



ที่ คค 0805.4/3865

กระทรวงคมนาคม  
ถนนราชดำเนินนอก  
กทม.10100

11 มิถุนายน 2546

เรื่อง โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46 – 2549/50  
ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เรียน เลขาธิการคณะกรรมการ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46 – 2549/50  
ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 100 ชุด  
2. หนังสือกระทรวงคมนาคม ด่วนที่สุดที่ คค 0805.4/3866 ลงวันที่ 11 มิถุนายน 2546

## 1. เรื่องที่เสนอ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มีหนังสือที่ กบ. 01/506 ลงวันที่ 22 พฤษภาคม 2546 เสนอโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46 – 2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยสรุปสาระสำคัญได้ดังนี้

### 1.1 ความเป็นมา

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้จัดทำแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 ประกอบด้วยแผนกิจการขนส่ง แผนหน่วยธุรกิจ แผนการเงินและการลงทุน แผนกลยุทธ์ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 เป็นโครงการลงทุนหลักในแผนลงทุนฝูงบิน เครื่องยนต์สำรอง และอะไหล่ในกิจการขนส่ง เพื่อจะนำเครื่องบินที่จัดหาเพิ่มเติมผลผลิตในการให้บริการขนส่ง ซึ่งจะทำให้ บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายของการเติบโตของกิจการทั้งรายได้และผลกำไร ในการพัฒนาเครือข่ายการบิน

### 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อพัฒนาฝูงบินให้มีความทันสมัย ปลอดภัย มีจำนวนแบบ และสมรรถนะที่เหมาะสม ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการใช้งานตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป

1.2.2 เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน

1.2.3 เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนในการดำเนินการ

### 1.3 เป้าหมาย

1.3.1 ใช้งบประมาณลงทุนไม่เกินกว่า 99,084 ล้านบาท ตามแผนวิสาหกิจ ปี 2545/46 – 2549/50 ฉบับเดิม

1.3.2 มีการขยายตัวของปริมาณการผลิตในเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.8 ต่อปี และปริมาณจราจรมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.9 ต่อปี

1.3.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการบิน การซ่อมบำรุง การบริการภาคพื้น และการจัดการตารางการบินโดยให้มีการใช้งานเครื่องบินโดยเฉลี่ยเป็น 10.80 ชั่วโมงต่อวัน และรักษาความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินให้สูงกว่ามาตรฐานในอุตสาหกรรมการบิน

### 1.4 แนวทางการดำเนินการ

1.4.1 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กำหนดกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในเอเชียและพัฒนาเครือข่ายการบินปัจจุบันให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น โดยการ

- ขยายเครือข่ายการบินโดยเพิ่มจุดบินใหม่อีก 27 จุดบิน ภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยเน้นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง ได้แก่

(1) เส้นทางสายเหนือ จำนวน 10 จุดบิน (9 จุดในจีน และ 1 จุดในญี่ปุ่น)

(2) เส้นทางสายอินโดจีน จำนวน 2 จุดบิน (เสียมราฐ และจากเชียงใหม่ - เวียงจันทน์, หลวงพระบาง, ชานอย)

(3) เส้นทางสายตะวันตก จำนวน 4 จุดบิน (มัทราส บังกาลอร์ จิตตะกอง มัณฑะเลย์ )

(4) เส้นทางสายตะวันออกกลาง จำนวน 3 จุดบิน (อาบูดาบี, บาหลีเรน และเบรุต)

(5) เส้นทางยุโรป/อัฟริกา/อเมริกาเหนือ จำนวน 7 จุดบิน (เจนีวา ออสโล เฮลซิงกิ มิลาน มอสโก / โจฮันเนสเบิร์ก / นิวยอร์ก

(6) เส้นทางออสเตรเลีย จำนวน 1 จุดบิน (ไครส์เชอร์ช)

- สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินปัจจุบันโดยเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินและร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตรในการพัฒนาเครือข่ายด้วย

- พัฒนาเส้นทางภายในประเทศ และร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในประเทศให้มากยิ่งขึ้น

- พัฒนาเส้นทางข้ามทวีปและเส้นทางภูมิภาคให้เชื่อมโยงกันมากขึ้น

- ทำการบินแบบ Charter ในช่วงที่มีปริมาณจราจรสูงมาก (Peak Season) หรือจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมเป็นครั้งคราว เพื่อรองรับปริมาณความต้องการให้มากที่สุด

/1.4.2 ดำเนินการ...

1.4.2 ดำเนินการตลาดเชิงรุก โดยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ ส่งเสริมการขาย ใช้กลยุทธ์ด้านราคา และนำระบบ Revenue Management System เพื่อให้ได้รายได้สูงสุด เพิ่มฐานการจำหน่าย ทั้งช่องทางจำหน่ายที่มีอยู่ในปัจจุบันและจำหน่ายตรงทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

1.4.3 การพัฒนาผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินและบริการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเดินทาง ให้เป็นผู้นำในด้านการให้บริการสำหรับทุกชั้นผู้โดยสาร เพื่อคงความสามารถในการแข่งขันได้แก่

- การปรับปรุงเก้าอี้เฉพาะชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจให้มีความสะดวกสบายขึ้น ปรับปรุงระบบสาร์เบ้นท์ภายในเครื่องบิน ในห้องโดยสารชั้นประหยัดในเที่ยวบินระหว่างทวีปให้มีทีวีขนาด 8 นิ้ว ทุกที่นั่ง ปรับปรุงอาหารและเครื่องดื่มให้มีคุณภาพดี ปรับปรุงอุปกรณ์สำหรับธุรกิจบนเครื่องบินระหว่างประเทศให้มีโทรทัศน์และเด้าเสียบคอมพิวเตอร์ทุกที่นั่ง เป็นต้น

- การปรับปรุงการให้บริการโดยเน้นคุณภาพการอำนวยความสะดวกสบาย ฉบับไว สม่่าเสมอ ต่อเนื่อง เสริมด้วยความเป็นไทยและมีอัธยาศัยไมตรี ทั้งบริการก่อนบิน บริการบนเครื่อง และบริการหลังการบิน

#### 1.5 แนวทางการพัฒนาฝูงบิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีแผนการขยายฝูงบินและเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องบิน ดังนี้

1.5.1 ปลดเครื่องบิน B747-300 ออกจำนวน 2 ลำในที่สุดท้ายของแผนวิสาหกิจปี 2549/50 เนื่องจากมีอายุสูงถึง 14.7 ปี มีต้นทุนสูง และมีข้อจำกัดในการใช้งานหลายเส้นทางในเส้นทางยุโรป เพราะความล้าสมัยของอุปกรณ์นำร่อง และระดับเสียงของเครื่องบินละเมิดข้อบังคับด้านสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลใช้บังคับในอนาคตอันใกล้ โดยทยอยนำเครื่องบิน B747-300 ที่เคยใช้บินไปทวีปยุโรปและออสเตรเลีย มาใช้ทำการบินในเส้นทางภูมิภาค และจะปลดในปี 2549/50

1.5.2 จัดหาเครื่องบินแบบพิสัยไกล และพิสัยไกลพิเศษเพิ่ม จาก 81 ลำ เป็น 96 ลำ เพื่อเพิ่มผลผลิตตามแผนเครือข่ายการบินระยะยาวจาก 8,735 MATK เป็น 12,198 MATK โดยให้เครื่องบินแบบพิสัยไกลใช้สำหรับจุดบินในประเทศยุโรปและออสเตรเลีย และเครื่องบินแบบพิสัยไกลพิเศษใช้สำหรับเส้นทางบินตรงสู่สหรัฐอเมริกา และเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องบินเพิ่มขึ้นจาก 10.28 ชั่วโมง/วัน เป็น 11.32 ชั่วโมง/วัน ในปี 2549/50 โดย

- เพิ่มการใช้งานเครื่องบินที่ต้องจอดอยู่ในสถานต่างประเทศโดยเฉพาะในยุโรปเป็นเวลานาน ให้ทำการบินต่อไปอีกจุดหนึ่ง แทนที่จะจอดเครื่องบินรอเที่ยวบินต่อไปอยู่เป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการเพิ่มการใช้งานเครื่องบิน ทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยลดลง และเพิ่มโอกาสในการหารายได้เพิ่ม อีกทั้งเป็นการขยายตลาดและเครือข่ายการบินด้วย

- เพิ่มการใช้งานเครื่องบินที่จอดค้างคืนที่กรุงเทพฯ โดยเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางตะวันตกในเวลากลางคืน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มปริมาณการผลิตโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มขึ้น

/- ปรับการใช้...

- ปรับการใช้งานเครื่องบิน จากการที่ บริษัทฯ ลดเที่ยวบินภายในประเทศในเส้นทางที่ขาดทุน โดยให้สายการบินเอกชนเข้ามาทำการบินแทน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี 2544/45 ทำให้บริษัทฯ สามารถนำเครื่องบินไปใช้งานในเส้นทางต่างประเทศได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเพิ่มจุดบินในประเทศจีน และในปี 2546/47 สามารถนำเครื่องบิน ATR-72 จำนวน 2 ลำ ที่มีอยู่ในฝูงบินไปใช้พัฒนาเส้นทางบินจากเชียงใหม่

- เครื่องบินพิสัยไกลที่จัดหาเข้ามาใหม่ ใช้พัฒนาโดยการเพิ่มความถี่ในเส้นทางยุโรปและออสเตรเลีย และทดแทนเครื่องบิน B747-300 MD-11 และ B777-300 ในเส้นทางดังกล่าวที่ถูกย้ายไปใช้เพิ่มผลผลิตในเส้นทางภูมิภาค ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์ในเส้นทางข้ามทวีปทั้งหมดมีมาตรฐานใกล้เคียงกันในทุกเที่ยวบิน

- การเพิ่มผลผลิตในเส้นทางภูมิภาค นอกจากการใช้เครื่องบินพิสัยกลางที่จัดหาเข้ามาใหม่แล้ว ยังได้ทำการเพิ่มผลผลิตจากการนำเครื่องบิน B747-300 MD-11 และ B777-300 ที่ทยอยย้ายมาจากการใช้ในเส้นทางข้ามทวีปด้วย

#### 1.6 แผนการลงทุน

1.6.1 แผนการลงทุนรวมสำหรับ 5 ปี ตามโครงการจัดหาเครื่องบินฯ เป็นเงินลงทุนทั้งสิ้น 120,228 ล้านบาท ประกอบด้วย แผนการลงทุนจัดซื้อเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 เป็นจำนวน 17 ลำ วงเงินรวมทั้งสิ้น 70,778 ล้านบาท ซึ่งประกอบด้วย

(1) เครื่องบินพิสัยไกล แบบ B747-400 จำนวน 2 ลำ วงเงินรวม 12,454 ล้านบาท ซึ่งได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรี (ครม.) เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2543 ในโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2543/44 - 2547/48 และสั่งซื้อแล้ว และยังมีเครื่องบินพิสัยกลางอีกจำนวน 1 ลำ สำหรับเส้นทางภูมิภาคตามโครงการเดียวกันที่ บกท. ยังไม่ได้จัดหา ซึ่งไม่มีความต้องการเพิ่มตามโครงการฯ ใหม่ เนื่องจาก บกท. จะนำเครื่องบิน B747-300 และ MD-11 ไปใช้เสริมการผลิตในเส้นทางภูมิภาคแทน จึงขอยกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัยกลางจำนวน 1 ลำ ดังกล่าว

(2) เครื่องบินที่จะจัดหาแบบพิสัยไกลเพิ่มตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 จำนวน 15 ลำ วงเงินรวม 58,324 ล้านบาท

- เครื่องบินแบบพิสัยไกลขนาดใหญ่ แบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ จำนวน 7 ลำ เป็นเงิน 14,026 ล้านบาท จะนำไปพัฒนาในเส้นทางหลักในตลาดเยอรมันและอื่นๆ ได้แก่ แฟรงก์เฟิร์ต มิวนิก ซูริก และลอนดอนในบางเที่ยวบิน

- เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลาง แบบ A340-600 จำนวน 5 ลำ เป็นเงิน 28,601 ล้านบาท จะทยอยเข้ามาในฝูงบินตั้งแต่ปี 2546/47 เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางรองในตลาดยุโรปและเพิ่มความถี่ในเส้นทางออสเตรเลีย

- เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษขนาดกลาง แบบ A340-500 จำนวน 3 ลำ เป็นเงิน 15,697 ล้านบาท จะมีพิสัยบินที่สามารถทำการบินตรงสู่สหรัฐอเมริกาได้โดยไม่หยุดพัก บริษัทฯ มีแผนเส้นทางบินที่จะเปิดจุดบินใหม่ไปยังนิวยอร์ก โดยเริ่มบินในปี 2547/48 และเพิ่มเที่ยวบินตรงสู่ลอสแอนเจลิสตั้งแต่ปี 2548/49

1.6.2 การลงทุนเพื่อพัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในเครื่องบินให้ทันสมัยวงเงิน 7,654 ล้านบาท ประกอบด้วย

- Aircraft Product Development 7,530 ล้านบาท
- Aircraft Modification 124 ล้านบาท

1.6.3 การลงทุนจัดหาอะไหล่เครื่องบินและเครื่องยนต์ (Spare parts, Spare engine) วงเงิน 18,866 ล้านบาท ประกอบด้วย

- |                                        |        |         |
|----------------------------------------|--------|---------|
| - เครื่องบินในฝูงบินเดิม : Spare parts | 12,105 | ล้านบาท |
| Spare engine                           | 90     | ล้านบาท |
| - เครื่องบินใหม่ในฝูงบิน : Spare parts | 2,490  | ล้านบาท |
| Spare engine                           | 4,181  | ล้านบาท |

1.6.4 แผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ ระยะเวลา 5 ปี วงเงิน 22,930 ล้านบาท ประกอบด้วย ประมาณการลงทุนเบื้องต้นในโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 13,736 ล้านบาท และการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ ที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่รวมการลงทุนในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 9,194 ล้านบาท

#### 1.7 ผลการดำเนินงาน

ในระยะ 5 ปี จะมีผลการดำเนินงานรวม 105,752 ล้านบาท เฉลี่ยปีละ 21,150 ล้านบาท หรือ 12.5 % ของรายได้ และจะมีกำไรสุทธิ (หลังหักภาษี) รวม 5 ปี จำนวน 78,826 ล้านบาท

|                                        |               |
|----------------------------------------|---------------|
| อัตราส่วนกำไรสุทธิ (Net Profit Margin) | 8.9 %         |
| กำไรสุทธิต่อหุ้นเฉลี่ย 5 ปี            | 9.61 บาท/หุ้น |

#### 1.8 แหล่งเงินลงทุน

- การลงทุนจัดซื้อเครื่องบินใหม่ จะใช้เงินลงทุนจากแหล่งเงินกู้ประมาณ 85 % ของราคาเครื่องบินสุทธิ โดยมีเงื่อนไขอัตราดอกเบี้ย 7.5 % ต่อปี จ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง ระยะเวลาการกู้ 12 ปี

- การลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่นนอกจากเครื่องบิน จะใช้เงินทุนจากผลกำไร การดำเนินงานและเงินเพิ่มทุน (300 ล้านหุ้นในปี 2546/47)

### 1.9 การวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการและการวิเคราะห์ความไว

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้คำนวณหาผลตอบแทนการลงทุนโดยอาศัยหลัก Marginal Return on Investment ระยะเวลาโครงการ 20 ปี โดยการเปรียบเทียบผลต่างระหว่างผลได้ที่เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับการลงทุนในการจัดหาเครื่องบิน โดยมีเงินลงทุนรวมสุทธิ 72,154 ล้านบาท ดังนี้

|                                       |               |         |
|---------------------------------------|---------------|---------|
| เงินลงทุนค่าเครื่องบินส่วนเพิ่ม       | 55,279        | ล้านบาท |
| เงินลงทุนค่าอะไหล่ส่วนเพิ่ม           | 13,076        | ล้านบาท |
| เงินลงทุนค่าเครื่องยนต์สำรองส่วนเพิ่ม | 3,799         | ล้านบาท |
| รวมเงินลงทุนสุทธิ                     | <u>72,154</u> | ล้านบาท |

ในการลงทุนจัดหาเครื่องบินใหม่เพิ่มขึ้นอีก 10 ลำ และจัดซื้อเครื่องบินใช้แล้วแบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ อีก 7 ลำ รวมเป็น 17 ลำนี้ โดยเป็นการทดแทนเครื่องบินเก่า 2 ลำ และขยายกำลังการผลิตใหม่ 15 ลำ ปรากฏว่า สามารถให้ผลตอบแทนการลงทุนที่คุ้มค่า โดยมีอัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) โดยเฉลี่ยร้อยละ 17.88 ต่อปี

บริษัทฯ ได้วิเคราะห์ความไวของผลตอบแทนโครงการกรณี

- ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน มีการเปลี่ยนแปลงไปจากสมมติฐานที่กำหนดไว้ที่ 42.5 บาทต่อเหรียญสหรัฐ เป็น 41.5 และ 43.5 บาทต่อเหรียญสหรัฐ พบว่า IRR โดยเฉลี่ยจะเท่าเดิมคือ 17.88

- ผลกระทบกรณีราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น 1 USC/USG จากเดิมที่สมมติไว้ที่ 85 USC/USG ณ ปี 2546/47 ทำให้ IRR โดยเฉลี่ยจะลดลงเฉลี่ยร้อยละ 0.15 จากร้อยละ 17.88 เป็นร้อยละ 17.73 ต่อปี

- ผลกระทบกรณีรายได้ลดลง กรณีอัตราบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ลดลงร้อยละ 1 และกรณีรายได้ผู้โดยสารต่อหน่วย (yield) ลดลงร้อยละ 1 ทำให้ IRR โดยเฉลี่ยจะเท่ากับร้อยละ 17.29 และ 17.40

|                                                            | IRR (ร้อยละ - ต่อปี) |
|------------------------------------------------------------|----------------------|
| - ตามสมมติฐานโครงการเดิม (20 ปี)                           | 17.88                |
| - กรณีอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้นและลดลง 1 บาท ต่อเหรียญสหรัฐ | 17.88                |
| - กรณีราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น 1 USC/USG                        | 17.73                |
| - กรณีรายได้ลดลง 1%                                        |                      |
| - Cabin factor ลดลง 1 %                                    | 17.29                |
| - Yield ลดลง 1 %                                           | 17.40                |

