

กรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569)

บริษัทฯ ได้กำหนดกรอบยุทธศาสตร์ระยะยาว 10 ปี (พ.ศ. 2560 – 2569) ที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์รัฐวิสาหกิจและนโยบายภาครัฐ ภายใต้กรอบยุทธศาสตร์ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านธุรกิจองค์กร ด้านกลุ่มธุรกิจสนับสนุนองค์กร ด้านทรัพยากรบุคคลและกระบวนการภายใน และด้านการเงิน ประกอบด้วย 5 กลยุทธ์ ได้แก่

1. กลยุทธ์เร่งทำกำไรเพิ่มจากการตลาดเชิงรุกและมีต้นทุนที่แข่งขันได้ (Aggressive Profit)
2. กลยุทธ์พัฒนาศักยภาพและแสวงหาโอกาสของกลุ่มธุรกิจ (Business Portfolio)
3. กลยุทธ์สร้างประสบการณ์การเดินทางที่ดีให้กับลูกค้า (Customer Experience)
4. กลยุทธ์ดำเนินงานด้วยนวัตกรรมและดิจิทัลเทคโนโลยี (Digital Technology)
5. กลยุทธ์บริหารทรัพยากรบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Human Capital Management)

ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการดำเนินการตามแผนปฏิรูป 3 ระยะมาตั้งแต่ปี 2558 – 2560 ประกอบด้วย แผนปฏิรูประยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปี 2558 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ 21 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว (Stop Bleeding) แผนปฏิรูประยะที่ 2 ดำเนินการในปี 2559 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) แผนปฏิรูประยะที่ 3 ประกอบด้วย 6 กลยุทธ์ และ 16 แผนงานหลัก มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืน

แต่เนื่องจากในปี 2560 บริษัทฯ มีผลการดำเนินงาน โดยเฉพาะรายได้ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย และมีต้นทุนจากการดำเนินการสูง ประกอบกับในปี 2562 จะมีการเปลี่ยนแปลงหลักเกณฑ์การบันทึกบัญชี ตามมาตรฐานบัญชีใหม่ IFRS9 นอกจากนั้นยังต้องปรับปรุงการให้บริการให้ครอบคลุมลูกค้าทุกกลุ่ม รวมทั้ง Digital Technology ที่ตอบสนองต่อพฤติกรรมของลูกค้าที่ต้องการความสะดวกรวดเร็ว ในขณะที่องค์กรมีขนาดใหญ่ ต้องบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพสูงขึ้น

บริษัทฯ จึงได้จัดทำ แผนขับเคลื่อนองค์กรในระยะยาว (แผนฟื้นฟูปี 2561 – 2565) และแผนปฏิบัติการ ปี 2561 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผลการดำเนินงานมีกำไรอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน รวมทั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพการให้บริการที่เทียบเคียงมาตรฐานชั้นนำ ทั้งนี้ บริษัทฯ ได้มีการทบทวนวิสัยทัศน์ เป้าหมาย แนวทางการดำเนินการ และปรับรูปแบบการดำเนินธุรกิจใหม่ โดยมีเป้าหมาย 4 ระยะ ดังนี้



ทั้งนี้ ในปี 2561 บริษัทฯ มีเป้าหมาย คือ การดำเนินงานมีกำไร และปรับปรุงคุณภาพการบริการ เพื่อ Customer Satisfaction Index (CSI) เพิ่มขึ้น โดยรักษามาตรฐานความปลอดภัยในระดับสากลได้อย่างต่อเนื่อง โดยมีแนวทางการดำเนินงานตามกลยุทธ์หลัก 5 กลยุทธ์ 25 แผนงานหลัก

ในการดำเนินการตามแผนฟื้นฟูบริษัทฯ ปี 2561 บริษัทฯ มีปัจจัยสู่ความสำเร็จ ดังนี้

1. การบูรณาการโครงสร้าง (Structure) และทรัพยากร ได้แก่ ฝูงบิน บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์
2. การบริหารจัดการ เพื่อรองรับการดำเนินกลยุทธ์
3. กฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

1.1 การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

• การบริหารจัดการด้านการเงินและการบัญชี

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ดำเนินการบริหารจัดการด้านการเงินการบัญชีและการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน ต่อเนื่องจากปีก่อน โดยเน้นการเพิ่มประสิทธิภาพของสายงาน มีการบริหารเงินสด ปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมอย่างต่อเนื่อง

■ ด้านการบริหารเงินสด บริษัทฯ มีการบริหารกระแสเงินสดโดยเลือกปรับเงินคงเหลือในแต่ละสกุลเงินให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม พร้อมกับจัดหางเงินสินเชื่อจากสถาบันการเงินต่างๆ เพิ่มเติมประกอบคู่กันไป มีการบริหารจัดการบัญชีที่ใช้งานให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่ดีขึ้น และการดำเนินงานมีความยืดหยุ่นเพิ่มขึ้น

