Change Management (ROYAL to Altea) โครงการ Increase Number of Global Corporate Accounts ร่วมกับ Star Alliance โครงการ Accelerate Ancillary Revenue through ROP Loyalty Programme โครงการพัฒนาความร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในกลุ่ม Star และ Non-Star Alliance แผนงานกลยุทธ์การสื่อสารรวม (Integrated Marketing Communication Strategies-IMC) โครงการบริหารจัดการอดีตลูกค้า โครงการ Customer Delight แผนงานเผยแพร่ข่าวสารเชิงรุกอย่างต่อเนื่องผ่านทางสื่อมวลชนแขนงต่างๆ แผนงานติดตามและจัดทำรายงานผลการดำเนินงานเชิงวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจ

ของฝ่ายบริหาร แผนการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน แผนการจัดหาเงินทุนเพื่อชำระค่าซื้อเครื่องบิน และแผนงานการปรับปรุงวิธีปันส่วนค่าใช้จ่ายเส้นทางบิน

กลยุทธ์ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ (Effective Business Structure Re-design Strategy) แผนงาน/โครงการสำคัญ ประกอบด้วย โครงการ Flat Organization Development โครงการ Suitable Manpower Model โครงการ KPIs Efficiency Improvement (Performance Management) โครงการ Salary Structure Improvement โครงการ Incentive Program โครงการ Reward and Recognition Program โครงการ Implement THAI High Flyer แผนการสร้างผู้นำต้นแบบ (Leadership Role Model) แผนการสร้างโอกาสในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunity Advancement) โครงการ Corporate Knowledge Management โครงการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร THAI Spirit ที่มุ่งเน้นการสร้างจิตสำนึกเชิงธุรกิจ (Business Oriented Culture) โครงการเสริมสร้างธรรมาภิบาล (Good Corporate Governance) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพของการสื่อสารภายในองค์กร (Effective Communication Type) โครงการเพิ่มประสิทธิภาพการจัดหาพัสดุ (Phase 3) โครงการปรับปรุงและพัฒนาห้องฝึกอบรมบริการบนเครื่องบิน (Cabin Service Trainer/CST) แผนงานพัฒนาระบบบันทึกข้อมูลเชื้อเพลิงปฏิบัติการบิน โครงการปรับปรุงกระบวนการทำงานให้กระชับ (Lean Operation for FZ) โครงการการหล่อดอกยางของรถ Transporter และรถ Cargo Tractor โครงการพัฒนาแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นไปตามมาตรฐานของระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management)

กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Strategy) แผนงาน/โครงการสำคัญ ประกอบด้วย โครงการ Enterprise Architecture โครงการ Corporate SAP Phase 2 (Extend Solutions to Bus and HR) โครงการ THAI Star Common Platform (TSCP) โครงการ Application Integration Platform (ESB & ODS) โครงการ Commercial Data Warehouse โครงการ Enterprise Data Warehouse โครงการ New Cargo IT System โครงการ e-Collaboration โครงการ Enterprise Performance Management โครงการ New Disaster Recovery Site โครงการ IT Operation Improvement โครงการ IT Transformation Program Management Office (ITT-PMO) โครงการ Hosting Application Management and Services Procedure โครงการ IT Sourcing โครงการ IT Professional Re-skill โครงการ Mobile Office (Model) และโครงการ Linux Server Study and Pilot Implementation

กลยุทธ์ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility Strategy) แผนงาน/โครงการสำคัญ ประกอบด้วย โครงการ Sustainable Aviation Biofuels Development โครงการจัดทำมาตรฐานระบบการจัดการพลังงาน; ISO50001:2011 โครงการ Green Logistics (e-AWB for Thai Cargo Freighter) โครงการ Light Weight Container โครงการช่วยเหลือสังคม (Social Contribution) โครงการส่งเสริมสังคม (Society Support) โครงการรักษาสภาพแวดล้อม (Environment Engagement) โครงการสร้างความตระหนักรู้ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม (CSR Awareness)