#### 1.10 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)

##### - วิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

โดยพิจารณาจากสัดส่วนของการทำกำไรเมื่อเทียบกับรายได้ของบริษัท และ ส่วนของผู้ถือหุ้น พบว่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่สำคัญ คือ Return on Equity เฉลี่ย 5 ปี เท่ากับ 26.51 แสดงว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีความสามารถในการทำกำไร

##### - การวิเคราะห์การเงินระยะสั้นและสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียน

พิจารณาจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) และอัตราส่วน สินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio) ในระยะ 5 ปี ข้างหน้า จะมีอัตราส่วนเฉลี่ย 0.6 ต่อปี และ 0.5 เท่าต่อปี ตามลำดับ แม้ว่าจะอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ในช่วงแผนฯ นี้ มีการชำระคืนในลักษณะ Balloon/Bullet จำนวนมาก ซึ่งบริษัท ก็ได้ทำการ Refinance ให้สอดคล้องกับอายุการใช้งานของเครื่องบิน และตามแผนการเงินของบริษัทฯ ได้สำรอง เงินสดหมุนเวียนไว้ในแต่ละปีอยู่ที่ระดับ 4,000 – 6,000 ล้านบาท ซึ่งจะสามารถป้องกันความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องได้อย่างเพียงพอในแต่ละปี นอกจากนี้บริษัทฯ ได้วางแผนที่จะใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถครอบคลุมการใช้จ่ายในแต่ละปีโดยไม่เกิดการขาดความคล่องตัวได้ตามแผนฯ

##### - การวิเคราะห์สถานะหนี้สินระยะยาว

พบว่าบริษัทฯ มีฐานะการเงินที่มั่นคงในช่วง 5 ปี มีความเสี่ยงทางด้านหนี้สิน น้อยลงโดยมี Net Debt to Equity Ratio และสัดส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBIDAR ลดลงเรื่อย ๆ จนในปี สิ้นสุดท้ายของแผนฯ เท่ากับ 0.63 เท่า และ 0.93 เท่า ซึ่งบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

##### - สรุปฐานะทางการเงินของบริษัทฯ

การดำเนินงานตามโครงการจัดหาเครื่องบินฯ ตั้งแต่ 2545/46 – 2549/50 ของ บริษัทฯ คาดว่าจะมีฐานะด้านการเงินที่มั่นคง มีสินทรัพย์รวมเป็น 233,243 ล้านบาท ในปีสุดท้ายของ โครงการฯ สถานะการเงินระยะสั้น และสภาพคล่องของบริษัทฯ อยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้น จาก 39,660 ล้านบาท เป็น 100,140 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 152.50 อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อ ผู้ถือหุ้น (Net Debt to Equity) เท่ากับ 0.93 เท่า ในปีสุดท้ายของโครงการฯ

#### 1.11 สรุปข้อเสนอของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

(1) ขอความเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินของบริษัทฯ ระหว่างปี 2545/46 - 2549/50 ตามที่บริษัทฯ เสนอ

(2) ขอความเห็นชอบให้บริษัทฯ ดำเนินการดังนี้

(2.1) ยกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัยกลางจำนวน 1 ลำ ตามโครงการจัดหา เครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44 – 2547/48 ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

/(2.2) จัดหา...

(2.2) จัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมจำนวน 15 ลำ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 5 ลำ ในวงเงินลงทุน 58,324 ล้านบาท ในระหว่างปี 2545/46 - 2549/50

(2.3) ดำเนินงานตามแผนการเงิน และแผนเงินกู้

## **2. ความเห็นของกระทรวงคมนาคม**

### **2.1 ความสอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล**

รัฐบาลชุดปัจจุบันได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภาเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2545 ในข้อที่ 5 นโยบายด้านการคมนาคม (7) พัฒนาคุณภาพและปรับปรุงประสิทธิภาพการให้บริการขนส่งทางอากาศ เพื่อรองรับความต้องการของผู้ใช้บริการ การส่งเสริมการท่องเที่ยว และการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ตลอดจนผลักดันให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาค ดังนั้น โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงมีความสอดคล้องกับนโยบายดังกล่าวข้างต้น เนื่องจากเป็นโครงการเพื่อนำมาขยายเส้นทางการบินและเพิ่มเที่ยวบินซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย และแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญที่จะนำรายได้เข้าสู่ประเทศเพิ่มขึ้น

### **2.2 ความสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ**

โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการเพื่อพัฒนาการบินให้มีความทันสมัย ปลอดภัย และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนในการดำเนินการ ซึ่งเป็นโครงการที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายข้อ 2.1 พัฒนาสมรรถนะและขีดความสามารถการแข่งขันในระดับประเทศ ระดับวิสาหกิจและหน่วยผลิตพื้นฐาน และข้อ 2.2 สร้างความเชื่อมโยงและความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจภายในและเศรษฐกิจระหว่างประเทศ โดยการสร้างรากฐานและสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจเสรี ของบทที่ 7 ยุทธศาสตร์การเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ส่วนที่ 4 การปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจให้มีความสมดุลและยั่งยืน ของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 (2545 - 2549)

### **2.3 ความสอดคล้องกับแผนหลักการขนส่ง พ.ศ. 2542 - 2549 ของกระทรวงคมนาคม**

โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นโครงการเพื่อพัฒนาการบินให้มีความทันสมัย ปลอดภัย และเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนในการดำเนินการ ซึ่งมีส่วนสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย จึงมีความสอดคล้องกับแนวนโยบายที่ 3 ด้านการพัฒนาระบบการเชื่อมต่อระหว่างการเดินทางรูปแบบต่างๆ โดยการพัฒนาการขนส่งทางอากาศของไทยให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งในภูมิภาคแนว



นโยบายที่ 7 ด้านการปรับปรุงบทบาทและพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรของรัฐในด้านการขนส่ง โดยการเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการต่าง ๆ แก่ผู้โดยสาร และแนวนโยบายที่ 9 ด้านการเชื่อมโยงระบบการขนส่งกับประเทศเพื่อนบ้านและสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจและการขนส่งของภูมิภาค โดยการพัฒนาให้ไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศเพื่อนบ้านและสร้างระบบขนส่งเชื่อมโยงไปยังประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อขนส่งสินค้าที่มีต้นทางจากประเทศนอกภูมิภาค หรือจากสินค้าที่ผลิตในไทยเอง ของแผนหลักการขนส่ง พ.ศ. 2542 - 2549 กระทรวงคมนาคม

### **3. ความเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง**

กระทรวงคมนาคมได้ส่งเรื่องโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 – 2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เพื่อเสนอความเห็นประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรีด้วยแล้ว รายละเอียดปรากฏตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วย 2

### **4. ผลกระทบของการมีมติคณะรัฐมนตรี**

หากคณะรัฐมนตรีมีมติตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอจะมีผลกระทบในด้านต่าง ๆ ดังนี้

#### **4.1 ผลกระทบต่อนโยบายของรัฐบาล**

โครงการฯ ดังกล่าว จะมีส่วนส่งเสริมและสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งทางอากาศในภูมิภาค เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านการค้า การผลิต การบริการ และการท่องเที่ยว อันนำมาซึ่งผลกระทบในทางบวกต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศโดยรวม

#### **4.2 ผลกระทบต่อการเงินและงบประมาณแผ่นดิน**

การดำเนินการลงทุนตามโครงการนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะใช้เงินในการจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมจำนวน 15 ลำ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติไว้แล้ว รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 58,324 ล้านบาท โดยใช้แหล่งเงินกู้ระยะยาวและ บริษัทฯ เป็นผู้ชำระคืนเงินต้น และดอกเบี้ยเอง

#### **4.3 ผลกระทบทางเศรษฐกิจและสังคม**

โครงการฯ ดังกล่าว จะมีผลกระทบในด้านบวกต่อเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ โดยการเพิ่มสมรรถนะและขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ สนับสนุนการพัฒนาการลงทุน การค้า และการท่องเที่ยว นำมาซึ่งการขยายตัวทางเศรษฐกิจ และเป็นการสร้างรากฐานและสร้างภูมิคุ้มกันเพื่อรองรับระบบเศรษฐกิจเสรี ก่อให้เกิดการพัฒนาทางเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน

กระทรวงคมนาคมจึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีพิจารณา ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 ตามที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เสนอ
2. ให้ความเห็นชอบให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการดังนี้
  - (1) ยกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัยกลางจำนวน 1 ลำ ตามโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44 - 2547/48 ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
  - (2) จัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมจำนวน 15 ลำ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 5 ลำ ในวงเงินลงทุน 58,324 ล้านบาท ในระหว่างปี 2545/46 - 2549/50
  - (3) ดำเนินงานตามแผนการเงินและแผนเงินทุน ตามที่บริษัทฯ เสนอมา

ขอแสดงความนับถือ



(นายพิเชฐ สถิรชวาล)

รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงคมนาคม  
รักษาราชการแทนรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

สำนักแผนงาน

โทร 0-2215-1515 ต่อ 2017, 2071

โทรสาร 0-2215-4498

# ด่วนที่สุด

ที่ กค ๐๘๐๖/๑๖๖๓๖



กระทรวงการคลัง

ถนนพระรามที่ ๖ กท. ๑๐๔๐๐

๒๗

กรกฎาคม ๒๕๔๖

เรื่อง โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ๒๕๔๕/๔๖-๒๕๔๘/๕๐ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)  
เรียน เลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรี  
อ้างถึง หนังสือสำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีที่ นร. ๐๕๐๔/๘๐๕๒ ลงวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๔๖

ตามที่ สำนักเลขาธิการคณะกรรมการรัฐมนตรีได้มีหนังสือที่ นร. ๐๕๐๔/๘๐๕๒ ลงวันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๔๖ ขอให้กระทรวงการคลังเสนอความเห็นเรื่องโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ๒๕๔๕/๔๖-๒๕๔๘/๕๐ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) เพื่อประกอบการพิจารณาของ คณะรัฐมนตรี นั้น

กระทรวงการคลัง มีความเห็นว่า บกท. จำเป็นต้องจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมเพื่อพัฒนาฝูงบิน ให้ทันสมัยและสร้างศักยภาพในการแข่งขันกับสายการบินอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อภาวะการท่องเที่ยวขึ้น การจัดหาเครื่องบินพิสัยไกลเพิ่มเติมเพื่อให้คุณภาพของเส้นทางข้ามทวีปมีมาตรฐานใกล้เคียงกันทุกเที่ยวบิน เพื่อให้ บกท. สามารถแข่งขันได้ในเส้นทางข้ามทวีปซึ่งเป็นแหล่งรายได้ที่สำคัญ และการจัดหาเครื่องบิน ใช้แล้วที่มีคุณภาพในราคาค่าต้นทุนที่ลดลงมาก ถือเป็นกลยุทธ์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งให้กับบริษัท กระทรวงการคลังจึงเห็นควรให้ความเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ๒๕๔๕/๔๖-๒๕๔๘/๕๐ ของ บกท. ตามที่กระทรวงคมนาคมเสนอ และเห็นชอบให้ บกท. ขกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัย กลาง ๑ ลำตามแผนวิสาหกิจ ๒๕๔๓/๔๔-๒๕๔๗/๔๘ ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการฯ พร้อมกับ จัดหาเครื่องบินเพิ่มเติม ๑๕ ลำในวงเงินลงทุน ๕๘,๓๒๔ ล้านบาท ระหว่างปี ๒๕๔๕/๔๖-๒๕๔๘/๕๐ และดำเนินการตามแผนการเงินและแผนเงินกู้ตามที่เสนอ โดยมีข้อสังเกตและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

๑. จากสมมุติฐานที่ใช้ในโครงการลงทุนจัดหาเครื่องบินฯ บกท. คาดว่าจะได้รับผลตอบแทน การลงทุนของโครงการ (IRR) ๒๐ ปีเฉลี่ยอยู่ที่ ๑๗.๘๘ % ต่อปี ส่งผลให้ผลประโยชน์ประกอบการและสถานะ การเงินในอนาคตของบริษัทดีขึ้นอย่างมาก กล่าวคือ Operating revenue รวมในช่วง ๕ ปีอยู่ที่ ๘๕๑,๕๗๓ ล้านบาท กำไรสุทธิรวม ๕ ปีเพิ่มขึ้นเป็น ๗๘,๘๒๖ ล้านบาท สามารถชำระคืนเงินกู้ทำให้อัตรารายส่วนหนี้สิน

/สุทธิต่อ...

สุทธิต่อผู้ถือหุ้นในปี ๒๕๕๐ ลดลงเหลือเพียง ๐.๕๓ เท่า อย่างไรก็ตาม ธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีความผันแปรสูงต่อปัจจัยภายนอก ดังนั้น บกท. ควรเตรียมแผนรองรับในกรณีเกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดอันอาจมีผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อกำไรและสภาพคล่องของบริษัท ทำให้ผลประกอบการและสถานะการเงินที่คาดการณ์ไว้เปลี่ยนแปลงไป เช่น บกท. ควรมีทางเลือกในการปรับแผนฝูงบินในอนาคตโดยคงสิทธิที่จะยกเลิกการซื้อเครื่องบินจากผู้ขาย หรือเลื่อนระยะเวลาการชำระเงินและการส่งมอบ เป็นต้น

๒. อัตราดอกเบี้ย ๗.๕% สำหรับเงินกู้ระยะเวลา ๑๒ ปี ตามที่ระบุอยู่ในแผนการเงินของ บกท. นั้นเป็นสมมุติฐานที่สูงกว่าความเป็นจริงในปัจจุบัน เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ระยะเวลาดียวกัน ในรูปเงินสกุลหลักต่างๆ ขณะนี้อยู่ที่ระดับไม่เกิน ๓% เท่านั้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรี เพื่อประกอบการพิจารณาต่อไปด้วย  
จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

รัฐมนตรี

(อนุทิน ชาญวีรกูล)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ

สำนักพัฒนารัฐวิสาหกิจ ๑

โทร. ๐-๒๒๒๘๘-๕๔๕๖

โทรสาร. ๐-๒๒๒๘๘-๐๕๓๖



ด่วนที่สุด

บันทึกข้อความ

เรื่องที่ ๒

ส่วนราชการ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ  
กองประสานและอำนวยความสะดวกฝ่ายบริหาร โทร. 0-22816326

ที่ นร 1102/ 3856

วันที่ / สิงหาคม 2546

เรื่อง โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของบริษัท การบินไทย  
จำกัด (มหาชน)

เรียน รองนายกรัฐมนตรี (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์)

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้เสนอโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี

สำนักงานฯ ได้นำโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจฯ ดังกล่าวเสนอคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (กก.สศช.) พิจารณาเมื่อวันที่ 21 กรกฎาคม 2546 โดยมีความเป็นมา สาระสำคัญและความเห็นคณะกรรมการฯ ดังนี้

#### 1. ความเป็นมา

1.1 บกท. ได้จัดทำแผนวิสาหกิจปี 2543/44-2547/48 และโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 โดยโครงการจัดหาเครื่องบินได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2543 ประกอบด้วยการจัดหาเครื่องบิน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินพิสัยกลาง 1 ลำ และเครื่องบินพิสัยไกล 4 ลำ วงเงินลงทุนทั้งสิ้น 31,544 ล้านบาท ซึ่ง บกท. ได้ดำเนินการรับมอบเครื่องบินพิสัยไกลแล้วจำนวน 2 ลำ

1.2 ต่อมา บกท. ได้ทำการปรับปรุงแผนวิสาหกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจโลก วิกฤตการณ์ต่างๆ และภาวะอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะกรรมการ บกท. ได้มีมติเห็นชอบแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2545

1.3 บกท. ได้จัดทำโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2545/46-2549/50 โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการสนับสนุนเครือข่ายการบินที่ขยายตัวเพื่อรักษาอัตราการเติบโตของรายได้ และแผนการใช้ฝูงบินอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

#### 2. สาระสำคัญโครงการ

2.1 วัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาฝูงบินให้มีความทันสมัย ปลอดภัย มีจำนวนแบบ และสมรรถนะที่เหมาะสม ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการใช้งานตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน และเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนในการดำเนินการ

2.2 เป้าหมาย ใช้งบประมาณลงทุนไม่เกินกว่า 99,084 ล้านบาท (รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องบิน อุปกรณ์ และอะไหล่) ตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 ฉบับเดิม มีการขยายตัวของปริมาณการผลิตในเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.8 ต่อปี และปริมาณจราจรมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.9 ต่อปี และเพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการบิน การซ่อมบำรุง การบริการภาคพื้น และการจัดการตารางการบิน โดยให้มีการใช้งานเครื่องบินโดยเฉลี่ย เป็น 10.80 ชั่วโมงต่อวัน และรักษาความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินให้สูงกว่ามาตรฐานใน อุตสาหกรรมการบิน

2.3 แผนการลงทุน จัดหาเครื่องบินในระหว่างปี 2545/46-2549/50 ทั้งสิ้น 17 ลำ วงเงินลงทุนทั้งสิ้น 70,778 ล้านบาท ประกอบด้วย เครื่องบิน B747-400 ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วและอยู่ระหว่างการสั่งซื้อ 2 ลำ ราคา 12,454 ล้านบาท กำหนด รับประทานเดือนตุลาคม 2546 เครื่องบินที่ต้องขออนุมัติคณะรัฐมนตรีเพิ่มเติม 15 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบิน A340-600 จำนวน 5 ลำ ราคา 28,601 ล้านบาท กำหนดรับประทานเดือนตุลาคม 2548-ตุลาคม 2549 เครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ ราคา 15,697 ล้านบาท กำหนดรับประทานเดือน ตุลาคม 2547-ตุลาคม 2548 เครื่องบิน B747-400 ใช้แล้วของ United Airlines จำนวน 7 ลำ ราคา 14,026 ล้านบาท กำหนดรับประทานเดือนกันยายน 2546-ตุลาคม 2547

2.4 แหล่งที่มาเงินลงทุน การลงทุนจัดซื้อเครื่องบินใหม่จะใช้งบประมาณ จากแหล่งเงินทุนประมาณร้อยละ 85 ของราคาเครื่องบินสุทธิ และการลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่นใช้ เงินทุนจากผลกำไรจากดำเนินงานและเงินเพิ่มทุน (300 ล้านบาทในปี 2546/47)

2.5 ประเมินการผลตอบแทนการลงทุนโครงการ ผลตอบการลงทุน สำหรับการจัดหาเครื่องบิน 17 ลำ ระยะเวลาโครงการ 20 ปี โดยใช้หลัก Marginal Return on Investment ดังนี้ อัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) โดยเฉลี่ยร้อยละ 17.88 ต่อปี และค่าปัจจุบัน สุทธิ (NPV) 52,651 ล้านบาท (อัตราส่วนลดร้อยละ 8.5)

(รายละเอียดปรากฏตามเอกสารแนบ)

### 3. ความเห็นคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

คณะกรรมการฯ ได้พิจารณาโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) แล้ว มีความเห็น ดังนี้

3.1 โครงการจัดหาเครื่องบิน ตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของ บกท. มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาเครือข่ายการบินในเชิงรุก ให้มีความเข้มแข็งและมีความ ครอบคลุม/เชื่อมโยงกันมากขึ้น เพื่อรองรับการเจริญเติบโตและแนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในอนาคต บกท. จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาฝูงบินโดยจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและผลกำไรของ บกท. ได้ในระยะยาว รวมทั้ง สนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค ตลอดจนการสร้างรายได้และ เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านการท่องเที่ยว การค้า และการลงทุน ดังนั้น

จึงเห็นควรให้ความเห็นชอบในหลักการของโครงการจัดหาเครื่องบิน ตามแผนวิสาหกิจ 2546/46-2549/50 ของ บกท.