■ ในด้านการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืม บริษัทฯ ใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ในการดำเนินการ ภายใต้มติคณะกรรมการบริษัทฯ โดยให้สอดคล้องกับสกุลเงินของเงินสดสุทธิจากการดำเนินงาน (Net Operating Cash Flow) ทั้งนี้ บริษัทฯ มีการพิจารณาการใช้สกุลเงินอื่นๆ เพื่อมาบริหารเพิ่มเติม เช่น ฟรังก์สวิส ปอนด์สเตอร์ลิง โครเนอร์สวีเดน โดยจะหลีกเลี่ยงการก่อกวน หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเหรียญสหรัฐ เนื่องจากบริษัทฯ มีรายได้สกุลเหรียญสหรัฐ ไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในสกุลนี้

■ การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ลดลง 0.60% โดยเงินกู้เฉลี่ยของบริษัทฯ ลดลง 5% จาก 166 พันล้านบาท ในปี 2560 เป็น 157 พันล้านบาท ในปี 2561 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทฯ ลดลงเพียง 4% จาก 4.7 พันล้านบาท ในปี 2560 เป็น 4.5 พันล้านบาท ในปี 2561 เนื่องจากร้อยละ 39 ของเงินกู้มีอัตราดอกเบี้ยเป็นแบบลอยตัวมีการปรับตัวสูงขึ้นต่อเนื่องมาตลอดปี 2561

■ ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับเกียรติบัตรแสดงการเป็นบริษัทที่มีนโยบายการกำกับดูแลธุรกรรมเงินตราต่างประเทศตามที่เจ้าพนักงานกำหนด และได้รับความเห็นชอบให้เป็นกลุ่มบริษัทที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด (Qualified Company) กลุ่มแรกจากธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) สามารถยื่นขอทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศตามวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ โดยมีต้องแสดงหลักฐานประกอบการทำธุรกรรมต่อธนาคารพาณิชย์ เพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการทำธุรกรรมเงินตราต่างประเทศ และการบริหารความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยน ซึ่งช่วยลดต้นทุน และลดขั้นตอนของบริษัทในการยื่นขออนุญาตเป็นรายการผิดธนาคารแห่งประเทศไทย

■ ในด้านการจัดการด้านบัญชี บริษัทฯ ได้ศึกษาและเตรียมการรองรับการปฏิบัติตามมาตรฐานรายงานทางการเงินฉบับใหม่ที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2562 เร่องรายได้จากสัญญาที่ทำกับลูกค้า และที่จะมีผลบังคับใช้ในปี 2563

เรื่องเครื่องมือทางการเงินและสัญญาเช่า นอกจากนี้ในส่วนการบริหารงานบัญชีของสำนักงานสาขาต่างประเทศ ได้เริ่มแผนงานการบริหารงานบัญชีจากส่วนกลางเพิ่มเติมจากปีก่อน สำหรับประเทศญี่ปุ่น อิตาลี และออสเตรเลีย

- ในด้านการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน แม้ว่าการค้าน้ำมันต่อบาร์เรลมีการปรับตัวสูงขึ้นประมาณ 30.1% (เฉลี่ย 70.48 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2560 เป็น 91.72 เหรียญสหรัฐ ต่อบาร์เรล ในปี 2561) ค่าใช้จ่ายน้ำมันรวมเพิ่มขึ้น 19.2% ทั้งนี้จากการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ

- **การปลดระวางเครื่องบิน**

ในการจัดหา ปลดระวาง และจำหน่ายเครื่องบิน เครื่องยนต์อะไหล่ และอุปกรณ์การบินหมุนเวียน บริษัทฯ ได้พิจารณาความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานะตลาดเครื่องบิน แนวโน้มอุตสาหกรรมการบินโลก แผนการตลาดของบริษัทฯ และศักยภาพของฝูงบินปัจจุบัน ทั้งนี้ ในปี 2561 บริษัทฯ ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 จำนวน 5 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องบินเช่าดำเนินงาน 3 ลำ และเช่าซื้อ 2 ลำ และได้รับอนุมัติให้ปลดระวางเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ

ในปี 2561 บริษัทฯ ได้ทำการส่งมอบเครื่องบินที่ดำเนินการขายในปีก่อนหน้านี้ จำนวน 2 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ อีกทั้งได้อนุมัติการขายเครื่องบินจำนวน 15 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ 6 เครื่องยนต์ เครื่องบินบรรทุกสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบ A330-300 จำนวน 4 ลำ ขณะนี้อยู่ระหว่างการทำสัญญาคาดว่าจะเริ่มส่งมอบตั้งแต่ปี 2562 เป็นต้นไป