แผนดำเนินงานของหน่วยธุรกิจและฝ่ายช่าง

ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าและไปรษณียภัณฑ์

เพื่อให้บรรลุเป้าหมายด้านรายได้และลดการขาดทุนของฝ่ายการพาณิชย์สินค้าฯ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในส่วนของการขนส่งสินค้า และไปรษณียภัณฑ์ (Transportation) ทั้งในส่วนของผู้โดยสาร (Belly) เที่ยวบินขนส่งสินค้า (Freighter) และบริการคลังสินค้า (Cargo Service) ฝ่ายการพาณิชย์สินค้าฯ ได้วางเป้าหมายและกำหนดแผนการตลาดที่ชัดเจนสำหรับดำเนินการในเชิงรุกในปี 2556 โดยมีแนวทางสรุปได้ดังนี้ เพิ่มส่วนแบ่งตลาดสินค้าเกษตรไทยที่กลับพื้นตัวหลังประสบปัญหาน้ำท่วม ขยายฐานลูกค้า Global และ Key Accounts เพิ่มการขนส่งสินค้าควบคุมอุณหภูมิพิเศษ เพิ่มการขนส่งสินค้าหนักและขนาดใหญ่บนเที่ยวบิน Freighter ด้วย Premium Rates เพิ่มการขนส่งแบบเหมา ULD กระตุ้นตลาดการขนส่งไปรษณียภัณฑ์ทั่วโลกและเจาะตลาดใหม่ เพิ่มการขายสินค้าปลายทางประเทศไทยเป็นเส้นทางหลัก เพิ่มการขนส่งสินค้าด่วนทั่วโลก (Express Service) เพิ่มการขนส่งสินค้ามีค่า (Valuable Cargo) การเพิ่มรายได้จากการปฏิบัติการคลังสินค้า (THAI Cargo Terminal)

ฝ่ายครัวการบิน

ในปี 2555 ฝ่ายครัวการบิน มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณ ร้อยละ 71 ของจำนวนผู้ให้บริการด้านครัวการบินทั้งหมด ซึ่งมีรายหลักจำนวน 3 ราย โดยคิดจากปริมาณการผลิตอาหารต่อวัน ฝ่ายครัวการบินมีปริมาณสายการบินลูกค้ารวมทั้งสิ้น 58 สายการบิน โดยให้บริการทั้งหมด ประมาณ 74,000 เที่ยวบินต่อปี มีภารกิจในการผลิตและจัดสรรอาหารประมาณ 70,000 ชุดต่อวัน อันประกอบด้วย อาหารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศของบริษัทฯ จำนวน 35,000 ชุดต่อวัน อาหารสำหรับเที่ยวบินภายในประเทศของบริษัทฯ จำนวน 14,000 ชุดต่อวัน และอาหารสำหรับเที่ยวบินของสายการบินอื่นอีกจำนวน 21,000 ชุดต่อวัน จากภารกิจดังกล่าว สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจน ถึงการยืนหยัดอย่างมั่นคงในฐานะผู้นำด้านธุรกิจผลิตอาหาร และบริการแก่สายการบินของฝ่ายครัวการบิน

รายได้จากธุรกิจผลิตและให้บริการสายการบินของฝ่ายครัวการบิน มีการขยายตัวทุกๆ ปี โดยเฉพาะตั้งแต่ปี 2552 เป็นต้นมา โดยมีรายได้ประมาณ 5,150 ล้านบาท และเพิ่มเป็นประมาณ 5,880 ล้านบาทในปี 2556 ทั้งนี้รายได้ดังกล่าว เป็นรายได้จากการให้บริการตนเองและรายได้จากการให้บริการสายการบินต่างประเทศ ฝ่ายครัวการบินมีเป้าหมายสร้างผลประกอบการ (External Revenue-In The Air) เพิ่มขึ้นร้อยละ 13.4 ในปี 2556 จึงได้กำหนดแผนงานในการสร้างรายได้เพิ่มไว้ ดังต่อไปนี้

แผนธุรกิจผลิตและให้บริการสายการบิน ประกอบด้วย รักษาฐานลูกค้าเดิม โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับลูกค้าเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด เพิ่มยอดรายได้ โดยใช้แนวทางขยายฐานลูกค้า ได้แก่ การปรับเพิ่มราคาขายเพื่อให้สอดคล้องกับต้นทุนการผลิต การนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ และการเพิ่มมูลค่าที่น่าสนใจให้ลูกค้าเลือกใช้บริการ

แผนธุรกิจการผลิตและให้บริการภาคพื้น ประกอบด้วย ธุรกิจภัตตาคาร ธุรกิจห้องอาหารพนักงาน ธุรกิจเบเกอรี่ Puff & Pie ธุรกิจจัดเลี้ยง และอื่นๆ