8.2 อย่างไรก็ตามโครงการยังมีปัจจัยเสี่ยงและเงื่อนไขสำคัญหลายประการ ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ผลตอบแทนโครงการ และฐานะการเงินของ บกท. ได้แก่

1) ความเสี่ยงในการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญต่อความสำเร็จของแผนการบินเฟิร์มรุก เนื่องจากเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines เป็นเครื่องบินใช้แล้วที่มีราคาค่อนข้างต่ำ โดยจะนำไปใช้งานในเส้นทางยุโรป ซึ่งเป็นการเพิ่มความถี่ในตลาดหลักที่ทำรายได้ให้แก่ บกท. และมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลตอบแทนของโครงการกรณีฐานอยู่ในเกณฑ์สูง ขณะที่ปัจจุบันการเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ยังมีความไม่แน่นอน และหากไม่ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อการค้าเงินโครงการในหลายด้าน ได้แก่ ผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนการพัฒนาเครือข่ายการบิน ผลกระทบต่อผลตอบแทนโครงการ และผลกระทบต่อผลประกอบการของ บกท. ในระยะยาว

2) ความเสี่ยงด้านการตลาดในการเปิดเส้นทางบินและผลิตภัณฑ์ใหม่ การจัดซื้อเครื่องบินตามโครงการ จะสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเครือข่ายการบินของ บกท. ซึ่งจะมีการเปิดเส้นทางบินใหม่ 21 เส้นทาง ใน 27 เมือง รวมทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับ High-end โดยเส้นทางบินใหม่ที่ควรพิจารณาในประเด็นความเสี่ยง ได้แก่ เส้นทางบินใหม่ในตลาดอเมริกาเหนือ และจีน กล่าวคือ

- เส้นทางบินใหม่ในตลาดอเมริกาเหนือ ประกอบด้วยเส้นทางบินตรงกรุงเทพ-นิวยอร์ก (Polar Route) และกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส ซึ่ง บกท. จะนำเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ ที่จัดซื้อใหม่มาทำการบินเฉพาะในเส้นทางนี้ ยังมีประเด็นความเสี่ยงด้านการลงทุนหาก บกท. ไม่ประสบความสำเร็จในด้านการตลาด เนื่องจากเส้นทางบินตรงดังกล่าวถือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับ High-end และเป็นเส้นทาง/จุดบินใหม่ในตลาดอเมริกาเหนือ ซึ่งไม่ใช่ตลาดหลักที่ทำรายได้ให้กับ บกท. ขณะที่ต้องใช้เงินลงทุนค่าเครื่องบินสูงถึง 15,697 ล้านบาท และจากการคำนวณ Route Result ของเส้นทางในช่วง 8 ปีแรก (2548-2555) พบว่าเส้นทางกรุงเทพ-นิวยอร์ก มีกำไร แต่เส้นทางกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส มีผลประกอบการ (Net Result) ขาดทุน นอกจากนี้ ในกรณีไม่ประสบความสำเร็จในตลาดอเมริกาเหนือ บกท. อาจมีข้อจำกัดในการนำเครื่องบิน A340-500 ทั้ง 3 ลำ ไปทำการบินในเส้นทางหรือตลาดอื่นที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ (Super Long Range) และได้ออกแบบให้เป็นผลิตภัณฑ์ ระดับ High-end ที่มุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง (High Yield Passenger)

- เส้นทางบินใหม่ในตลาดจีน ทั้ง 8 เส้นทาง รวมทั้งเฉิงเหมิน ที่เริ่มทำการบินในปี 2546 นั้น คาดว่าจะมีผลประกอบการขาดทุน โดยเฉพาะในเส้นทางกรุงเทพ-หวู่ฮั่น กรุงเทพ-นานนิง และ กรุงเทพ-หางโจว มีผลประกอบการขาดทุนสูงมาก โดยมี

รายได้ไม่เพียงพอจ่ายค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Costs) อย่างไรก็ตาม บกท. เห็นว่าประเทศจีนเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว ซึ่ง บกท. จะใช้กลยุทธ์การตลาดในลักษณะ Demand Creation และคาดว่าจะมีผลกำไรได้ในระยะยาว

3.3 ดังนั้น ภายใต้ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ของปัจจัยเสี่ยงและเงื่อนไขที่สำคัญดังกล่าว บกท. ควรพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาเครื่องบินในกรณีที่ไม่สามารถเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ได้ รวมทั้งแนวทางการปรับตัวในตลาดที่มีความเสี่ยง ดังนี้

1) ในเบื้องต้น บกท. ต้องมีความชัดเจนในด้านนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาตลาดและเครือข่ายการบิน ซึ่งหาก บกท. ยืนยันนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาตลาดและเครือข่ายการบินตามแผนที่เสนอ ก็ควรพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาเครื่องบินเพื่อทดแทนเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines สำหรับทางเลือกการจัดหาฝูงบินในเบื้องต้น เช่น การเช่าเครื่องบิน หรือการจัดซื้อเครื่องบินใหม่ เป็นต้น

2) บกท. ควรนำปัจจัยความเสี่ยงด้านการตลาดและการลงทุนในเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ วงเงิน 15,697 ล้านบาท มาประกอบการพิจารณาด้วย โดยอาจพิจารณาบทวนแผนการบินในตลาดอเมริกาเหนือ ในเส้นทางบินตรง กรุงเทพฯ-นิวยอร์ก (Polar Route) และเส้นทางบินตรง กรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิส โดยเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียและความคุ้มค่าในการลงทุน ระหว่างการจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ กับทางเลือกอื่นในการลงทุน เช่น กรณีนำวงเงิน 15,697 ล้านบาท ไปลงทุนจัดซื้อเครื่องบินใหม่เพื่อทดแทน กรณีไม่สามารถเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ได้ เป็นต้น

3) ในการพิจารณาทางเลือกการจัดหาเครื่องบิน บกท. ควรจัดทำ Scenario Analysis โดยจะต้องมีการปรับแผนการบินและคำนวณ Route Result รวมทั้งผลตอบแทนโครงการโดยละเอียด โดยต้องคำนึงถึง

- หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) และคุณภาพการให้บริการ ภายใต้อัตราค่าบริการที่เหมาะสมเพื่อจูงใจลูกค้า

- การประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) จากการมีเครื่องบินแบบเดียวกันจำนวนมากเพียงพอที่จะลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ได้แก่ การบำรุงรักษา การซ่อมบำรุง และการบริหารจัดการเกี่ยวกับอะไหล่และเครื่องยนต์สำรอง

- ความสอดคล้องของฝูงบิน (Fleet Commonality) โดยฝูงบินต้องมีแบบเครื่องบิน/เครื่องยนต์/นักบินที่เหมาะสม ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติการบิน การบริหารจัดการนักบินและลูกเรือ รวมทั้งลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

- ความยืดหยุ่น (Flexibility) ของเครื่องบินทั้งในด้านการปฏิบัติการบิน (Operational Flexibility) และการให้บริการในตลาดเส้นทางต่างๆ (Marketing Flexibility) ซึ่งทำให้สามารถเพิ่มการใช้งานของเครื่องบิน (Aircraft Utilization)



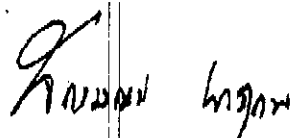
- ขีดความสามารถในการลงทุนของ บกท.

ทั้งนี้หากการปรับแผนการดำเนินงานส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของโครงการ บกท. จะต้องนำเสนอโครงการตามขั้นตอนของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อไป

4) สำหรับเส้นทางบินใหม่ในประเทศจีนที่คาดว่าจะมี ผลประกอบการขาดทุน นั้น เมื่อ บกท. ได้เริ่มทำการบินไประยะหนึ่งแล้ว ควรมีการติดตามประเมิน ผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการตลาด ผลประกอบการ และแนวโน้มของตลาดดังกล่าวอย่างใกล้ชิด และพิจารณาหาบทวนโอกาส/ความเป็นไปได้ทางการตลาดในจุดบินดังกล่าวอย่างรอบคอบอีกครั้ง เพื่อให้การลงทุนและดำเนินการขนส่งเกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงธุรกิจต่อ บกท.

5) การจัดทำแผนการบินของ บกท. ในครั้งนี้จะแตกต่างจากการจัดทำแผนการบินในอดีต โดยมีลักษณะเป็นการตลาดเชิงรุกมากขึ้น และมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองตลาดใหม่ การที่แผนดังกล่าวจะประสบความสำเร็จได้นั้น กลยุทธ์ทางการ ตลาดที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพถือเป็นหัวใจสำคัญ ดังนั้นภายใต้สภาวะอุตสาหกรรมการบินที่มีการแข่งขันสูงทั้งในด้านการให้บริการและราคา บกท. ต้องให้ความสำคัญกับการดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดรูปแบบต่างๆ รวมทั้งการยกระดับประสิทธิภาพและคุณภาพในการให้บริการ เพื่อให้สามารถแข่งขัน และดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

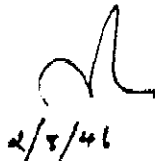
จึงเรียนมาเพื่อโปรดนำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อประกอบการพิจารณาต่อไปด้วย  
จึงเป็นพระคุณยิ่ง



(นายจักรมณต์ ผาสุกวนิช)

เลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

ในนามเจ้าคณะเพื่อคนไทย

  
๔/๕/๕๕

(นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์)

รองนายกรัฐมนตรี



รายงานการวิเคราะห์

# โครงการจัดหาเครื่องบันทึกเสียง ตามแผนวิสาหกิจ 2545/46 – 2549/50

ของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

กรกฎาคม 2546

สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

## เอกสารของงานการวิเคราะห์

### โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50

#### ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีได้ส่งเรื่องโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (บกท.) ให้สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติพิจารณาให้ความเห็นเพื่อประกอบการพิจารณาของคณะรัฐมนตรี โดยมีสรุปสาระสำคัญ ข้อวิเคราะห์ และความเห็น ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอเพื่อพิจารณา

1.1 ให้ความเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 ตามที่ บกท. เสนอ

1.2 ให้ความเห็นชอบให้ บกท. ดำเนินการ ดังนี้

1.2.1 ยกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัยกลางจำนวน 1 ลำ ตามโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี

1.2.2 จัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมจำนวน 15 ลำ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ใช้น้ำมันของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 จำนวน 5 ลำ ในวงเงินลงทุน 58,324 ล้านบาท ในระหว่างปี 2545/46-2549/50

1.2.3 ดำเนินงานตามแผนการเงินและแผนเงินกู้ตามที่ บกท. เสนอมา

#### 2. เรื่องเดิม

2.1 บกท. ได้จัดทำแผนวิสาหกิจปี 2543/44-2547/48 และโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 โดยโครงการจัดหาเครื่องบินได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2543 ประกอบด้วยการจัดหาเครื่องบิน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินพิสัยกลาง 1 ลำ และเครื่องบินพิสัยไกล 4 ลำ วงเงินลงทุนทั้งสิ้น 31,544 ล้านบาท ซึ่ง บกท. ได้ดำเนินการรับมอบเครื่องบินพิสัยไกลแล้วจำนวน 2 ลำ

2.2 ต่อมา บกท. ได้ทำการปรับปรุงแผนวิสาหกิจดังกล่าวให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจโลก วิกฤตการณ์ต่างๆ และภาวะอุตสาหกรรมการบินที่เปลี่ยนแปลงไป โดยคณะกรรมการ บกท. ได้มีมติเห็นชอบแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 เมื่อวันที่ 25 กันยายน 2545

2.3 บกท. ได้จัดทำโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 โดยมีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการสนับสนุนเครือข่ายการบินที่ขยายตัว เพื่อรักษาอัตราการเติบโตของรายได้ และแผนการใช้ฝูงบินอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### 3. สารสำคัญโครงการจัดหาเครื่องบิน

#### 3.1 วัตถุประสงค์

- 3.1.1 เพื่อพัฒนาฝูงบินให้มีความทันสมัย ปลอดภัย มีจำนวนแบบ และสมรรถนะที่เหมาะสม ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการใช้งานตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป
- 3.1.2 เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน
- 3.1.3 เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนในการดำเนินการ

#### 3.2 เป้าหมาย

- 3.2.1 ใช้งบประมาณลงทุนไม่เกินกว่า 99,084 ล้านบาท (รวมค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องบิน อุปกรณ์ และอะไหล่) ตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 ฉบับเดิม
- 3.2.2 มีการขยายตัวของปริมาณการผลิตในเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.8 ต่อปี และปริมาณจราจรมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.9 ต่อปี
- 3.2.3 เพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการบิน การซ่อมบำรุง การบริการภาคพื้น และการจัดการตารางการบิน โดยให้มีการใช้งานเครื่องบินโดยเฉลี่ยเป็น 10.80 ชั่วโมงต่อวัน และรักษาความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินให้สูงกว่ามาตรฐานในอุตสาหกรรมการบิน

#### 3.3 แผนการลงทุน

จัดหาเครื่องบินในระหว่างปี 2545/46-2549/50 ทั้งสิ้น 17 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีแล้วและอยู่ระหว่างการสั่งซื้อ 2 ลำ และเครื่องบินที่ต้องขออนุมัติเพิ่มเติม 15 ลำ วงเงินลงทุนทั้งสิ้น 70,778 ล้านบาท ดังนี้

| เครื่องบิน                                             | กำหนดรับมอบ     | ราคา (ล้านบาท) |
|--------------------------------------------------------|-----------------|----------------|
| <b>เครื่องบินที่ ค.ร.ม. อนุมัติแล้ว (2 ลำ)</b>         |                 |                |
| • B747-400 จำนวน 2 ลำ                                  | ต.ค. 46         | 12,454         |
| <b>เครื่องบินที่ขออนุมัติ ค.ร.ม. เพิ่มเติม (15 ลำ)</b> |                 |                |
| • A340-600 จำนวน 5 ลำ                                  | ต.ค. 48-ต.ค. 49 | 28,601         |
| • A340-500 จำนวน 3 ลำ                                  | ต.ค. 47-ต.ค. 48 | 15,697         |
| • B747-400 ใช้แล้วของ United Airlines จำนวน 7 ลำ       | ก.ย. 46-ต.ค. 47 | 14,026         |
| <b>รวม</b>                                             |                 | <b>70,778</b>  |

(เอกสารแนบ 1)

### 3.4 แหล่งที่มาเงินลงทุน

3.4.1 การลงทุนจัดซื้อเครื่องบินใหม่จะใช้เงินลงทุนจากแหล่งเงินทุนประมาณร้อยละ 85 ของราคาเครื่องบินสุทธิ

3.4.2 การลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่นใช้เงินทุนจากผลกำไรการดำเนินงานและเงินเพิ่มทุน (300 ล้านบาทในปี 2546/47)

### 3.5 ประเมินการผลตอบแทนการลงทุนโครงการ

ผลตอบแทนการลงทุนสำหรับการจัดหาเครื่องบิน 17 ลำ ระยะเวลาโครงการ 20 ปี โดยใช้หลัก Marginal Return on Investment ดังนี้

3.5.1 อัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) โดยเฉลี่ยร้อยละ 17.88 ต่อปี

3.5.2 ค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) 52,651 ล้านบาท (อัตราส่วนลดร้อยละ 8.5)

### 3.6 เป้าหมายฐานะการเงินของ บกท. ในช่วงปี 2545/46-2549/50

บกท. ได้ประมาณการผลการดำเนินงานและฐานะการเงินจากการลงทุนและดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจ ในระยะเวลา 5 ปี (2545/46-2549/50) ดังนี้

#### 3.6.1 ผลประกอบการ

|                                       | ล้านบาท  |
|---------------------------------------|----------|
| รายได้จากการดำเนินงานรวม 5 ปี         | 891,573  |
| ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานรวม 5 ปี     | 750,268  |
| กำไรจากการดำเนินงาน                   | 141,305  |
| กำไร(ขาดทุน) ส่วนที่มีใช้การดำเนินงาน | (29,165) |
| กำไรก่อนหักภาษี รวม 5 ปี              | 112,140  |
| กำไรสุทธิ 5 ปี                        | 78,826   |

#### 3.6.2 อัตราส่วนทางการเงิน

##### 3.6.2.1 ความสามารถในการทำกำไร

| อัตราส่วนการทำกำไร       | เฉลี่ย 5 ปี (%) |
|--------------------------|-----------------|
| • EBITDAR Margin         | 29.3            |
| • EBITDA Margin          | 25.11           |
| • Operating Margin       | 15.92           |
| • Net Profit Margin      | 8.87            |
| • Return on Equity (ROE) | 26.51           |