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2561 บริษัทฯ มีเครื่องบินรอการขายตามบัญชีจำนวน 21 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ดำเนินการขายแล้วและอยู่ระหว่างรอการส่งมอบ จำนวน 16 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A330-300 ซึ่งอยู่ระหว่างดำเนินการด้านเอกสารสัญญา จำนวน 5 ลำ (อนุมัติการขายในปี 2558 รอการส่งมอบ 1 ลำ อนุมัติการขายในปี 2561 อีก 4 ลำ) เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-600 จำนวน 6 ลำ พร้อมเครื่องยนต์อะไหล่ 6 เครื่องยนต์ เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 1 ลำ เครื่องบินขนส่งสินค้าแบบโบอิง 747-400BCF จำนวน 2 ลำ ในส่วนของเครื่องบินที่อยู่ระหว่างดำเนินการขายหรือให้เช่าจำนวน 4 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบแอร์บัส A300-600R จำนวน 1 ลำ เครื่องบินแบบแอร์บัส A340-500 จำนวน 1 ลำ และเครื่องบินแบบโบอิง 737-400 จำนวน 2 ลำ (หมายเหตุ: เครื่องบินแบบโบอิง 737-400 TDE จำนวน 1 ลำ ที่จะไม่อยู่ในรายการขายเนื่องจากใช้เป็น Static Show ที่ กองทัพอากาศ)

- **การบริหารจัดการด้านการบริการบนเครื่องบิน**

- **New First Class Service**

เพื่อเป็นการยกระดับการบริการให้ตรงตามข้อเสนอแนะจาก Skytrax และ IATA airs@t บริษัทฯ ได้ทำการปรับรูปแบบการบริการจาก Restaurant Concept สำหรับมื้ออาหารกลางวัน และอาหารค่ำ เป็นการให้บริการด้วย Service Trolley เพื่อให้ผู้โดยสารได้เห็นความหลากหลายของอาหารและการนำเสนออาหารของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินอย่างมืออาชีพ อาหารจานหลักที่ให้บริการเป็นอาหารที่ได้รับการคัดสรรจากผู้ชำนาญการด้านอาหาร โดยคำนึงถึงคุณภาพ รสชาติ และการนำเสนออาหารจานหลัก Cheese และผลไม้

ตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2561 พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่จะปฏิบัติหน้าที่ในชั้นหนึ่ง จะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการคัดเลือกและมีการอบรมเพิ่มเติม เพื่อปฏิบัติงานในชั้นหนึ่งอย่างมีประสิทธิภาพ

■ New Business Class Service

บริษัทฯ ได้ดำเนินการเปลี่ยนแปลง การบริการอาหาร เครื่องดื่ม และอุปกรณ์บริการบนเครื่องบิน เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดแก่ผู้โดยสารชั้นธุรกิจภายใต้งบประมาณที่เหมาะสม โดยได้ทำการปรับปรุงรายการอาหาร พร้อมทั้งปรับปรุงรูปแบบและขั้นตอนการบริการเพื่อลดเวลาให้กระชับและตรงตามความต้องการของผู้โดยสารให้มากที่สุด โดยให้บริการ แบบพร้อมรับประทาน (Compact Tray) และใช้ Rectangle Plate เพื่อลดเวลาในการเตรียมการ เพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการแก่ผู้โดยสารอย่างราบรื่น หากเกิดสภาพอากาศแปรปรวน อีกทั้ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สามารถเก็บอุปกรณ์ต่าง ๆ ได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว โดยการให้บริการในรูปแบบดังกล่าวเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 มิถุนายน 2561 และกำลังจะขยายต่อไปในเส้นทางบินที่มีชั่วโมงบินต่ำกว่า 4 ชั่วโมง

● การอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินแบบใหม่

บริษัทฯ ได้จัดระบบการฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ โดยเชื่อมโยงหลักการฝึกอบรมแบบ Competency Base Training และพื้นฐานความรู้ด้าน Safety, Security และ Service เพื่อสร้างมโนทัศน์ด้านการบริการที่มุ่งเน้น Customer Experience Management พัฒนาศักยภาพพนักงานต้อนรับฯ ให้มีคุณภาพ สร้างจิตสำนึกด้านการให้บริการที่มุ่งเน้นบทบาทและหน้าที่ในการให้บริการที่มีความปลอดภัยและมีคุณภาพ รวมถึงการสร้างความรู้ความภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานต้อนรับฯ ของบริษัทฯ ที่มีส่วนผลักดันให้บริษัทฯ มีศักยภาพในการแข่งขันระดับโลก