แผนดำเนินงานหน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น

ด้านการเพิ่มรายได้

- การร่วมบริหารท่าอากาศยานกระบี่
- การดำเนินธุรกิจห้องรับรองพิเศษที่สถานีการคมนาคมและสถานีอากาศ
- แผนงานเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด
- แผนงานการขายบริการห้องรับรองพิเศษ (Lounge) และบริการ Meet & Assist
- แผนการขายบริการ GOCC แก่สายการบินไทย และสายการบินลูกค้า ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
- แผนงานขายบริการ Baggage Tag Collecting
- แผนงานขายบริการ Airport Service Manager
- การพิมพ์โฆษณาหลังบัตรที่นั่งภายในประเทศ
- การควบคุมรายจ่ายจากการต่อเที่ยวบิน (GOCC Expense Saving) ณ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ
- การต่อรองให้เที่ยวบินขาออก (Connecting Flight minor delay) รอผู้โดยสารต่อเครื่อง
- การปรับลดอาหารบนเที่ยวบิน
- แผนงานปรับลดราคาสัญญาซื้อบริการที่สถานีต่างประเทศ

ด้านการบริการลูกค้า (Customer)

- โครงการ Lounge Expansion 3rd Floor Concourse D (Void Area)
- โครงการปรับปรุงห้องรับรองพิเศษ (Concourse A/C/D)
- การพัฒนาระบบ Altea ร่วมกับฝ่าย VZ

ด้านการปฏิบัติงาน (Internal Process)

- การควบคุม Age Profile ของพนักงานสังกัด DK
- แผนการลดค่าล่วงเวลาทำงานของพนักงานสังกัด DK ด้วยการว่าจ้างพนักงาน Wingspan
- การปฏิรูปองค์กรของหน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น D1 Business Transformation
- การจัดหาพัสดุของหน่วยธุรกิจบริการภาคพื้น

ด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning & Growth)

- การพัฒนาสื่อการสอนโดยใช้ CBT (Computer Base Training)
- การพัฒนาบุคลากร โดยการ Train The Trainer จำนวน 5 รุ่น

แผนดำเนินงานสายการบินไทยสมายล์

บริษัทฯ ได้ดำเนินกลยุทธ์กลุ่มธุรกิจองค์กร (Corporate Portfolio Strategy) โดยการพัฒนาศักยภาพ และสร้างความแข็งแกร่งให้แก่กลุ่มธุรกิจ ทั้งในส่วนของกลุ่มธุรกิจสายการบิน (Airline Portfolio) และกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน (Aviation Business Portfolio) เพื่อเป็นการเสริมสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว รวมทั้งเป็นการขยายโอกาสรองรับการเปิดเสรีการบินอาเซียน โดยได้จัดตั้งหน่วยธุรกิจการบินไทยสมายล์ ขึ้นเมื่อวันที่ 19 สิงหาคม 2554 และเริ่มทำการบินเที่ยวบินแรก กรุงเทพฯ-มาเก๊า ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2555 เป็นต้นมา

ในปี 2556 บริษัทฯ มีแผนการจัดตั้งสายการบินไทยสมายล์เป็นบริษัทย่อยเพื่อให้เป็นบริษัทที่สามารถบริหารจัดการได้อย่างอิสระและคล่องตัว โดยบริษัทที่จัดตั้งขึ้นใหม่ มีชื่อว่า บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด (Thai Smile Airways Company Limited) เป็นบริษัทจำกัดตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถือหุ้น 100 เปอร์เซ็นต์ เป็นผลให้บริษัทดังกล่าวมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ดำเนินธุรกิจ ด้านการขนส่งผู้โดยสารภายในประเทศและระหว่างประเทศ ในระยะทางบินประมาณไม่เกิน 4 ชั่วโมงบิน มีตำแหน่ง ทางการตลาดเป็นสายการบินภูมิภาค (Regional Airline) เน้นที่ภูมิภาคอาเซียน ประเทศจีนตอนใต้ และภูมิภาค เอเชียใต้ ให้บริการอย่างมีคุณภาพ มีมาตรฐานการบริการที่ดี เสริมด้วยภาพลักษณ์ตราสินค้าที่มีความสดใส ทันสมัย ให้บริการด้วยความเป็นมิตร และมีราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ (Trendy-Friendly-Worthy) มีคุณค่าหลักที่ความน่าเชื่อถือ ทั้งทางด้านความปลอดภัย (Safety) และความตรงต่อเวลา (Punctuality)

ทั้งนี้ คาดว่าบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด จะสามารถเริ่มทำการบินด้วยรหัสเที่ยวบินใหม่ตั้งแต่ปลาย เดือนตุลาคม 2556 เป็นต้นไป