### 3.6.2.2 ความสามารถในการชำระหนี้

บกท. มีฐานะการเงินที่มั่นคง และมีความเสี่ยงทางด้านหนี้สินน้อยลง โดยมีอัตราส่วนแสดงความสามารถในการชำระหนี้ ดังนี้

| อัตราส่วนสถานะหนี้สินระยะยาว | ปี 2549/50 |
|------------------------------|------------|
| • Net Debt Equity Ratio      | 0.63       |
| • Net Debt to EBIDAR         | 1.78       |
| • DSCR                       | 1.22       |
| • Interest Coverage Ratio    | 8.83       |

## 4. ข้อวิเคราะห์

### 4.1 ภาพรวมการดำเนินงานของ บกท.

#### 4.1.1 ผลการดำเนินงานตามแผนวิสาหกิจเดิม (ปี 2543/44-2547/48)

คณะรัฐมนตรีมีมติเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ของ บกท. ประกอบด้วยการจัดหาเครื่องบิน 5 ลำ ได้แก่ เครื่องบินพิสัยไกล 4 ลำ และเครื่องบินพิสัยกลาง 1 ลำ โดยเมื่อวันที่ 11 มกราคม 2544 คณะกรรมการ บกท. มีมติอนุมัติจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 จำนวน 2 ลำ สำหรับเครื่องบินอีก 3 ลำที่จะรับมอบในปี 2545/46 และ 2546/47 ให้พิจารณาบททวนในรายละเอียดควบคู่ไปกับการปรับปรุงแผนวิสาหกิจ ซึ่งมีลักษณะเป็น Rolling Plan และกำลังอยู่ระหว่างการพิจารณาปรับปรุงในขณะนั้นต่อไป ทั้งนี้มีผลการดำเนินงานในช่วง 2 ปี (ปี 2543/44-2544/45) ที่สำคัญ ดังนี้

##### 4.1.1.1 การพัฒนาเครือข่ายเส้นทางบิน

บกท. ได้มีการปรับปรุงแผนเส้นทางบินให้สอดคล้องกับสภาวะตลาด และการเปลี่ยนแปลงนโยบายที่มีการชะลอการจัดหาเครื่องบินอีก 3 ลำ และนำเครื่องบิน MD-11 กลับมาใช้ ดังนี้

##### 1) เส้นทางระหว่างประเทศ

ปรับกลยุทธ์เส้นทางข้ามทวีป (Intercontinental) ให้เป็นเชิงรุกมากขึ้น โดยเอา MD-11 กลับมาใช้งานทั้งในเส้นทางยุโรป และออสเตรเลีย เพื่อให้มีจำนวนเที่ยวบินตรงอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารมากขึ้น รวมทั้งขยายเส้นทางภูมิภาค ได้แก่ จีน(เงินตู) และเกาหลี โดยนำเอาเครื่องบิน B777-300 จากออสเตรเลีย และ A300-600 ที่ทำการ Ground ไว้จาก Asia Crisis มาทำการบินอีกครั้ง

## 2) เส้นทางภายในประเทศ

ปรับลดจุดบินในเส้นทางรองและเส้นทางย่อยเพื่อลดการขาดทุนโดยการทำพันธมิตรกับสายการบินเอกชนอื่น ประกอบด้วย เส้นทางรอง 7 จุดบิน ได้แก่ ลำปาง แม่สอด แพร่ น่าน นครราชสีมา สกลนคร และนครพนม เส้นทางย่อย ได้แก่ เชียงใหม่-เชียงราย และ เชียงใหม่-น่าน-แพร่-พิษณุโลก

### 4.1.1.2 การพัฒนาฝูงบิน

บกท. มีการรับมอบเครื่องบิน B747-400 จำนวน 2 ลำ เมื่อเดือนพฤษภาคม และมิถุนายน 2544 โดย ณ สิ้นปี 2544/45 บกท. มีเครื่องบินรวม 81 ลำ มีมากกว่าแผน 7 ลำ ประกอบด้วย MD-11 ที่ไม่ได้ปลดออกจากฝูงบินจำนวน 4 ลำ นำ A300-600 จำนวน 4 ลำกลับมาใช้ในเส้นทางภูมิภาคเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิต และ B737-400 ได้ประสบอุบัติเหตุ

สำหรับประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องบินนั้น มีการใช้งานเครื่องบิน (Aircraft Utilization) ต่ำกว่าแผนทั้งในปี 2543/44 และ 2544/45 โดยเฉพาะเครื่องบินพิสัยไกลที่ใช้บินในเส้นทางในประเทศและเส้นทางภูมิภาค สำหรับ B747-400 มีการใช้งานสูงกว่าแผนทั้ง 2 ปี

### 4.1.1.3 ผลการดำเนินงานกิจการขนส่ง

ผลการดำเนินงานกิจการขนส่งเปรียบเทียบกับแผนในปี 2543/44 และ 2544/45 สรุปได้ดังนี้

| รายการ                   | 2543/44 |         |        | 2544/45 |         |        |
|--------------------------|---------|---------|--------|---------|---------|--------|
|                          | แผน     | จริง    | ผลต่าง | แผน     | จริง    | ผลต่าง |
| รายได้ (ล้านบาท)         | 108.345 | 122.417 | 14.072 | 114.172 | 122.906 | 8.734  |
| อัตราการเพิ่ม (%)        | 5.5     | 19.2    | 13.0   | 5.4     | 0.4     | 7.6    |
| รายจ่าย (ล้านบาท)        | 100.760 | 119.503 | 18.743 | 103.466 | 108.062 | 4.596  |
| อัตราการเพิ่ม (%)        | 4.5     | 23.9    | 18.6   | 2.7     | -9.6    | 4.4    |
| ผลการดำเนินงาน (ล้านบาท) | 7.585   | 2.914   | -4.671 | 10.706  | 14.844  | 4.138  |
| อัตราการเพิ่ม (%)        | 20.4    | -53.7   | -61.6  | 41.1    | 409.4   | 38.6   |
| Profit Margin (%)        | 7.0     | 2.4     |        | 9.4     | 12.1    |        |

ในปี 2543/44 มีผลการดำเนินงานกิจการขนส่งรวมต่ำกว่าแผน โดยมีสาเหตุสำคัญจากผลกระทบการเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมัน โดยราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นจากแผน 72 USC/USG เป็น 90.66 USC/USG

สำหรับในปี 2545/46 มีผลการดำเนินงานกิจการขนส่งรวมสูงกว่าแผน ซึ่งเป็นผลมาจากผลประกอบการที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งปัจจัยสนับสนุนอื่นๆ เช่น การปรับตัวของอัตราดอกเบี้ยที่ลดลง การปรับโครงสร้างอัตราค่าโดยสารภายในประเทศ การร่วมมือกับพันธมิตรในเส้นทางย่อยภายในประเทศ และมีการเพิ่มมาตรการลดค่าใช้จ่าย

#### 4.1.2 สถานะปัจจุบันของ บกท.

##### 4.1.2.1 เครือข่ายการบินและส่วนแบ่งตลาด

ตามตารางการบินภาคฤดูหนาว 2545/46 (พฤศจิกายน 2545-มีนาคม 2546) บกท. ให้บริการไปสู่เมืองต่างๆ 72 จุดบินใน 34 ประเทศ จำแนกเป็นเส้นทางระหว่างประเทศ 59 จุดบิน ด้วยความถี่ 474 เที่ยวบิน/สัปดาห์ และเส้นทางภายในประเทศ 13 จุดบิน ด้วยความถี่ 378 เที่ยวบิน/สัปดาห์ ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่งที่สำคัญ ในเส้นทางระหว่างประเทศ บกท. จะมีจุดบินและความถี่น้อยกว่าสิงคโปร์แอร์ไลน์ (61 จุดบิน ด้วยความถี่ 633 เที่ยวบิน/สัปดาห์) แต่จะมีจุดบินในภูมิภาคเอเชียมากกว่าสิงคโปร์แอร์ไลน์ คาเธ่ย์แปซิฟิก และมาเลเซียแอร์ไลน์ และมีจำนวนเที่ยวบินไปสู่ยุโรปมากกว่าคู่แข่ง สำหรับเส้นทางออสเตรเลีย อเมริกา และแอฟริกา บกท. จะยังมีเครือข่ายการบินที่น้อยกว่าคู่แข่ง

| เส้นทางการบิน        | การบินไทย |                | สิงคโปร์แอร์ไลน์ |                | คาเธ่ย์แปซิฟิก |                | มาเลเซียแอร์ไลน์ |                |
|----------------------|-----------|----------------|------------------|----------------|----------------|----------------|------------------|----------------|
|                      | จุดบิน    | เที่ยว/สัปดาห์ | จุดบิน           | เที่ยว/สัปดาห์ | จุดบิน         | เที่ยว/สัปดาห์ | จุดบิน           | เที่ยว/สัปดาห์ |
| เส้นทางภายในประเทศ   | 13        | 378            | -                | -              | -              | -              | -                | -              |
| เส้นทางระหว่างประเทศ | 59        | 474            | 61               | 633            | 42             | 486            | 60               | 422            |
| - เอเชีย             | 42        | 378            | 31               | 430            | 24             | 353            | 39               | 323            |
| - ยุโรป              | 11        | 62             | 12               | 58             | 5              | 41             | 9                | 46             |
| - ออสเตรเลีย         | 5         | 27             | 7                | 85             | 7              | 45             | 6                | 40             |
| - อเมริกาเหนือ       | 1         | 7              | 7                | 48             | 5              | 42             | 2                | 10             |
| - แอฟริกา/อเมริกาใต้ | -         | -              | 4                | 12             | 1              | 5              | 4                | 3              |
| รวม                  | 72        | 852            | 61               | 633            | 42             | 486            | 60               | 422            |

ในด้านส่วนแบ่งการตลาด ณ สิ้นปี 2544/45 บกท. มีส่วนแบ่งการตลาดประมาณร้อยละ 44.6 ของผู้โดยสารเดินทางเข้า-ออกประเทศไทยทั้งหมด โดยทำการขนส่งผู้โดยสาร 10.1 ล้านคน สายการบินที่มีส่วนแบ่งการตลาดรองลงมาได้แก่ สิงคโปร์แอร์ไลน์ คาเธ่ย์แปซิฟิก และไชน่าแอร์ไลน์ โดยมีส่วนแบ่งร้อยละ 5.3 4.5 และ 4.2 ตามลำดับ สำหรับตลาดภายในประเทศ บกท. ทำการขนส่งผู้โดยสาร 6.5 ล้านคน คิดเป็นส่วนแบ่งตลาดร้อยละ 86.3



#### 4.1.2.2 สถานะและประสิทธิภาพของฝูงบินในปัจจุบัน

ปัจจุบัน บกท. มีเครื่องบินรวม 81 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกล ได้แก่ B747-400 B747-300 และ MD-11 จำนวน 22 ลำ เครื่องบินพิสัยกลาง ได้แก่ B777-200/300 A330-300 A330-600 จำนวน 47 ลำ และเครื่องบินพิสัยใกล้ ได้แก่ B737-400 และ ATR72 จำนวน 12 ลำ

ด้านการใช้งานเครื่องบิน (Aircraft Utilization) มีการใช้งานโดยเฉลี่ยวันละ 10.4 ชั่วโมง และมีอัตราการตรงต่อเวลา (On-time-performance) เฉลี่ยร้อยละ 86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี

ในด้านความสอดคล้องของฝูงบิน (Fleet Commonality) มีจำนวนแบบเครื่องบิน เครื่องยนต์ และนักบินเท่ากับ 8/7/8 ซึ่ง บกท. ไม่สามารถปรับลดให้เป็น 7/7/7 ตามเป้าหมายแผนวิสาหกิจเพิ่มเติมได้ เนื่องจากไม่ได้ปลดเครื่องบิน MD-11 ตามแผนวิสาหกิจเดิม

| ประเภทเครื่องบิน    | ประเภทเครื่องยนต์ | จำนวนเครื่องบิน | จำนวนที่นั่ง | อายุเฉลี่ย |
|---------------------|-------------------|-----------------|--------------|------------|
| เครื่องบินพิสัยไกล  |                   |                 |              |            |
| - B737-400          | CFM56-3C-1        | 10              | 149          | 9.1        |
| - ATR 72            | PW 124            | 2               | 66           | 13.3       |
| เครื่องบินพิสัยกลาง |                   |                 |              |            |
| - B777-200          | RR Trent 875      | 8               | 358          | 6.3        |
| - B777-300          | RR Trent 884      | 6               | 388          | 3.6        |
| - A330-300          | PW 4164           | 8               | 317          | 6.9        |
| - A330-300          | PW 4168           | 4               | 305          | 6.9        |
| - A300-600          | CF6-80C2A1        | 6               | 260          | 15.9       |
| - A300-600          | CF6-80C2A5        | 2               | 247          | 15.9       |
| - A300-600          | PW 4158           | 8               | 247          | 8.0        |
| - A300-600          | PW 4168           | 5               | 260          | 8.0        |
| เครื่องบินพิสัยใกล้ |                   |                 |              |            |
| - B747-400          | CF6-80C2B1F       | 16              | 389-405      | 8.1        |
| - B747-300          | CF6-80C2B1        | 2               | 405          | 15.6       |
| - MD-11             | CF6-80C2D1F       | 4               | 285          | 11.5       |
| <b>รวม</b>          |                   | <b>81</b>       |              |            |

#### 4.1.2.3 ภาพพจน์ของสายการบิน

บกท. มีชื่อเสียงในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ โดยนิตยสารที่ทำการสำรวจและจัดอันดับคุณภาพการให้บริการของสายการบินชั้นนำ ได้แก่ Business Traveller Asia Pacific 2002, Travel & Leisure 2002 และ Skytrax 2003 ได้จัดอันดับการให้บริการของ บกท. อยู่ในระดับที่ดี และมีแนวโน้มสูงขึ้น โดยในปี 2545 บกท. ถูกจัดให้อยู่ในอันดับที่ 3-8 ของโลก

| ลำดับ<br>คุณภาพ | นิตยสารที่สำรวจและจัดลำดับคุณภาพการให้บริการ |                       |                     |
|-----------------|----------------------------------------------|-----------------------|---------------------|
|                 | Business Traveller<br>Asia Pacific 2002      | Travel & Leisure 2002 | Skytrax 2003        |
| 1.              | Singapore Airlines                           | Singapore Airlines    | Cathay Pacific      |
| 2.              | Cathay Pacific                               | Cathay Pacific        | Emirates            |
| 3.              | British Airways                              | <b>Thai Airways</b>   | Singapore Airlines  |
| 4.              | Emirates                                     | Qantas                | Malaysian Airlines  |
| 5.              | Qantas                                       | Virgin Atlantic       | Qantas              |
| 6.              | Korean Air                                   | Air New Zealand       | British Airways     |
| 7.              | <b>Thai Airways</b>                          | Japan Airlines        | Swiss Air           |
| 8.              | Swiss Air                                    | British Airways       | <b>Thai Airways</b> |
| 9.              | United Airlines                              | Swiss Air             |                     |
| 10.             | Malaysian Airlines                           | Malaysian Airlines    |                     |

#### 4.2 แนวโน้มของอุตสาหกรรมการบิน -

ภายหลังการชะลอตัวของสภาวะเศรษฐกิจทั่วโลก อุตสาหกรรมการบินทั่วโลกได้รับผลกระทบต่อเนื่องจากเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในวันที่ 11 กันยายน 2544 และภาวะสงครามระหว่างสหรัฐอเมริกาและอิรัก สายการบินในสหรัฐอเมริกาและยุโรปต้องประสบปัญหาจากการลดลงของปริมาณผู้โดยสาร และต้นทุนการประกอบการบินที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะค่าประกันภัยและการรักษาความปลอดภัย สำหรับสายการบินในเอเชียได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุการณ์ก่อการร้ายเช่นกัน แต่มีผลในช่วงสั้นประมาณ 6 เดือน โดยเริ่มฟื้นตัวตั้งแต่นั้นปี 2545 อย่างไรก็ตามธุรกิจการบินได้รับผลกระทบจากโรคทางเดินหายใจเฉียบพลัน (SARS) ในช่วงต้นปี 2546 และมีความรุนแรงในระหว่างเดือนเมษายน-พฤษภาคม 2546 ซึ่งปัจจุบัน แม้ผลกระทบจาก SARS จะเบาบางลงแล้ว ประเทศและสายการบินในเอเชียที่ได้รับผลกระทบ ได้แก่ จีน ฮองกง ไต้หวัน และสิงคโปร์ ได้ออกมาตรการต่างๆที่จะเสริมสร้างความต้องการการเดินทางเพื่อให้สามารถฟื้นตัวจากวิกฤตการณ์ ทั้งนี้ คาดว่าในระยะต่อไป อุตสาหกรรมการบินของโลกจะมีแนวโน้ม ดังนี้

- 4.2.1 การแข่งขันจะสูงขึ้นทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ โดยเฉพาะเที่ยวบินระหว่างทวีปได้มีการเพิ่มการอำนวยความสะดวกสบายในชั้นธุรกิจชั้นหนึ่งมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ การแข่งขันที่รุนแรงนี้จะมีผลกระทบให้รายได้ต่อหน่วย (Yield) (หรือราคาต่อโดยสาร) ลดลง
- 4.2.2 สายการบินขนาดใหญ่โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและยุโรปจะประสบภาวะการแข่งขันจากสายการบินแบบประหยัด(Low Cost Carrier) ที่มีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่เน้นการให้บริการแบบประหยัดในเส้นทางระหว่างจุดบินสั้นๆ และจะประสบความสำเร็จในการดึงดูดผู้โดยสารประเภทนักท่องเที่ยว ทำให้สายการบินในสหรัฐอเมริกาและยุโรปต้องหามาตรการลดต้นทุนเพื่อความอยู่รอด และสามารถแข่งขันกับสายการบินแบบประหยัด โดยมาตรการหลักจะเป็นการลดพนักงาน ลดผลตอบแทนพนักงาน และลดกำลังการผลิตลง ซึ่งจะเน้นการปรับปรุงโครงสร้างของบริษัทมากกว่าการขยายเครือข่ายการบินเพิ่ม
- 4.2.3 การเปิดเสรีทางการบินจะมีขอบข่ายกว้างขวางไปทุกภูมิภาคในโลก รัฐบาลประเทศต่างๆ จะให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ต่อเศรษฐกิจโดยรวมจากการเปิดน่านฟ้าเสรีมากขึ้น ทำให้ธุรกิจการบินมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการเปิดให้สิทธิการบินเสรีภาพที่ 5<sup>1</sup> ที่จะทำให้มีการแข่งขันด้านราคารุนแรงขึ้น
- 4.2.4 การใช้ระบบสารสนเทศมาดำเนินธุรกิจมีเพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะในการซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายในส่วนของการตลาดที่จ่ายให้ตัวแทนจำหน่ายได้