อีกทั้งยังมีโครงการเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ด้านวิชาชีพให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรุ่นใหม่ TQV ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาเพื่อให้พนักงานต้อนรับฯ มีความรู้รอบในทุกด้านประกอบด้วยหลักสูตรด้าน Commercial, Culture, Leadership and Management, Master of Ceremonies, Train the Trainer และ Personal Assistant หลักสูตรดังกล่าวข้างต้น ได้รับความร่วมมือและประสานงานกับฝ่ายพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากร และองค์กรภายนอกที่มีความชำนาญการเฉพาะ ทั้งนี้ได้ดำเนินการพัฒนาตั้งแต่เดือนพฤษภาคม ถึงเดือน กันยายน 2561 จำนวน 198 คนและจะเริ่มดำเนินการฝึกอบรมต่อเนื่องในเดือนเมษายน 2562 เป็นต้นไป

นอกจากนั้น ฝ่ายฝึกอบรมพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ได้จัดทำหลักสูตรเพิ่มเติม 12 หลักสูตร เพื่อตอบสนองนโยบายของบริษัทฯ ในการพัฒนาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินในทุกกระบวนชั้น ตามการวิเคราะห์ผลจาก Skytrax และ IATA Airs@t โดยหลักสูตรที่เพิ่มเติมดังกล่าว สามารถนำไปสู่การสร้างจิตสำนึก ทักษะจิต จิตวิทยาในการบริการ บทบาทหน้าที่รับผิดชอบทั้งในส่วนของพนักงานและหัวหน้างาน การสร้างทีม การสื่อสารกับลูกค้าอย่างมืออาชีพ บุคลิกภาพ ความเป็นมืออาชีพในงานบริการด้วยเสน่ห์ของความเป็นไทย เป็นต้น

● ผลิตภัณฑ์ การบริการ และ เส้นทางบินใหม่ที่เปลี่ยนแปลง

ยกเลิกเส้นทางระหว่าง ส่องกง-โซล ในเที่ยวบิน TG628/629 กรุงเทพฯ-ส่องกง-โซล ทั้งไปและกลับ โดยเปิดเที่ยวบินใหม่ TG654/655 คือ กรุงเทพฯ-โซล ทั้งไปและกลับ และ TG 628/629 ทำการบินเฉพาะ กรุงเทพฯ-ส่องกง ทั้งไปและกลับเท่านั้น เริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 28 ตุลาคม 2561

เพิ่มเที่ยวบิน TG680/681 กรุงเทพฯ-ซัปโปโร ทั้งไปและกลับ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยเที่ยวบินใหม่นี้จะให้บริการในช่วงวันที่ 1 ธันวาคม 2561 ถึง 30 มีนาคม 2562

เพิ่มความถี่ เส้นทาง กรุงเทพฯ-ปูซาน ในเดือนมกราคม ถึง มีนาคม 2561 ทั้งไปและกลับอีก 1 เที่ยวบินในวันเสาร์ จากเดิม 5 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และต่อมาช่วงตารางบินฤดูร้อน 2561 เพิ่มเป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ แต่ในตารางบินฤดูหนาวปี 2561/2562 กลับมาเป็น 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์



เพิ่มสิทธิประโยชน์สำหรับลูกค้าภาคองค์กร เช่น Corporate Lounge Zone รวมทั้งมีการจัดทำ Counter Check-in พิเศษสำหรับลูกค้าภาคองค์กรในประเทศเรียบร้อยแล้ว และในอนาคตอันใกล้จะขยายบริการดังกล่าว ไปยังประเทศกลุ่มเป้าหมายที่มีศักยภาพต่อไป

- โครงการขยายช่องทางจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์และบริการ เพื่อเพิ่มรายได้จากธุรกิจ On Ground Catering Services ภายในประเทศ

ปัจจุบัน ฝ่ายครัวการบิน (ดอนเมือง) ได้มุ่งเน้นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และบรรจุภัณฑ์รูปแบบใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป อันจะส่งเสริมการเพิ่มรายได้ และขยายช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยมีการลงนามบันทึกความเข้าใจการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจภาคพื้น ระหว่างบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับ บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) เพื่อส่งเสริมความร่วมมือศึกษาและพัฒนาการประกอบธุรกิจร่วมกัน โดยเริ่มให้บริการอาหาร และเบเกอรี่ ของฝ่ายครัวการบินในร้าน Café Amazon เมื่อวันที่ 26 พฤศจิกายน 2561 และจำหน่ายอาหารกล่องและเครื่องดื่ม เพื่อให้บริการผู้โดยสารบนรถโดยสารปรับอากาศ ชั้น 1 ทุกมาตรฐานในเที่ยวไปและเที่ยวกลับ ของ บริษัท ขนส่ง จำกัด (บขส.) จำนวนกว่า 16 ล้านชุด กำหนดระยะเวลาสัญญา 3 ปี โดยเริ่มให้บริการตั้งแต่วันที่ 1 ธันวาคม 2561 เป็นต้นไป