แผนดำเนินงานฝ่ายช่าง

ด้านโครงสร้างองค์กรและบุคลากร

- เพิ่มประสิทธิภาพและความยืดหยุ่นขององค์กร พร้อมสร้างตัวช่วยกลยุทธ์ขององค์กร โดยการพัฒนา บุคลากร และการจัดการ การวางแผนจากส่วนกลาง และสร้างวัฒนธรรมผลตอบแทนที่มาจากขีด ความสามารถในการทำงาน

ด้านการเงิน บัญชี และการบริหารทรัพยากร

- บริหารรายได้ ต้นทุน และผลตอบแทนของการทำงานที่สามารถมองเห็นได้ พร้อมเพิ่มประสิทธิภาพการ ทำงานที่มีเป้าหมายเป็นราคาที่สามารถแข่งขันได้

ด้านผลิตผล มาตรฐานของประสิทธิภาพ ต้นทุน และการบริการ

- พัฒนาและปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน
- ยกระดับของระบบการทำงานให้ดีขึ้น
- ขีดกลางระดับการให้บริการสำหรับลูกค้าทั้งภายในและภายนอก

ด้านการเพิ่มศักยภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการ

- วางแผนกำลังคน คัดเลือก และฝึกอบรม
- สร้าง Hangar ใหม่

ด้านการเป็นที่น่าสนใจ และหุ้นส่วนกับ OEMs

- งานแผนขั้นสูงเพื่อที่จะพัฒนาความสัมพันธ์กับ OEMs เพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถและโอกาสทางธุรกิจ

ประมาณการผลการดำเนินงาน

งบประมาณประจำปี 2556

งบประมาณประจำปี 2556 คาดว่าจะมีกำไรก่อนภาษีและไม่รวมกำไรขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยน 6,678 ล้านบาท และมีกำไรก่อนหักดอกเบี้ยจ่าย ภาษีเงินได้ ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจ่าย (EBITDA) 32,963 ล้านบาท

งบประมาณปริมาณการผลิตและการขนส่ง

งบประมาณปี 2556 คาดว่าจะมีปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) 86,100 ล้านที่นั่ง-กิโลเมตร และมีปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) 65,728 ล้านคน-กิโลเมตร ทำให้มีอัตราการใช้เครื่องบิน (Cabin Factor) ร้อยละ 76.34

ด้านการขนส่งพัสดุภัณฑ์ คาดว่าจะมีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ใต้ท้องเครื่องบิน (Belly): ADTK 4,645 ล้านตัน-กิโลเมตร และมีปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (RFTK) 2,569 ล้านตัน-กิโลเมตร ทำให้มีอัตราส่วนการขนส่งพัสดุภัณฑ์ (Freight Load Factor) ร้อยละ 55.3 และคาดว่าจะมีปริมาณการผลิตด้านพัสดุภัณฑ์ของเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter): ADTK 326 ล้านตัน-กิโลเมตร โดยมีปริมาณการขนส่งพัสดุภัณฑ์ของเครื่องบินขนส่งสินค้า (RFTK) 229 ล้านตัน-กิโลเมตร ทำให้มีอัตราการใช้เครื่องบิน (Freight Load Factor) ร้อยละ 70.25

งบประมาณรายได้

งบประมาณปี 2556 คาดว่าจะมีรายได้รวม 224,100 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากประมาณการปี 2555 ร้อยละ 8.8 ประกอบด้วยรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารและสัมภาระส่วนเกิน 183,611 ล้านบาท รายได้จากการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ใต้ท้องเครื่องบิน (Belly) 27,384 ล้านบาท รายได้จากการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์จากเครื่องบินขนส่งสินค้า (Freighter) 1,864 ล้านบาท รายได้จากหน่วยธุรกิจและกิจการอื่น เฉพาะรายได้จากภายนอก เท่ากับ 7,193 และ 1,515 ล้านบาท ตามลำดับ ดอกเบี้ยรับและรายได้อื่น 2,533 ล้านบาท

งบประมาณค่าใช้จ่าย

งบประมาณปี 2556 คาดว่าจะมีค่าใช้จ่ายรวม 217,422 ล้านบาท ประกอบด้วยค่าใช้จ่ายน้ำมันเครื่องบิน 80,132 ล้านบาท ค่าใช้จ่ายบุคลากร 33,125 ล้านบาท ค่าบริการการบิน 22,300 ล้านบาท ค่าเสื่อมราคา 21,517 ล้านบาท ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน 13,850 ล้านบาท และอื่นๆ



งบประมาณการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจบริการคลังสินค้า (Cargo Handling) งบประมาณปี 2556 คาดว่าจะมีรายได้รวม 3,024 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายรวม 2,448 ล้านบาท จึงคาดว่าจะมีกำไร 576 ล้านบาท

หน่วยธุรกิจบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Services) คาดว่าจะมีรายได้รวม 8,233 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายรวม 7,484 ล้านบาท จึงคาดว่าจะมีกำไร 749 ล้านบาท

หน่วยธุรกิจครัวการบิน (Catering Services) คาดว่าจะมีรายได้รวม 6,587 ล้านบาท และค่าใช้จ่ายรวม 5,875 ล้านบาท จึงคาดว่าจะมีกำไร 712 ล้านบาท

งบประมาณลงทุน

งบประมาณปี 2556 ประมาณการจ่ายลงทุนทั้งสิ้น 52,429 ล้านบาท โดยเป็นส่วนที่ได้รับอนุมัติแล้ว จำนวน 43,295 ล้านบาท ส่วนที่ขออนุมัติงบประมาณในปี 2556 จำนวน 11,248 ล้านบาท (เป็นการจ่ายเงินในปี 2556 9,134 ล้านบาท และในปีถัดไป 2,114 ล้านบาท)

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงและแนวทางการบริหารความเสี่ยง

บริษัทฯ มุ่งให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอย่างต่อเนื่อง มาตั้งแต่ปี 2546 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีนโยบายให้มีการบริหารความเสี่ยงทั่วทั้งองค์กร และมีคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Committee) รับผิดชอบในการกำหนด ทบทวนนโยบาย กรอบการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ และกำกับดูแลเพื่อให้มั่นใจว่าผู้บริหารและพนักงานมีการระบุความเสี่ยง ประเมิน และจัดลำดับความสำคัญ เพื่อวางมาตรการป้องกัน แก้ไข ควบคุม และจัดการปัจจัยเสี่ยงทั้งในระดับองค์กรและระดับฝ่ายที่อยู่ในความรับผิดชอบให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และเป็นระบบตามมาตรฐานสากล

ปัจจัยเสี่ยงที่มีนัยสำคัญประกอบด้วยปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินและปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจของบริษัทฯ โดยตรง ดังต่อไปนี้

ปัจจัยเสี่ยงของอุตสาหกรรมการบิน

ความเสี่ยงจากการผันผวนของราคาน้ำมันอากาศยาน โดยบริษัทฯ มีแผนงานเชิงรุกมากขึ้นในการจัดการ การประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน (Jet Fuel Price Hedging) ดำเนินการให้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมน้ำมัน (Fuel Surcharge) ในระดับที่เหมาะสม รวมทั้งได้มีการบริหารจัดการน้ำมันคงคลัง (Fuel Stock Management) และเพิ่ม ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง (Fuel Management)

ความเสี่ยงจากการผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ โดยบริษัทฯ ใช้นโยบาย Natural Hedging คือการจัดให้รายจ่ายเป็นเงินสกุลเดียวกับรายได้มากที่สุด แล้วบริหารกระแสเงินสดโดยจัดการแลกเปลี่ยน เงินคงเหลือในแต่ละสกุลเข้ามาเป็นเงินสกุลเงินหลัก 4 สกุล คือ เงินสกุลเหรียญสหรัฐ ยูโร เยน และบาท โดยพิจารณา

จาก Correlation ระหว่างสกุลเงินต่างๆ กับ 4 สกุลเงินหลัก เพื่อให้สามารถบริหารจัดการเงินคงเหลือให้สอดคล้องกับสกุลเงินที่เป็นค่าใช้จ่ายหลักของบริษัทฯ

ความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ย โดยพิจารณาปรับโครงสร้างหนี้ด้วยการนำเครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Interest Rate Swap (IRS) มาใช้ในการแปลงอัตราดอกเบี้ย จากอัตราดอกเบี้ยลอยตัวมาเป็นอัตราดอกเบี้ยคงที่