### 4.3 การปรับแผนวิสาหกิจ

#### 4.3.1 ความเป็นมา

ภายใต้การดำเนินธุรกิจการบินที่มีการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจสูง บท. จึงได้จัดทำแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ให้มีลักษณะเป็น Rolling Plan ภายใต้แนวทางการบริหารงานของคณะกรรมการชุดใหม่ โดยปรับปรุงแผนวิสาหกิจให้มีลักษณะเป็นแผนเชิงรุกมากยิ่งขึ้น อาศัยความได้เปรียบของการเป็นสายการบินเอเซียที่มีความแข็งแกร่งจนคว้าโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ในช่วงที่สายการบินในสหรัฐอเมริกาและยุโรปยังคงได้รับผลกระทบจากสภาวะสงครามและการแข่งขันที่รุนแรง รวมทั้งเริ่มขยายเครือข่ายการบินและเตรียมความพร้อมที่จะรองรับแนวโน้มการเปิดเสรีด้านการบินในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก

<sup>1</sup> สิทธิการบินเสรีภาพที่ 5 คือ สิทธิที่สายการบินของรัฐที่หนึ่งใช้ในการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์จาก รัฐที่สองไปยังรัฐที่สาม หรือจากรัฐที่สามไปยังรัฐที่สอง เช่น สายการบินของไทยทำการบินจากประเทศไทย(Home Country) ไปยังจุดปลายทางที่ประเทศสหรัฐ โดยแวะลงรับขนผู้โดยสารที่ประเทศญี่ปุ่นไปยังสหรัฐด้วย

### 4.3.2 หลักการในการจัดทำแผนพัฒนาเครือข่ายการบิน

ในการพัฒนาเครือข่ายการบิน บกท. ได้กำหนดกลยุทธ์เครือข่ายการบินตามวิสัยทัศน์ การขยายเครือข่ายการบินให้เป็น Global Gateway โดยมีการกำหนดจุดบินทั่วโลก (Global Destination Network Mapping) และปรับปรุงเป็นแผนพัฒนาเส้นทางบิน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการขยายตลาดกับความเป็นไปได้ทางการเงิน ทั้งนี้จะมุ่งขยายเส้นทางที่ไม่ต้องลงทุนจัดหาเครื่องบินเพิ่มก่อน โดยใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้เต็มที่ และเกิดประโยชน์สูงสุด (Aircraft Utilization) แล้วจึงพิจารณาขยายเส้นทางบินที่ต้องลงทุนเพิ่ม โดยเน้นจุดบินที่มีความต้องการสูง มีความคุ้มค่าให้ผลตอบแทนที่สูง และพัฒนาให้ยั่งยืนได้ในระยะยาว

การพัฒนาเครือข่ายการบินที่แข็งแกร่ง นอกจากจะเป็นการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของ บกท. แล้ว จะยังเป็นการสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการบินของโลกที่เชื่อมโยงสู่เมืองสำคัญของภูมิภาคและเชื่อมโยงระหว่างทวีป

### 4.3.3 แผนพัฒนาเครือข่ายการบิน

| เส้นทางการบิน                                                                                                   | ก่อนแผน 2544/45 |                   | สิ้นสุดแผน 2549/50 |                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------|
|                                                                                                                 | จุดบิน          | เที่ยวบิน/สัปดาห์ | จุดบิน             | เที่ยวบิน/สัปดาห์ |
| เส้นทางภายในประเทศ                                                                                              | 22              | 396               | 13                 | 404               |
| เส้นทางระหว่างประเทศ                                                                                            | 54              | 453               | 80                 | 607               |
| 1. เส้นทางภูมิภาค                                                                                               |                 |                   |                    |                   |
| ● สายเหนือ ได้แก่ ญี่ปุ่น ฮองกง เกาหลีใต้ ฮ่องกง และจีน                                                         | 15              | 160               | 25                 | 210               |
| ● สายใต้ ได้แก่ มาเลเซีย สิงคโปร์ บรูไน และอินโดนีเซีย                                                          | 6               | 97                | 6                  | 97                |
| ● สายตะวันตก ได้แก่ อินเดีย ศรีลังกา กูเวต บังกลาเทศ ปากีสถาน ออสเตรเลีย นิวซีแลนด์ เนปาล บาหลีเรน และเมียนมาร์ | 7               | 44                | 11                 | 74                |
| ● สายอินโดจีน ได้แก่ เวียดนาม กัมพูชา และลาว                                                                    | 5               | 45                | 6                  | 70                |
| 2. เส้นทางยุโรป/แอฟริกา                                                                                         | 10              | 60                | 16                 | 86                |
| ได้แก่ สหราชอาณาจักร เยอรมัน ฝรั่งเศส สเปน สแกนดิเนเวีย อิตาลี สวิสเซอร์แลนด์ สาธารณรัฐแอฟริกาใต้               |                 |                   |                    |                   |
| 3. เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์                                                                               | 5               | 25                | 6                  | 35                |
| 4. เส้นทางอเมริกาเหนือ                                                                                          | 1               | 7                 | 2                  | 17                |
| รวม                                                                                                             | 76              | 849               | 93                 | 1,011             |

ในระยะเวลา 5 ปี บกท.มีแผนที่จะพัฒนาเครือข่ายการบินปัจจุบันให้มีความแข็งแกร่งยิ่งขึ้น และขยายเครือข่ายสู่ตลาดใหม่ที่มีศักยภาพ โดยมีสาระสำคัญการพัฒนาเครือข่ายการบิน ดังนี้

#### 4.3.3.1 เส้นทางภายในประเทศ

พัฒนาเส้นทางภายในประเทศและร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในประเทศให้มากยิ่งขึ้น โดยในเส้นทางหลักจะเพิ่มความจุที่นั่งสำหรับผู้โดยสารในประเทศ โดยการเพิ่มเส้นทางบินที่เข้า-ออก เชียงใหม่ และภูเก็ต ต่อไปยังต่างประเทศมากขึ้น สำหรับเส้นทางบินรองและย่อย บกท. ลดจุดบินที่มีผลการดำเนินงานขาดทุน และทำความร่วมมือกับสายการบินเอกชนเพื่อให้บริการในเส้นทางรองและเส้นทางย่อยมากขึ้น

#### 4.3.3.2 เส้นทางภูมิภาค

กลยุทธ์จะเร่งการเติบโตในตลาดที่มีการเติบโตสูง ได้แก่ จีน ซึ่งจะเปิดจุดบินใหม่ทั้งหมด 9 จุดบิน ตลาดอื่นๆ ที่จะขยายตัวสูง ได้แก่ อินเดีย ตะวันออกกลาง และอินโดจีน สำหรับตลาดเดิมที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ได้แก่ เอเชียตะวันออก กลยุทธ์จะเพิ่มความถี่ให้มากขึ้น พร้อมกับขยายความจุของเที่ยวบินไปพร้อมๆ กัน เช่น เกาหลี และญี่ปุ่น โดยมีกลยุทธ์และแนวทางการพัฒนาเส้นทางบินใหม่ที่สำคัญ ได้แก่

##### 1) สายเหนือ

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูงอย่างต่อเนื่องในตลาดเดิม เช่น ญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน และฮ่องกง รวมทั้งจุดบินที่มีปริมาณจราจรเพิ่มขึ้นมากในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้แก่ ปักกิ่ง และเซี่ยงไฮ้ โดยมีแผนที่จะเพิ่มทั้งจุดบินใหม่ และเพิ่มความถี่ในการให้บริการ

**จีน** เป็นประเทศที่มีประชากรหนาแน่น มีการเจริญเติบโตและการขยายตัวของเศรษฐกิจสูงมาก และในอนาคตคาดว่าจะยังคงมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง เฉลี่ยร้อยละ 10 ต่อปี ประเทศจีนเริ่มเปิดประเทศทั้งทางด้านการค้าและการเดินทางออกนอกประเทศเพื่อการท่องเที่ยวหลังจากปิดประเทศมาเป็นเวลานาน โดยเฉพาะภายหลังผลกระทบโรค SARS จึงทำให้เป็นตลาดทางการค้า การลงทุน และมีปริมาณความต้องการในการเดินทางเข้าและออกจำนวนมาก ดังนั้น บกท. จึงจำเป็นต้องเตรียมกลยุทธ์เปิดเส้นทางบินใหม่ เพื่อที่จะรุกและครอบครองตลาดที่สำคัญนี้ไว้

นอกจากนี้ ในอดีต บกท. เป็นสายการบินของไทยเพียงสายการบินเดียวที่สามารถรอให้ตลาดมีการเจริญเติบโตพอแล้วจึงค่อยบินเข้าไปยังจุดบินต่างๆ เหล่านั้น แต่ในปัจจุบันสถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปมาก โดยสายการบินของประเทศไทยเองนั้นมีเพิ่มขึ้นอีกหลายสายการบิน และสายการบินเหล่านั้นได้เริ่มทำการบินเข้าไปยังตลาดจีนแล้ว ทำให้กลยุทธ์ของ บกท.จะ

ต้องเริ่มทำการบินเข้าไปยังตลาดจีนเร็วขึ้นกว่าเดิมเพื่อจับจองตลาดที่มีอนาคตและมีศักยภาพสูง โดยกลยุทธ์การตลาดจะเปลี่ยนแปลงไปจากการรองรับตลาดที่มีอยู่ เป็นการสร้างความต้องการ (Demand Creation) อีกทั้งการเพิ่มจุดบินใหม่เป็นการขยายการครอบคลุมพื้นที่จากจุดบิน/พื้นที่เดิมให้ครอบคลุมพื้นที่เพิ่มมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะเป็นการเดินทางระหว่างประเทศไทยกับจีนแล้ว ยังมีการเดินทางจากเส้นทางอื่น ๆ ต่อยังจีนด้วย เช่น บนเส้นทางกรุงเทพ-ปักกิ่ง มีผู้โดยสาร Connect จากเส้นทางอื่นถึงร้อยละ 38 และเส้นทางกรุงเทพ-เซี่ยงไฮ้ มีผู้โดยสาร Connect จากเส้นทางอื่นร้อยละ 42

บกท.จะเปิดจุดบินใหม่ไปยังประเทศจีนทั้งหมด 9 เมือง โดยได้เริ่มบินไปเซี่ยงไฮ้แล้ว และเปิดจุดบินใหม่ประกอบด้วย กุ้ยหลิน และซีอาน ในปี 2546/47 เมืองหวู่ฮั่น ในปี 2547/48 เมืองเซินโจว และหางโจว ในปี 2548/49 และเมืองจุงกิง นานนิง และนานจิง ในปี 2549/50 โดยทำการบินตรงจากกรุงเทพด้วยความถี่ 3 เที่ยวบิน/สัปดาห์

## 2) สายใต้

เป็นเส้นทางบินหลักที่สำคัญเป็นอันดับสองในเส้นทางภูมิภาค แต่ในอดีตที่ผ่านมาได้รับผลกระทบจากวิกฤตต่างๆ มาโดยตลอด ได้แก่ การก่อการวินาศกรรมที่นิวยอร์ก ซึ่งมีผลกระทบต่อเนื่องในกลุ่มประเทศมุสลิม รวมถึงการวางระเบิดที่เมืองบาห์ลี ดังนั้นการเติบโตในอนาคตจึงเป็นลักษณะเริ่มฟื้นตัว ซึ่งคาดว่าจะเข้าสู่ภาวะปกติในปี 2547/48 โดยจะมีการเพิ่มจำนวนเที่ยวบินในตลาดหลัก คือ สิงคโปร์ กัวลาลัมเปอร์ และปีนัง แต่ยังคงจุดบินให้บริการเท่าเดิม 6 จุดโดยไม่มีการเพิ่มจุดบินใหม่

## 3) สายตะวันตก

เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง ในขณะที่ปริมาณความจุในการให้บริการยังถูกจำกัด โดยเฉพาะในประเทศอินเดีย ซึ่งเป็นตลาดหลัก บกท. มีแผนที่จะรุกตลาดในอินเดียมากขึ้น เนื่องจากมีศักยภาพสูง มีความต้องการอีกมาก และมีผลประกอบการที่ดี รวมทั้ง บกท. เป็นสายการบินที่มีการยอมรับและได้เปรียบในการให้บริการ โดยจะทำการเพิ่มความจุไปเดลี และเพิ่มความถี่ไปกัลกัตตา มุมไบ และย่างกุ้ง รวมทั้งเพิ่มจุดบินใหม่ 4 เมือง คือ เซนไน(อินเดีย) บังกาลอร์(อินเดีย) จิตตะกอง(บังกลาเทศ) และมัตตะเลย์(เมียนมาร์)

#### 4) สายตะวันออก

มีจุดบินให้บริการ 5 เมือง ได้แก่ การากี(ปากีสถาน) ละฮอร์(อินเดีย) มัสกัต (โอมาน) ดูไบ(สาธารณรัฐอาหรับอิมิเรต) และคูเวต โดย บกท. จะเปิดเส้นทางใหม่ไปยัง อาบูดาบี(สาธารณรัฐอาหรับอิมิเรต) และบาร์เรน ในปี 2545/46 จำนวน 3 เที่ยวบิน/สัปดาห์ เพื่อขยายฐานตลาดให้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมยังมีปริมาณการผลิตที่สามารถรองรับการเติบโตของปริมาณผู้โดยสารได้จึงยังคงความถี่ในการให้บริการ 18 เที่ยวบิน/สัปดาห์ โดยมีการปรับเปลี่ยนเส้นทางบิน โดยทำการบินไปยังบาร์เรนร่วมกับเบรุต ซึ่งเป็นจุดบินใหม่ที่เพิ่มในปี 2547/48

#### 5) สายอินโดจีน

เป็นจุดแข็งของเครือข่ายการบินในภูมิภาค มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้ว่า จะยังถูกจำกัดด้วยสิทธิการบินบางส่วน บกท. จะทำการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินให้มากขึ้น รวมทั้งเปิดจุดบินใหม่ไปยังเสียมเรียบในปี 2547/48 และเปิดเส้นทางใหม่จากเชียงใหม่ไปยังเวียงจันทน์ หลวงพระบาง และฮานอย เพื่อขยายเครือข่ายการเดินทาง และตอบสนองนโยบายรัฐบาลในการพัฒนา เชียงใหม่ให้เป็นศูนย์กลางการบินของภาคเหนือ

##### 4.3.3.3 เส้นทางยุโรป

เส้นทางยุโรปเป็นตลาดที่ปริมาณผู้โดยสารมีอัตราการเติบโตและมีเสถียรภาพสูง บกท. มีกลยุทธ์ที่จะเร่งขยายความถี่ที่มุ่งในจุดที่มีความต้องการสูงที่ขาดแคลน ในเส้นทางหลัก ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต และเพิ่มความถี่ให้เป็น 2 เที่ยวบิน/วัน (Double-daily Flight) เส้นทางรองจะเพิ่มความถี่ให้มีทุกวัน (Daily Flight) สำหรับการขยายเครือข่ายการบิน จะเปิดจุดบินใหม่ไปยัง 5 เมืองใหม่ คือ ออสโล(นอร์เวย์) และมิลาน(อิตาลี) ในปี 2546/47 เฮลซิงกิ(ฟินแลนด์) และ มอสโก(รัสเซีย) ในปี 2547/48 และเมืองโจฮันเนสเบิร์ก(สาธารณรัฐอาฟริกาใต้) ในปี 2548/49 ด้วยความถี่ 3 เที่ยวบิน/สัปดาห์

การเปิดจุดบินไปเมืองใหม่นั้น บกท. จะทำการบินโดยขยายเส้นทางบินจากจุดบินปัจจุบันให้เป็นเที่ยวบินร่วม เพื่อเพิ่มการใช้งานของเครื่องบินที่ต้องจอดรอที่ปลายทางเป็นเวลานาน ซึ่งช่วยเพิ่ม Utilization ของเครื่อง ลดต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วย และเพิ่มโอกาสในการหารายได้เพิ่ม โดยออสโลขยายจากเส้นทางโคเปนเฮเกน มิลานขยายจากเส้นทางเจนีวา เฮลซิงกิขยายจากเส้นทางสต็อกโฮล์ม และมอสโกขยายจากเส้นทางอาบูดาบี

#### 4.3.3.4 เส้นทางออสเตรเลียและนิวซีแลนด์

การพัฒนาเส้นทางบินออกเตอเรเลียและนิวซีแลนด์จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเส้นทางบินยุโรป แต่จะขยายตัวสูงกว่า เนื่องจากมีปริมาณจราจรที่มากต่อเที่ยวบินระหว่างภูมิภาคทั้ง 2 เป็นจำนวนมาก

#### 4.3.3.5 เส้นทางอเมริกาเหนือ

ปัจจุบันให้บริการไปอเมริกาเหนือเพียงจุดเดียวคือ ลอสแอนเจลิส จำนวน 7 เที่ยวบิน/สัปดาห์ โดยทำการบินผ่านโตเกียว 4 เที่ยวบิน และโอซากา 3 เที่ยวบิน/สัปดาห์ ในแผนเส้นทางบินใหม่จะทำการบินตรงสู่นิวยอร์กในปี 2547/48 จำนวน 6 เที่ยวบิน/สัปดาห์ และเพิ่มเป็น 7 เที่ยวบิน/สัปดาห์ในปี 2548/49 นอกจากนี้จะบินตรงสู่ลอสแอนเจลิสในปี 2548/49 จำนวน 3 เที่ยวบิน/สัปดาห์

การพัฒนาเส้นทางบินตรงระหว่างกรุงเทพและอเมริกาเหนือเป็นการดำเนินการตามแผนการตลาดในลักษณะ Performance Driven ที่จะใช้ความแตกต่างและความได้เปรียบของผลิตภัณฑ์และรูปแบบการให้บริการในการสร้างความต้องการมากกว่าการใช้ราคา โดย บกท. จะพัฒนาตลาดและผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับ High-end เพื่อตอบสนองความต้องการลูกค้ากลุ่มใหม่ที่ให้ผลตอบแทนสูง (Premium Yield Customers) ได้แก่ นักธุรกิจ นายธนาคาร ลูกค้ากลุ่มวัยเริ่มทำงานที่มีอำนาจการซื้อสูง (Yuppies) และนักท่องเที่ยว Upper Market ที่มีวิถีการใช้ชีวิต (Lifestyle) อย่างมีรสนิยมหรูหรา เป็นต้น

บกท. เลือกที่จะพัฒนาตลาดนิวยอร์กเนื่องจากนิวยอร์กเป็นศูนย์กลางการเงินที่สำคัญของประเทศสหรัฐอเมริกาและของโลก เป็นที่ตั้งของธนาคารโลกและบริษัทเงินลงทุนต่างๆ มากมาย อีกทั้งยังเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่องค์กรสหประชาชาติ จึงนับได้ว่าเป็นตลาดใหญ่ที่สำคัญของนักธุรกิจอีกตลาดหนึ่งมีปริมาณการจราจรหนาแน่น โดยจากสถิติปี 2545 ของการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) มีผู้เดินทางจากนิวยอร์กมาประเทศไทยจำนวนเกือบ 52,000 คนและมีจำนวนผู้เดินทางจากเมืองใหญ่ๆ ทางชายฝั่งตะวันออกอีกประมาณ 180,000 คน ทั้งนี้ บกท. คาดว่าเส้นทางบินตรงนี้จะมีความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่สำคัญ ดังนี้

- 1) ความได้เปรียบในเส้นทางบิน โดยปัจจุบันยังไม่มีสายการบินใดให้บริการแบบบินตรง (Direct Non-stop) และผู้โดยสารจะต้องเลือกเดินทางระหว่างไปทางด้านมหาสมุทรแปซิฟิกผ่านประเทศญี่ปุ่น (ประมาณร้อยละ 50) ผ่านประเทศจีน ไต้หวัน (ประมาณร้อยละ 20) หรือด้านมหาสมุทรแอตแลนติกผ่านทวีปยุโรป (ประมาณร้อยละ 30) ซึ่งทั้งสองเส้นทางมีชั่วโมงบินที่ยาวไม่ต่ำกว่า 20 ชั่วโมง ดังนั้นการบินตรงข้ามขั้วโลกเหนือ (Polar Route) ของการบินไทยจะเป็นทางเลือกใหม่ให้แก่ผู้โดยสารที่ต้องการความสะดวกสบายและรวดเร็ว (ชั่วโมงบินประมาณ 16.5 ชั่วโมง)



- 2) ความได้เปรียบด้านผลิตภัณฑ์ (Premium Product Advantage) เครื่องบินแบบ A340-500 เป็นผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการออกแบบให้มีความทันสมัยทางเทคโนโลยีที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้เดินทางกลุ่มเป้าหมายได้ดี
- 3) ความได้เปรียบด้านการบริการที่แตกต่าง (Differentiated Service Advantage) การบริการภายในเที่ยวบินที่เปรียบพร้อมไปด้วยเอกลักษณ์ของความเป็นไทย (Thainess) ไม่ว่าจะเป็นการบริการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องหรืออาหารไทยที่ทำให้บริการของ บกท. แตกต่างจากสายการบินคู่แข่ง

#### 4.3.4 การพัฒนาฝูงบิน

ตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 บกท. ได้มีเป้าหมายในการพัฒนาฝูงบินให้ทันสมัย มีต้นทุนต่ำ และมีความยืดหยุ่นในการใช้งานตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถตอบสนองแผนการบินและแผนการตลาดใหม่ โดยจะทำการจัดหาเครื่องบินเพิ่มอีก 17 ลำ และทำการปลดระวางเครื่องบินพิสัยไกล B747-300 จำนวน 2 ลำ รวมทั้งปรับปรุงผลิตภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวก เช่น เก้าอี้ที่นั่ง จำนวนเก้าอี้ต่อแถว และระบบสารบบบันเทิงภายในเครื่องบินให้สามารถแข่งขันกับสายการบินชั้นนำอื่นๆ ได้

| ประเภทเครื่องบิน        | ปัจจุบัน | ตามแผนวิสาหกิจ |         |         |         | รวม |
|-------------------------|----------|----------------|---------|---------|---------|-----|
|                         | 2002/03  | 2003/04        | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |     |
| เครื่องบินพิสัยไกล      |          |                |         |         |         |     |
| - B737-400              | 10       | -              | -       | -       | -       | 10  |
| - ATR 72                | 2        | -              | -       | -       | -       | 2   |
| เครื่องบินพิสัยกลาง     |          |                |         |         |         |     |
| - B777-200              | 8        | -              | -       | -       | -       | 8   |
| - B777-300              | 6        | -              | -       | -       | -       | 6   |
| - A330-300              | 12       | -              | -       | -       | -       | 12  |
| - A300-600              | 21       | -              | -       | -       | -       | 21  |
| เครื่องบินพิสัยไกล      |          |                |         |         |         |     |
| - B747-400              | 16       | 2              | -       | -       | -       | 18  |
| - B747-300              | 2        | -              | -       | -       | -2      | 0   |
| - MD-11                 | 4        | -              | -       | -       | -       | 4   |
| - B747-400 UA           | -        | 4              | 3       | -       | -       | 7   |
| - A340-600              | -        | -              | -       | 2       | 3       | 5   |
| เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ |          |                |         |         |         |     |
| - A340-500              | -        | -              | 2       | 1       | -       | 3   |
| รวม                     | 81       | 6              | 5       | 3       | 1       | 96  |

#### 4.4 ความเหมาะสมของการจัดหาเครื่องบิน

##### 4.4.1 ความสอดคล้องกับแผนการบิน

ตามแผนการบิน ภายในปี 2549/50 บกท.ได้มีการเพิ่มจุดบินและจำนวนเที่ยวบินระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น โดยในเส้นทางบินภูมิภาคได้เพิ่มจุดบินจาก 38 จุดเป็น 56 จุด และเพิ่มเที่ยวบินจาก 361 เที่ยวบิน/สัปดาห์ เป็น 469 เที่ยวบิน/สัปดาห์ และเส้นทางบินข้ามทวีปได้เพิ่มจุดบินจาก 16 จุดเป็น 24 จุด และเพิ่มเที่ยวบินจาก 92 เที่ยวบิน/สัปดาห์ เป็น 138 เที่ยวบิน/สัปดาห์ ทำให้การจัดหาเครื่องบินได้ให้ความสำคัญกับเส้นทางบินที่ทำกำไรสูง โดยเฉพาะเส้นทางบินยุโรป ดังนั้น เครื่องบินที่ทำการจัดหาจึงเป็นเครื่องบินฟัลล์ไกลเป็นหลัก นอกจากนี้ บกท. ได้มีการจัดฝูงบินให้มีความยืดหยุ่นในการใช้งานโดยสามารถหมุนเวียนเครื่องบินมาใช้เส้นทางต่างๆ ได้ และสามารถหมุนเวียนใช้งานทดแทนกันได้ ในหลายๆ ตลาด

| ประเภทเครื่องบิน    | เส้นทางการบิน                                                                                                     | จำนวนเครื่องบิน |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| ฝูงบินเก่า          |                                                                                                                   |                 |
| เครื่องบินฟัลล์ไกล  |                                                                                                                   |                 |
| - B737-400          | ใช้ในเส้นทางบินภายในประเทศ และจุดบินใหม่ในจีน รวมทั้งเส้นทางใกล้เคียง ในอินโดจีน                                  | 10              |
| - ATR 72            | ใช้ในเส้นทางเชียงใหม่-แม่ฮ่องสอน และจุดบินใหม่ที่ออกจากเชียงใหม่ไปยังย่างกุ้ง มัณฑะเลย์ เวียงจันทน์ และหลวงพระบาง | 2               |
| เครื่องบินฟัลล์กลาง |                                                                                                                   |                 |
| - B777-200          | ใช้ในเส้นทางบอมเบย์ กาฐมาณฑุ สิงคโปร์ ฮองกง มานิลา-โอซากา ฮองกง-โซล โตเกียว และนาโกยา                             | 8               |
| - B777-300          | ใช้ในเส้นทางเดลี สิงคโปร์-จาร์กาตา โอซากา โซล ฮองกง-ไทเป ไทเป-โซล                                                 | 6               |
| - A330-300          | ใช้ในเส้นทางภูมิภาคทั่วไป เช่น เอเชียเหนือ เอเชียใต้ เอเชียตะวันออกเฉียงกลาง และอื่นๆ                             | 12              |
| - A300-600          | ใช้ในเส้นทางบินภายในประเทศเป็นหลัก และเส้นทางภูมิภาคที่มีความหนาแน่นไม่มาก รวมทั้งเส้นทางที่เน้นเพิ่มความถี่      | 21              |
| เครื่องบินฟัลล์ไกล  |                                                                                                                   |                 |
| - B747-400          | ใช้ในเส้นทางยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลียในเส้นทางหลัก                                                         | 16              |
| - B747-300          | ใช้ในเส้นทางไปโรม ชิดนีย์-โอ๊คแลนด์ และภูเก็ต-ชิดนีย์-เมลเบิร์น และโตเกียว                                        | 2               |
| - MD-11             | ใช้ในเส้นทางเอเธนส์ เจนีวา เมลเบิร์น ไครเซอร์ช และเส้นทางมอสโก โจฮันเนสเบิร์ก รวมทั้งเส้นทางภูมิภาค               | 4               |

|                         |                                                                               |   |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|---|
| ฝูงบินใหม่              |                                                                               |   |
| เครื่องบินพิสัยไกล      |                                                                               |   |
| - B747-400 UA           | ใช้ในเส้นทางเยอรมันทั้งหมด และลอนดอนบางเที่ยว                                 | 7 |
| - A340-600              | ใช้ในเส้นทางรองในยุโรป และออสเตรเลียในเส้นทางเมลเบิร์น<br>โครเชอร์ซ แทน MD-11 | 5 |
| เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ |                                                                               |   |
| - A340-500              | ใช้ในเส้นทางบินตรงไปนิวยอร์ก และลอสแอนเจลิส                                   | 3 |

#### 4.4.2 ความเหมาะสมในการเพิ่มประสิทธิภาพของฝูงบินและการลดต้นทุนการดำเนินงานในระยะยาว

##### 4.4.2.1 การใช้งานเครื่องบิน (Aircraft Utilization)

ปัจจุบันฝูงบินของบริษัท มีจำนวน 81 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกล ได้แก่ B747-400 B747-300 MD-11 จำนวน 22 ลำ เครื่องบินพิสัยกลาง ได้แก่ B777-200/300 A330-300 A330-600 จำนวน 47 ลำ และเครื่องบินพิสัยใกล้ ได้แก่ B737-400 และ ATR72 จำนวน 12 ลำ มีการใช้งานโดยเฉลี่ยวันละ 10.4 ชั่วโมง มีอัตราการตรงต่อเวลา(on-time-performance) เฉลี่ยร้อยละ 86 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ดี ฝูงบินมีจำนวนแบบของเครื่องบิน เครื่องยนต์ นักบิน เท่ากับ 8/7/8 และมีอายุของฝูงบิน โดยเฉลี่ยเท่ากับ 9.0 ปี

เมื่อสิ้นสุดแผน 2549/50 จะมีฝูงบินจำนวน 96 ลำ ประกอบด้วย เครื่องบินพิสัยไกล ได้แก่ B747-400 B747-400(UA) A340-500/600 และ MD11 จำนวน 37 ลำ เครื่องบินพิสัยกลางและพิสัยใกล้มีจำนวนเท่าเดิม ชั่วโมงการใช้งานเฉลี่ยวันละ 11.3 ชั่วโมง ฝูงบินมีจำนวนแบบของเครื่องบิน เครื่องยนต์ นักบิน เท่ากับ 8/9/8 เนื่องจากการรับมอบ A340-500/600 จะเพิ่มแบบใหม่อีก 1 แบบ และ B747-400 ของ United Airlines จะเพิ่มแบบเครื่องยนต์อีก 1 แบบ ในขณะที่ จะทำการปลด B747-300 ช่วยลดแบบเครื่องบินและนักบินได้ สำหรับอายุของฝูงบินโดยเฉลี่ยเมื่อสิ้นสุดแผนเท่ากับ 11.7 ปี

ฝูงบินจะมีความยืดหยุ่นในการใช้งานโดยสามารถหมุนเวียนเครื่องบินมาใช้เส้นทางต่างๆ ได้ดี และสามารถหมุนเวียนใช้งานทดแทนกันได้ในหลายๆ ตลาด โดยเฉพาะในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงของปริมาณผู้โดยสารเนื่องจากเหตุการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย

##### 4.4.2.2 Fleet Commonality

การจัด Fleet Commonality ของฝูงบินในปัจจุบัน ได้มีแบบเครื่องบิน ประเภทเครื่องยนต์ และประเภทนักบิน เป็น 8/7/8 ซึ่งตามแผนวิสาหกิจเดิม 2543/44-2547/48 ได้มีการกำหนดเป้าหมายให้ลดลงเหลือ 7/7/7 เพื่อให้การบริหารจัดการด้านลูกเรือ การซ่อมบำรุง และการใช้งานเครื่องบินมีประสิทธิภาพและลดต้นทุนการดำเนินงาน โดยจะทำการปลดเครื่องบินแบบ MD-11 และทดแทนด้วยเครื่องบินพิสัยไกล

อย่างไรก็ตาม ในการจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 บกท. ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการจัดแผนการบิน ทำให้ต้องปลดเครื่องบิน B747-300 ที่หมดความจำเป็นแทนเครื่องบิน MD-11 ที่ต้องนำไปใช้ในการพัฒนาเส้นทางบินในออสเตรเลีย ทำให้ไม่สามารถลดแบบเครื่องบิน/เครื่องยนต์/นักบินเป็น 7/7/7

นอกจากจะไม่สามารถลดแบบเครื่องบิน/เครื่องยนต์/นักบินแล้ว การจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 และ A340-600 จะเป็นการเพิ่มแบบเครื่องบิน/เครื่องยนต์/นักบิน ส่วนการซื้อเครื่องบิน B747-400 จากสายการบินยูไนเต็ดจะเป็นการเพิ่มแบบเครื่องยนต์ ทำให้เมื่อปลดเครื่องบิน B747-300 ในปีสุดท้ายของแผน ฝูงบินจะมีแบบเครื่องบิน/เครื่องยนต์/นักบิน เป็น 8/9/8 ซึ่งจะมากกว่าเป้าหมาย Fleet Commonality ที่เคยกำหนดไว้ในแผนวิสาหกิจเดิม

#### (เอกสารแนบ 2)

### 4.5 การวิเคราะห์แนวโน้มของปัจจัยเสี่ยง

#### 4.5.1 ความเสี่ยงในการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ด (UA)

แผนการพัฒนาเครือข่ายและเส้นทางการบินของ บกท. นี้จะมีลักษณะเป็นการพัฒนาในเชิงรุกมากกว่าแผนการบินที่ผ่านมาทั้งหมด ทั้งนี้ ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากโอกาสที่ บกท. สามารถซื้อเครื่องบิน B747-400 จาก UA ซึ่งเป็นเครื่องบินใช้แล้วที่มีราคาค่อนข้างต่ำ มาใช้ในการเพิ่มปริมาณการผลิตในเส้นทางยุโรปที่เป็นตลาดหลักในการสร้างรายได้ให้กับ บกท.