ปัจจัยเสี่ยงที่เกี่ยวกับธุรกิจของบริษัทฯ

ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาสในตลาดสำคัญ โดยบริษัทฯ มีการติดตามผลการดำเนินงานของแต่ละเส้นทางบินอย่างใกล้ชิด และปรับปรุงความจุและความถี่ของเที่ยวบินให้มีความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ และบริการให้มีความทัดเทียมกับคู่แข่งอย่างต่อเนื่อง มีแผนการตลาดโดยวิเคราะห์ตลาดสำคัญ ตลาดที่มีการแข่งขันสูง และตลาดที่มีศักยภาพ ขยายความร่วมมือกับสายการบินอื่นทั้งในกลุ่ม และนอกกลุ่มพันธมิตรเดิม และใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขายรูปแบบต่างๆ

ความเสี่ยงจากวิกฤตเศรษฐกิจ ภัยธรรมชาติ การเมือง และการก่อการร้าย โดยบริษัทฯ มีการดำเนินการเปลี่ยนแปลงตารางบิน และแบบของเครื่องบินให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ และจำนวนผู้โดยสารที่ลดลงอย่างเหมาะสม และทันเวลา และจัดเตรียมแผนฉุกเฉิน กรณีเกิดวิกฤตการณ์ รวมทั้งมีการกำหนดแผนติดตามการดำเนินงานในแต่ละเส้นทางบินที่ได้รับผลกระทบ

ความเสี่ยงจากการบริหารจัดการโครงสร้างองค์กรและบุคลากร ซึ่งบริษัทฯ ปรับปรุงโครงสร้างธุรกิจให้มีประสิทธิภาพ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนา บริหารจัดการโครงสร้างองค์กร แบบ Flat Organization และ Business Unit Effective HR Management Enhancement พัฒนาบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความสามารถทักษะและความรู้ (Talent & Multi-skill) นำกลยุทธ์การบริหารกำลังคนแนวใหม่ (Staffing Strategy) มาปฏิบัติ ดำเนินการถ่ายโอนความรู้ (Knowledge Management/KM) ส่งเสริมการหมุนเวียนพนักงานทั้งภายในและภายนอกสายงาน (Job Rotation) รวมทั้งการออกแบบกระบวนการใหม่

ความเสี่ยงจากรายได้ผู้โดยสารอาจไม่ครอบคลุมต้นทุน โดยบริษัทฯ มีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสายการบินพาณิชย์ และ ฝ่ายธุรกิจปิโตรเลียมและประกันภัยเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลเกี่ยวกับสถานะตลาด และแนวโน้มของราคาน้ำมัน รวมทั้งวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของเส้นทางบินต่างๆ และผลกระทบในการดำเนินงานจากการเปลี่ยนแปลงของราคาน้ำมัน เพื่อให้สามารถเรียกเก็บค่าธรรมเนียมน้ำมัน หรือปรับราคาบัตรโดยสารในระดับที่เหมาะสมได้อย่างรวดเร็ว

ความเสี่ยงจากการสูญเสียโอกาสจาก e-Commerce โดยบริษัทฯ ปรับปรุงช่องทางการขายตรงผ่านช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เพิ่มประสิทธิภาพการสำรองที่นั่งผ่านเว็บไซต์ของบริษัทฯ ให้มีขั้นตอนการสำรองที่นั่งที่ใช้งานง่าย ปรับปรุงหน้า Home Page ให้มีความน่าสนใจ ขยายสัดส่วนการขายผ่านอินเทอร์เน็ต รวมทั้งพัฒนาเครือข่ายสังคมออนไลน์ (Social Media)

ความเสี่ยงจากการพัฒนา IT Platform ล่าช้า โดยบริษัทฯ กำหนดมาตรการโดยเร่งพัฒนาโครงการ IT ในหลายๆ ด้านไปพร้อมกัน ได้แก่ การพัฒนาโครงการ IT Sourcing การพัฒนาโครงการ IT Professional Re-skill การพัฒนาโครงการ IT Architecture และการพัฒนาระบบ IT ของบริษัทฯ โดยสร้างเสริมขีดความสามารถด้าน IT เพื่อขับเคลื่อนแผนพัฒนา IT และรองรับแนวทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และพัฒนาศักยภาพด้าน IT ให้มีความยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้ง่ายและรวดเร็ว

การดำเนินธุรกิจอาจขาดความต่อเนื่อง โดยบริษัทฯ มีศูนย์ปฏิบัติการภาวะวิกฤต (Crisis Management Operation Center/CMOC) เพื่อเฝ้าระวังและติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิด และได้กำหนดมาตรการแก้ไขและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดทำ Business Continuity Management (BCM) ในกระบวนการที่สำคัญเพื่อรองรับสถานการณ์ต่างๆ