อย่างไรก็ตาม จากการประสานขอข้อมูลจาก บกท.เพื่อรับทราบความก้าวหน้าการเจรจาซื้อเครื่องบิน UA นั้น พบว่าการเจรจาซื้อเครื่องบินยังไม่สามารถเป็นที่ยุติ และมีปัจจัยความเสี่ยงที่ บกท. อาจไม่สามารถซื้อเครื่องบิน B747-400 จำนวน 7 ลำ จากสายการบินยูไนเต็ดได้ เนื่องจากปัจจุบัน UA อยู่ในระหว่างขั้นตอนของกระบวนการการพิทักษ์ทรัพย์ภายใต้กฎหมายล้มละลายมาตราที่ 11 (Chapter 11) ซึ่ง **UA ต้องส่งแผนฟื้นฟูธุรกิจของตน (Business Plan) ให้ Bankruptcy Court พิจารณาภายใน ตุลาคม 2546** ซึ่งหาก UA ผ่านการพิจารณาของ Bankruptcy Court ก็จะหลุดพ้นจากกระบวนการพิทักษ์ทรัพย์ภายใต้กฎหมายล้มละลายมาตราที่ 11 (Chapter 11) แต่หากไม่ผ่านการพิจารณาของ Bankruptcy Court ก็เข้าสู่การถูกสั่งให้เป็นบริษัทล้มละลายและเครื่องบินจะตกเป็นกรรมสิทธิ์ของเจ้าหนี้ต่อไป จึงยังมีความไม่แน่นอนว่าผลการพิจารณาของ Bankruptcy Court จะเป็นอย่างไร และแม้ว่าจะทราบผลแล้วก็จะยังมีความเสี่ยงที่ บกท. อาจจะไม่สามารถเจรจาจัดซื้อเครื่องบินดังกล่าวตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนได้

เนื่องจากเครื่องบิน B747-400 ของ UA จำนวน 7 ลำ จะมีความสำคัญต่อการดำเนินการตามแผนการบิน และการพัฒนาฝูงบินของ บกท. ที่เสนอในครั้งนี้ ดังนั้น บกท. ควรเตรียมทางเลือกต่างๆ ในการดำเนินการรองรับกรณีที่ไม่สามารถซื้อเครื่องบิน B747-400 ใช้แล้วทั้ง 7 ลำ โดยจะต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ (Efficiency) การประหยัดจาก

ขนาด (Economy of Scale) ความยืดหยุ่น (Flexibility) และ Fleet Commonality ของฝูงบินทั้งระบบ รวมทั้งขีดความสามารถในการลงทุนของ บกท. สำหรับทางเลือกในการจัดหาฝูงบินในเบื้องต้นอาจเป็นการเช่าเครื่องบิน หรือการจัดซื้อเครื่องบินใหม่ เป็นต้น

### (เอกสารแนบ 3)

## 4.5.2 ความเสี่ยงในการเปิดเส้นทางบินตรงกรุงเทพ-อเมริกาเหนือ

### 4.5.2.1 ความเสี่ยงด้านการตลาด

ตลาดนิวยอร์ก และลอสแอนเจลิสเป็นตลาดที่มีศักยภาพทั้งในด้านขนาดใหญ่และครอบคลุมพื้นที่เป้าหมายทั้งทางด้านฝั่งตะวันออกและฝั่งตะวันตกของสหรัฐอเมริกา และประชากรมีกำลังซื้อสูง เหมาะสมที่จะใช้เป็นตลาดเป้าหมายในการพัฒนาเที่ยวบินตรงที่เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีลักษณะ High-End โดยเส้นทางกรุงเทพ-นิวยอร์ก เป็นเส้นทางที่บินผ่านขั้วโลกเหนือ (Polar Route) ซึ่งเป็นเส้นทางใหม่ที่ต้องมีการเตรียมความพร้อมในด้านต่างๆ และยังมีประเด็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาด้านการตลาด ได้แก่

#### 1) ปัจจัยเสี่ยงด้านปริมาณผู้โดยสาร

ยังมีความไม่ชัดเจนว่า บกท. จะสามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดลูกค้าเป้าหมาย และจะสามารถสร้างตลาดให้บรรลุเป้าหมายปริมาณผู้โดยสารตามที่คาดไว้หรือไม่ บกท. คาดว่าเส้นทางกรุงเทพ-นิวยอร์ก และ เส้นทางกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส มีอัตราการบรรทุก (Cabin Factor) ประมาณร้อยละ 70-84 ซึ่งเป็นสัดส่วนที่สูงสำหรับการเปิดตลาดใหม่

#### 2) ปัจจัยเสี่ยงด้านราคา

ในเบื้องต้น บกท. คาดว่าจะใช้เครื่องบิน A340-500 บินในเส้นทางบินตรงกรุงเทพ-อเมริกาด้วยจำนวนที่นั่ง 233 ที่นั่ง ประกอบด้วยที่นั่งชั้นธุรกิจ 60 ที่นั่ง และที่นั่งชั้นประหยัด 173 ที่นั่ง โดยการจัดที่นั่งและการออกแบบจะเน้นความสะดวกสบายและความหรูหราตามความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย High-End ซึ่งจากการประมาณการเบื้องต้นคาดว่าจะตั้งราคาค่าโดยสารเฉลี่ยในระดับที่ใกล้เคียงกับราคาค่าโดยสารชั้นธุรกิจของเส้นทางข้ามทวีปตามปกติ

อย่างไรก็ตาม การตั้งราคาต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ทางการตลาดด้วย เมื่อเปรียบเทียบกับราคาตลาดของเส้นทางบินข้ามทวีปปกติ ซึ่งการประหยัดเวลาในการเดินทางประมาณ 4 ชั่วโมง โดยมีค่าใช้จ่ายในการเดินทางเพิ่มขึ้นยังไม่อาจเป็นหลักประกันได้ว่า บกท. จะสามารถประสบความสำเร็จในการทำตลาดตามที่วางแผนไว้ได้

#### 4.5.2.2 ความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนเส้นทางให้บริการของเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ (A340-500)

- 1) เมื่อพิจารณาแนวทางการจัดหาเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ แบบ A340-500 เพื่อให้บริการบินตรง(Direct Flight) ในเส้นทางกรุงเทพ-อเมริกาเหนือ พบว่า การจัดหาเครื่องบินแบบดังกล่าวมีวัตถุประสงค์ที่จะใช้ในการให้บริการกลุ่มลูกค้าระดับ High-End ราคาต่อที่นั่งอยู่ในระดับสูง และมีการออกแบบที่นั่งภายในให้มีความสะดวกสบายเพื่อรองรับการให้บริการกลุ่มลูกค้าดังกล่าว ดังนั้น ในกรณีที่ผลประกอบการในเส้นทางกรุงเทพ-อเมริกาเหนือ ไม่เป็นไปตามแผนที่กำหนดและจำเป็นต้องหยุดให้บริการบินตรงในเส้นทางดังกล่าว บกท. อาจมีข้อจำกัดในการนำเครื่องบินแบบดังกล่าวมาปรับใช้ในการให้บริการในเส้นทางข้ามทวีปอื่นๆ ในด้านความเหมาะสมของเส้นทางบินที่สอดคล้องกับแบบเครื่องบิน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในเส้นทางบินดังกล่าว เช่น การนำไปใช้ในเส้นทางยุโรปที่ไม่จำเป็นต้องใช้เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษในการทำการบิน เป็นต้น
- 2) นอกจากนี้ หากจำเป็นต้องมีการปรับปรุงภายในเครื่องบิน ให้สอดคล้องกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่เปลี่ยนแปลงไปจากกลุ่มลูกค้าระดับ High-End เดิม เช่น ต้องนำไปให้บริการในเส้นทางที่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในชั้นประหยัดเป็นส่วนใหญ่ ทำให้ บกท. อาจจำเป็นต้องลงทุนเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายใหม่ต่อไป

#### 4.5.2.3 สรุป

การเปิดเส้นทางบินตรง กรุงเทพ-อเมริกาเหนือ เป็นการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุกต่อกลุ่มลูกค้าที่มีศักยภาพด้านกำลังซื้อสูง อย่างไรก็ตาม ยังมีความเสี่ยงในด้านการตลาดที่ บกท. อาจไม่สามารถจูงใจให้กลุ่มลูกค้าดังกล่าวมาใช้บริการของ บกท. ได้ตามที่ประมาณการไว้ ประกอบกับการเปิดเส้นทางบินตรงในเส้นทางดังกล่าว บกท. จำเป็นต้องมีการเตรียมความพร้อมในการบินเส้นทาง Polar Route อีกหลายประการ รวมทั้งหากการให้บริการบินตรงในเส้นทางดังกล่าวไม่ประสบความสำเร็จตามแผนที่กำหนด บกท. อาจมีข้อจำกัดในด้านความยืดหยุ่นของการนำเครื่องบินแบบ A340-500 ไปใช้ในเส้นทางอื่นที่เหมาะสมกับพิสัยการบิน และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายในแต่ละเส้นทาง ดังนั้น บกท. ควรพิจารณาเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่ได้รับและความคุ้มค่าจากการลงทุนจัดซื้อเครื่องบินแบบดังกล่าว จำนวน 15,697 ล้านบาท กับทางเลือกในการลงทุนอื่น เช่น การจัดซื้อเครื่องบินใหม่เพิ่มเติม เพื่อใช้ในการทำตลาดเชิงรุกในเส้นทางที่มีศักยภาพ เช่น ยุโรป และญี่ปุ่น เป็นต้น

### 4.5.3 ความเสี่ยงด้านการบริหารการเงินและการระดมทุน

ในการจัดซื้อเครื่องบินภายใต้โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46–2549/50 บกท.จะใช้เงินกู้ในการดำเนินการประมาณ ร้อยละ 85 ของราคาเครื่องบินสุทธิ และระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์โดยการกระจายหุ้นเพิ่มทุนประมาณ 300 ล้านหุ้น ในปี 2546/47 ซึ่งเมื่อวิเคราะห์ความเสี่ยงในด้านการบริหารการเงิน และความเป็นไปได้ในการระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์ ของ บกท. สรุปได้ดังนี้

#### 4.5.3.1 ความเสี่ยงด้านการบริหารการเงิน

ความเสี่ยงด้านการบริหารการเงินของ บกท. สามารถแยกได้เป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน และ 2) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

##### 1) ความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน

เนื่องจากการจัดซื้อเครื่องบินของ บกท. จำเป็นต้องชำระค่าเครื่องบินเป็นเงินตราต่างประเทศ ทำให้ปัจจัยความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยน เป็นปัจจัยสำคัญที่ต้องดำเนินการบริหารความเสี่ยงในเรื่องดังกล่าวอย่างรัดกุม อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารายได้ของ บกท. ซึ่งเป็นเงินตราต่างประเทศประมาณ ร้อยละ 73 ของรายได้ทั้งหมด ประกอบกับ บกท. มีแนวทางในการนำรายได้ที่เป็นเงินตราต่างประเทศ ไปชำระค่าใช้จ่ายและภาระหนี้ในเงินสกุลเดียวกัน ให้มากที่สุด ลักษณะ Matching Currency ทำให้ความเสี่ยงในด้านอัตราแลกเปลี่ยนมีแนวโน้มลดลง

##### 2) ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

จากแนวทางการลงทุนโครงการโดยใช้เงินกู้ในสัดส่วนร้อยละ 85 ทำให้จำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นจากความผันผวนของอัตราดอกเบี้ยที่ใช้ในการดำเนินโครงการ ซึ่งจากการประสานงานกับ บกท. พบว่า บกท. มีแนวทางในการบริหารความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย โดยจะพิจารณากู้เงินในอัตราดอกเบี้ยคงที่ และอัตราดอกเบี้ยลอยตัว เพื่อให้เกิดความสมดุลระหว่างอัตราดอกเบี้ยทั้ง 2 ประเภท เพื่อลดความผันผวนที่จะเกิดขึ้นจากอัตราดอกเบี้ย

#### 4.5.3.2 ความเสี่ยงด้านการระดมทุน

แหล่งเงินลงทุนในโครงการดังกล่าว ส่วนหนึ่งจะมาจากการระดมทุนในตลาดหลักทรัพย์ จำนวน 300 ล้านหุ้น ในปี 2546 อย่างไรก็ตาม ในระยะเวลาที่ผ่านมา เหตุการณ์สงครามอิรัก และการระบาดของโรคติดเชื้อทางเดินหายใจ (SARS) อาจส่งผลให้การกระจายหุ้นเพิ่มทุนของ บกท. ไม่สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันสถานการณ์ดังกล่าวได้ผ่อนคลาย

คลายลง โดยเฉพาะสถานการณ์โรค SARS ประกอบกับในขณะนั้นนักลงทุนต่างชาติได้ให้ความสนใจในการลงทุนในประเทศไทยมากกว่าประเทศอื่นๆ ในภูมิภาค ทำให้มีความเป็นไปได้ที่ บกท. สามารถกระจายหุ้นได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

#### 4.5.4 ต้นทุนการดำเนินงาน

ต้นทุนการดำเนินงานที่สำคัญในการให้บริการของ บกท. คือ ต้นทุนค่าน้ำมันเชื้อเพลิง ซึ่งจากสถานการณ์ด้านราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้นในช่วงปี 2543–2544 ส่งผลให้ผลประกอบการของ บกท. ไม่เป็นไปตามแผนวิสาหกิจที่ได้กำหนดไว้ อย่างไรก็ตาม จากสถานการณ์ราคาน้ำมันภายหลังจากสงครามอิรักที่มีแนวโน้มลดลง ประกอบกับในขณะนี้ บกท. ได้กำหนดหลักเกณฑ์การบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมัน โดยวิธีประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน (Fuel Price Hedging) ทำให้ บกท. สามารถบริหารความเสี่ยงที่เกิดจากราคาน้ำมันได้ในระดับหนึ่ง

#### 4.6 ความเหมาะสมด้านการเงินของโครงการ

การจัดหาเครื่องบินใหม่ตามโครงการนี้ จะมีการทดแทนเครื่องบินเก่าและการขยายกำลังการผลิต โดยเครื่องบินใหม่จะถูกจัดเข้าอยู่ในแผนการบินร่วมกับฝูงบินที่มีอยู่เดิม ซึ่งเป็นการพัฒนาฝูงบินทั้งระบบ ดังนั้น ในการคำนวณผลตอบแทนโครงการ บกท. จึงใช้วิธี Marginal Return on Investment โดยเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกิจการขนส่ง (Result from Transportation) และการลงทุน (Investment) ที่แตกต่างกัน ใน 2 กรณี ได้แก่

- ① กรณีใช้เครื่องบินที่จะจัดซื้อเพิ่ม จำนวน 17 ลำ ร่วมกับฝูงบินเดิม หรือ “Plan” และ
- ② กรณีใช้ฝูงบินที่มีอยู่เดิม หรือ “Base”

การเปรียบเทียบผลต่างของประโยชน์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานกิจการขนส่งและการลงทุน ทั้ง 2 กรณี (Plan-Base) จะได้ “ผลประโยชน์ส่วนเพิ่ม” และ “การลงทุนส่วนเพิ่ม” จากการจัดซื้อเครื่องบิน จำนวน 17 ลำ (Plan) เพื่อนำไปคำนวณผลตอบแทนของโครงการต่อไป โดยสรุป สมมติฐานการดำเนินงานกิจการขนส่ง (Result from Transportation) สมมติฐานด้านการลงทุน (Investment) การวิเคราะห์ผลตอบแทนโครงการกรณีฐานและการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) ดังนี้

##### 4.6.1 สมมติฐานการดำเนินงานกิจการขนส่ง (Result from Transportation)

การคำนวณผลการดำเนินงานกิจการขนส่ง (Result from Transportation) จะมีสมมติฐานที่สำคัญ ได้แก่ แผนการบิน/การตลาดและการพัฒนาฝูงบิน รายได้ (Revenue) และค่าใช้จ่าย (Expenses) ดังนี้



#### 4.6.1.1 สมมติฐานด้านแผนการบิน/การตลาดและการพัฒนาฝูงบิน

แผนการบิน/การตลาดและการพัฒนาฝูงบิน เป็นสมมติฐานหลักที่สำคัญและมีผลต่อการคำนวณรายได้(Revenue)และค่าใช้จ่าย(Expenses)โดยรวมของโครงการ โดยจะมีความแตกต่างกันในกรณี Plan และ Base ดังนี้

| สมมติฐานด้านแผนการบินและการตลาด                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| กรณี Plan                                                                                                                                                                                                                                                                     | กรณี Base                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามแผนการบินใหม่ โดยเพิ่มความจุและความถี่ในตลาดเดิม และเปิดเส้นทางบินใหม่ 21 เส้นทางใน 27 เมือง ทำให้มีเครือข่ายการบิน 81 เมือง ใน 40 ประเทศ มีเที่ยวบิน 607 เที่ยวบินต่อสัปดาห์</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการตามแผนการบินปัจจุบัน โดยมีเครือข่ายการบินใน 54 เมือง ใน 34 ประเทศ มีเที่ยวบิน 453 เที่ยวบินต่อสัปดาห์</li> </ul>                                                                                                 |
| สมมติฐานด้านฝูงบิน                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| กรณี Plan                                                                                                                                                                                                                                                                     | กรณี Base                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ปลดเครื่องบิน B747-300 2 ลำ ในปี 2007 (อายุเครื่องบิน 19 ปี ราคา Book Value เท่ากับ 1,807 ล้านบาท)</li> <li>จัดซื้อเครื่องบินเพิ่มจำนวน 17 ลำ (รวม 747-400 2 ลำ ที่ ครม.อนุมัติแล้ว)</li> <li>จำนวนเครื่องบินทั้งสิ้น 96 ลำ</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ปลดเครื่องบิน B747-300 2 ลำ ในปี 2008 (อายุเครื่องบิน 20 ปี ราคา Book Value เท่ากับ 1,639 ล้านบาท)</li> <li>จัดซื้อเครื่องบินทดแทน B747-300 จำนวน 2 ลำ</li> <li>จำนวนเครื่องบินทั้งสิ้น 81 ลำ (เท่าในปัจจุบัน)</li> </ul> |

#### 4.6.1.2 สมมติฐานด้านรายได้(Revenue from Transportation)

บกท. ได้ประมาณการรายได้การดำเนินงานกิจการขนส่ง(Transportation Revenue) ตลอดอายุโครงการ 20 ปี โดยในช่วง 10 ปีแรก(2546-2555) ได้ประมาณการเป็นรายเส้นทางบิน(Route) สำหรับรายได้ในช่วงปีที่ 11-20(2556-2565) จะเป็นตัวเลขประมาณการตามกลุ่มตลาด(Route Area) โดยใช้สมมติฐานสำคัญ ดังนี้

- 1) รายได้การดำเนินงานกิจการขนส่ง(Revenue) ประกอบด้วยรายได้หลัก 2 ส่วน ได้แก่ 1) รายได้จากผู้โดยสาร(Passenger) มีสัดส่วนประมาณ 80% ของรายได้รวม และ 2) รายได้การขนส่งสินค้า(Freight) มีสัดส่วนประมาณ 20% ของรายได้รวม

สำหรับรายได้ตามกลุ่มตลาด(Route Area) ในช่วงแผนวิสาหกิจ ปี 2546-2550 ในกรณี Plan และ Base ตลาดที่สำคัญจะ ได้แก่ ยุโรป และสายเหนือ สรุปได้ดังนี้

| กลุ่มตลาด<br>(Route Area)      | สัดส่วนรายได้<br>กรณี Plan | สัดส่วนรายได้<br>กรณี Base |
|--------------------------------|----------------------------|----------------------------|
| ▪ สายตะวันตก                   | 5.8%                       | 5.5%                       |
| ▪ สายใต้                       | 7.4%                       | 8.3%                       |
| ▪ สายตะวันออกกลาง              | 2.8%                       | 3.1%                       |
| ▪ สายเหนือ                     | 28.7%                      | 30.5%                      |
| ▪ สานอินโดจีน                  | 2.4%                       | 2.8%                       |
| <b>รวมเส้นทางภูมิภาค</b>       | <b>47.1%</b>               | <b>50.2%</b>               |
| ▪ สายอเมริกาเหนือ              | 5.9%                       | 4.3%                       |
| ▪ ยุโรป                        | 30.3%                      | 29.3%                      |
| ▪ ออสเตรเลีย                   | 8.9%                       | 7.7%                       |
| <b>รวมเส้นทางข้ามทวีป</b>      | <b>45.1%</b>               | <b>41.3%</b>               |
| <b>รวมเส้นทางระหว่างประเทศ</b> | <b>92.3%</b>               | <b>91.5%</b>               |
| ▪ เส้นทางหลัก                  | 4.8%                       | 5.2%                       |
| ▪ เส้นทางรอง                   | 2.8%                       | 3.2%                       |
| ▪ เส้นทางย่อย                  | 0.1%                       | 0.1%                       |
| <b>รวมเส้นทางภายในประเทศ</b>   | <b>7.7%</b>                | <b>8.5%</b>                |
| <b>รวมทุกเส้นทาง</b>           | <b>100%</b>                | <b>100%</b>                |

- 2) การประมาณการรายได้การดำเนินงานกิจการขนส่ง(Revenue) จะเกิดจากผลคูณของปริมาณการจราจรกับรายได้ต่อหน่วย(Yield) โดยการกำหนด Yield สำหรับเส้นทางบิน(Route)เดิม จะขึ้นกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและแนวโน้ม Demand ในแต่ละเส้นทางบิน สำหรับเส้นทางบินใหม่จะพิจารณาจากสภาพตลาดและการแข่งขัน ทั้งนี้ Yield ที่กำหนดขึ้น เมื่อนำไปคูณกับระยะทางบิน(Km.) เท่ากับอัตราค่าโดยสาร

$$\text{Yield} = \frac{\text{รายได้}}{\text{จำนวนผู้โดยสาร} \times \text{ระยะทางบิน(RPK)}}$$

3) อัตราบรรทุกผู้โดยสาร(Cabin Factor) กำหนดจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาและแนวโน้ม demand ในแต่ละเส้นทางบิน สำหรับเส้นทางใหม่จะพิจารณาจากสภาพตลาดและการแข่งขัน

$$\text{Cabin Factor} = \frac{\text{จำนวนผู้โดยสาร} \times \text{ระยะทางบิน(RPK)}}{\text{จำนวนที่นั่งผู้โดยสาร} \times \text{ระยะทางบิน(ASK)}}$$

ทั้งนี้ อัตราบรรทุกผู้โดยสาร(Cabin Factor)จะมีความสัมพันธ์กับ Yield โดยในหลักการ บกท. ได้กำหนดให้รายได้ต่อหน่วย(yield)ในแต่ละเส้นทางบิน อยู่ในระดับคงที่ จนกว่า Cabin Factor ในเส้นทางบินนั้นๆ สูงเกิน Spill Cabin Factor ที่กำหนด ก็จะเพิ่ม Yield ให้สูงขึ้น แต่หาก Cabin Factor ยังไม่ถึงระดับ Spill แสดงว่ายังมี Capacity เหลืออยู่ และมีการแข่งขันสูง จึงไม่สามารถเพิ่ม Yield ขึ้นได้

บกท. ได้กำหนดสมมติฐาน Spill Cabin Factor ในเส้นทางข้ามทวีป (Intercontinental Route) และเส้นทางภูมิภาค(Regional Route) และการเพิ่ม yield ทั้งในกรณี Plan และ Base ดังนี้

|                           | กรณี Plan                                                     | กรณี Base                                                     |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <b>Spill Cabin Factor</b> |                                                               |                                                               |
| ▪ เส้นทางข้ามทวีป         | 85%                                                           | 85%                                                           |
| ▪ เส้นทางภูมิภาค          | 80%                                                           | 80%                                                           |
| การเพิ่ม yield            | เพิ่ม yield ให้สูงขึ้น 1%<br>เป็นเวลา 6 ปี<br>แล้วคงระดับนั้น | เพิ่ม yield ให้สูงขึ้น 1%<br>เป็นเวลา 3 ปี<br>แล้วคงระดับนั้น |

กรณีที่ Yield ของ Base เพิ่มขึ้น 1% เป็นเวลา 3 ปี ซึ่งระยะเวลาสั้นกว่า Plan เนื่องจาก หากไม่มีการพัฒนาเครือข่ายการบินตามกรณี Base คาดว่าจะมีคู่แข่งเข้ามา ทำให้ไม่สามารถเพิ่ม Yield ต่อไปได้

นอกจากนั้น การปรับปรุง Product ในเส้นทางข้ามทวีป จะทำให้ บกท. เพิ่ม Yield ในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ ขึ้นอีก 25%

#### 4.6.1.3 สมมติฐานด้านรายจ่าย(Expenses)

บกท. ได้ประมาณการค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขนส่ง(Expenses) เป็นรายเส้นทางบิน (Route)ในช่วง 10 ปีแรก(2546-2555) ส่วนรายได้ในช่วงปีที่ 11-20(2556-2565) จะเป็นตัวเลขประมาณการทั้งระบบ โดยแยกประเภทค่าใช้จ่ายและสัดส่วนค่าใช้จ่ายได้ ดังนี้

| ประเภทค่าใช้จ่าย                           | รายการ                                                                                             |
|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ค่าใช้จ่ายผันแปร(Variable Costs)        |                                                                                                    |
| 1.1 Load Dependable                        | ▪ เช่น ค่าอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้โดยสาร ค่านายหน้าในการขาย                                    |
| 1.2 Non-Load Dependable                    | ▪ เช่น ค่าน้ำมัน ค่าซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน Airport Fees Navigation Fees Handling & Dispatch Fees |
| 2. ค่าใช้จ่ายคงที่ (Direct Fixed Cost I)   | ▪ เช่น เงินเดือนนักบิน/ลูกเรือ (Cockpit & Cabin Crew) Station Organization                         |
| 3. Flight Equipment (Direct Fixed Cost II) | ▪ เช่น ค่าเช่าเครื่องบิน/อะไหล่สำรอง ค่าเสื่อมราคา และค่าประกันภัย                                 |
| 4. ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs)      | ▪ เช่น ค่าใช้จ่ายบริหาร(ปฏิบัติการ/เทคนิค) ค่าใช้จ่ายในการบริการ ผู้โดยสาร ค่าโฆษณา ทำการตลาด      |

หากพิจารณาเฉพาะค่าใช้จ่ายที่สำคัญ โดยคิดเป็นอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายรวม (เฉลี่ยช่วง 5 ปีของแผนฯ) สามารถสรุปได้ดังนี้

| ค่าใช้จ่ายที่สำคัญ                              | ร้อยละ       |
|-------------------------------------------------|--------------|
| ▪ ค่าน้ำมัน                                     | 21.3         |
| ▪ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติการพื้น          | 18.4         |
| ▪ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน | 16.7         |
| ▪ ค่าซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน                   | 10.4         |
| ▪ ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้โดยสารบนเครื่อง       | 6.5          |
| ▪ ค่านายหน้าในการขาย                            | 2.9          |
| ▪ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ                               | 23.8         |
| <b>รวม</b>                                      | <b>100.0</b> |

ทั้งนี้ บกท. ได้กำหนดสมมติฐานค่าใช้จ่ายที่สำคัญ ดังนี้

**ค่าใช้จ่ายด้านน้ำมัน** ปี 2546 เฉลี่ยเท่ากับ 88 USC/USG เนื่องจากสถานการณ์สงครามในอิรัก คาดว่าในปี 2547 ราคาน้ำมันจะลดลง เป็น 85 USC/USG และมีอัตราการขยายตัว 1.5% ต่อปี

**ค่าใช้จ่ายด้านซ่อมบำรุง** ใช้อัตราการขยายตัวต่อหน่วยเท่ากับ 3.3% ต่อปี โดยพิจารณาจากอัตราการขยายตัวของค่าแรงงาน โดยอ้างอิงข้อมูลจากบริษัทซ่อมบำรุงเครื่องบินและค่าอะไหล่ และบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน

**ค่าใช้จ่ายทางอ้อม** มีอัตราการขยายตัว เท่ากับ 6.5% ต่อปี

ค่าเสื่อมราคา คิดค่าเสื่อมราคาของเครื่องบินและเครื่องยนต์ โดยคำนวณแบบ  
เส้นตรง คิดค่าเสื่อม 20 ปี มูลค่าซาก 10%

(เอกสารแนบ 4)

#### 4.6.2 สมมติฐานด้านการลงทุน(Investment)

การคำนวณ “การลงทุนส่วนเพิ่ม” จะเป็นการเปรียบเทียบผลต่างของเงินลงทุนที่ใช้ใน 2  
กรณี (Plan-Base) โดยกรณีใช้เครื่องบินที่จัดซื้อเพิ่ม จำนวน 17 ลำ ร่วมกับฝูงบินเดิม  
(Plan) จะมีวงเงินลงทุนตลอดระยะเวลา 20 ปี รวม 156,827 ล้านบาท ส่วนกรณีใช้ฝูงบินที่  
มีอยู่เดิม(Base) จะมีวงเงินลงทุนตลอดระยะเวลา 20 ปี รวม 84,670 ล้านบาท ทำให้เงิน  
ลงทุนส่วนเพิ่ม(Plan-Base) ตลอดระยะเวลา 20 ปี เท่ากับ 72,154 ล้านบาท ดังนี้

| (ล้านบาท)                                                          |                |               |                          |
|--------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|--------------------------|
| เงินลงทุน<br>(Investment)                                          | กรณี Plan      | กรณี Base     | ส่วนเพิ่ม<br>(Plan-Base) |
| 1. ค่าเครื่องบิน                                                   | 70,778         | 15,550        | 55,228                   |
| ▪ B747-400 new<br>(กรม. อนุมัติแล้ว 2 ลำ)                          | 12,454         | -             | 12,454                   |
| ▪ A340 600 (5 ลำ)                                                  | 28,601         | -             | 28,601                   |
| ▪ A340 500 (3 ลำ)                                                  | 15,697         | -             | 15,697                   |
| ▪ B747-400 United Airlines (7 ลำ)                                  | 14,026         | -             | 14,026                   |
| ▪ เครื่องบินใหม่เพื่อทดแทน B747-300<br>ที่จะปลดออกจากฝูงบิน (2 ลำ) | -              | 15,550        | -15,550                  |
| 2. Product Development and<br>Aircraft Modification                | 7,653          | 7,600         | 53                       |
| 3. ค่าอะไหล่ (ตลอดระยะเวลา 20 ปี)                                  | 74,124         | 61,048        | 13,076                   |
| 4. ค่าเครื่องยนต์สำรอง                                             | 4,271          | 472           | 3,799                    |
| <b>รวม</b>                                                         | <b>156,827</b> | <b>84,670</b> | <b>72,156</b>            |

หมายเหตุ : อัตราแลกเปลี่ยน เท่ากับ 42.5 บาท/USD

#### 4.6.3 ผลตอบแทนโครงการกรณีฐาน

บกท. ได้คำนวณผลตอบแทนโครงการในกรณีฐาน ที่อัตราแลกเปลี่ยน 42.5 บาทต่อ 1  
เหรียญสหรัฐ ระยะเวลาดำเนินโครงการ 20 ปี (2546-2565) สรุปได้ดังนี้

| Marginal Return on Investment                      |                |
|----------------------------------------------------|----------------|
| ▪ มูลค่าปัจจุบันสุทธิ(NPV at discount rate = 8.5%) | 52,651 ล้านบาท |
| ▪ ผลตอบแทนทางการเงิน(Project IRR)                  | 17.88 %        |

(เอกสารแนบ 5)

#### 4.6.4 การวิเคราะห์ความไว(Sensitivity Analysis)

บกท. ได้ทำการวิเคราะห์ความไว (Sensitivity Analysis) จากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสำคัญต่างๆ ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยน ราคาน้ำมัน อัตราบรรทุกผู้โดยสาร(cabin factor) และรายได้ผู้โดยสารต่อหน่วย(yield) ดังนี้

| Marginal Return on Investment          | Project IRR(%) | NPV (ล้านบาท) |
|----------------------------------------|----------------|---------------|
| ผลตอบแทนกรณีฐาน (42.5 บาท/เหรียญสหรัฐ) | 17.88          | 52,651        |
| 1. อัตราแลกเปลี่ยน                     |                |               |
| ▪ 41.5 บาท/เหรียญสหรัฐ                 | 17.88          | 51,390        |
| ▪ 43.5 บาท/เหรียญสหรัฐ                 | 17.88          | 53,911        |
| 2. ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น 1 USC/USG       | 17.73          | 51,755        |
| 3. อัตราบรรทุกผู้โดยสาร(cabin factor)  |                |               |
| ▪ ลดลง 3%                              | 16.09          | 41,791        |
| ▪ ลดลง 5%                              | 14.86          | 34,551        |
| 4. รายได้ผู้โดยสารต่อหน่วย(yield)      |                |               |
| ▪ ลดลง 3%                              | 16.44          | 43,583        |
| ▪ ลดลง 5%                              | 15.44          | 37,538        |

(เอกสารแนบ 6)

#### 4.6.5 สรุปความเหมาะสมทางการเงินของโครงการ

**4.6.5.1 ผลตอบแทนโครงการ(IRR)ในกรณีฐาน เท่ากับ 17.88%** ถือว่าอยู่ในเกณฑ์สูงเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนเฉลี่ยทางการเงิน(WACC)ของ บกท. ในระยะยาวตามแผนวิสาหกิจ ซึ่งเท่ากับ 8.5% สำหรับการวิเคราะห์ความไวของโครงการ พบว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลตอบแทนโครงการที่สำคัญ ได้แก่ อัตราบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) และรายได้ต่อหน่วย(Yield) ดังนั้น การดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดและการกำหนดราคา จึงเป็นปัจจัยที่ บกท. ควรให้ความสำคัญ เพื่อให้โครงการมีความเป็นไปได้ทางการเงินตามที่ได้ประมาณการไว้

**4.6.5.2 จากการพิจารณาสมมติฐานการวิเคราะห์ผลตอบแทนโครงการมีข้อสังเกตบางประการ ดังนี้**

1) การจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines จำนวน 7 ลำ

- การคำนวณผลการดำเนินงานกิจการขนส่งในกรณี Plan ได้รวมการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines จำนวน 7 ลำ ที่จะนำไปใช้งานในเส้นทางยุโรป เช่น แฟรงเฟิร์ต มิวนิก ซูริก และลอนดอน(บางเที่ยวบิน) ซึ่งเป็นการเพิ่มความถี่ในตลาดหลักที่ทำรายได้ให้แก่ บกท. ตามแผนการบินใหม่

- อย่างไรก็ตาม ปัจจุบันการเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines นั้น ยังมีความไม่แน่นอน และหากไม่ประสบความสำเร็จ จะส่งผลกระทบต่อแผนการบินในยุโรปและการบริหารจัดการฝูงบินทั้งระบบ เนื่องจากจำนวนเครื่องบินลดลงถึง 7 ลำ นอกจากนั้น ยังส่งผลกระทบต่อหารายได้และผลตอบแทนของโครงการ เนื่องจากเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines เป็นเครื่องบินใช้แล้วที่มีราคาค่อนข้างต่ำ(ตามสมมติฐานของ บกท.) และมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลตอบแทนของโครงการอยู่ในเกณฑ์สูง
- ในการนี้ สศช. จึงได้ประสานให้ บกท. จัดทำ **Scenario Analysis เบื้องต้น** ในกรณีไม่สามารถซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines โดยปรับแผนการบินและคำนวณ Route Result ใหม่ พบว่าผลตอบแทนโครงการ(IRR) จะลดลงจาก 17.88% ในกรณีฐาน เหลือ 10.64% จึงอาจสรุปได้ในเบื้องต้นว่าการซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines นั้น ถือเป็นเงื่อนไขสำคัญของโครงการนี้  
(เอกสารแนบ 7)
- ดังนั้น ในทางปฏิบัติ หาก บกท. ไม่สามารถเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ได้จริง บกท.ควรพิจารณาบททวนรายละเอียดข้อเสนอโครงการใหม่ทั้งหมด เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของโครงการ ที่ส่งผลกระทบต่อรายได้และผลตอบแทนโครงการ โดย บกท. ควรจัดทำ Scenario Analysis โดยกำหนดทางเลือกอื่นๆ ในการจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติม ซึ่งจะต้องมีการปรับแผนการบินและคำนวณ Route Result รวมทั้งผลตอบแทนโครงการโดยละเอียดอีกครั้ง

## 2) การจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ

- การจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ นั้น บกท. จะใช้บินตรงในเส้นทางกรุงเทพ-นิวยอร์ก ซึ่งเป็นจุดบินใหม่ และบินตรงในเส้นทางกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส และการคำนวณ Route Result ของเส้นทางดังกล่าว ในช่วง 8 ปีแรก (2548-2555) พบว่าเส้นทางกรุงเทพ-นิวยอร์ก มีกำไร ส่วนเส้นทางกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส มีผลประกอบการ(Net Result) ขาดทุน
- จากการพิจารณาสมมติฐานที่ใช้ในการคำนวณทั้ง 2 เส้นทาง มีข้อสังเกตว่า บกท. ได้กำหนดอัตราบรรทุกผู้โดยสาร(Cabin Factor)ในปี 2548 ที่เริ่มทำการบิน ถึง 70% และเพิ่มขึ้นจนถึง 84% ในปี 2555 นอกจากนั้น ยังกำหนดให้รายได้ต่อหน่วย(Yield)เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง จึงเห็นได้ว่า บกท. ได้ประมาณผลการดำเนินการของเส้นทางดังกล่าว โดยมองภาพตลาดในลักษณะ Optimistic ทั้งในด้าน Demand และการกำหนดราคา

- ทั้งนี้ หากพิจารณาว่าเส้นทางดังกล่าวเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับ High-end และเป็นเส้นทางบินใหม่ ประกอบกับต้องใช้เงินลงทุนค่าเครื่องบิน A340-500 (3 ลำ) ถึง 15,697 ล้านบาท ก็อาจมีความเสี่ยงในการลงทุนรวมทั้ง บกท.อาจมีข้อจำกัดในการนำ A340-500 ทั้ง 3 ลำ ไปใช้ในเส้นทางหรือตลาดอื่นที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นเครื่องบินพิสัยไกลมาก(Super Long Range) และได้ออกแบบให้เป็นผลิตภัณฑ์ ระดับ High-end ที่มุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง
- ดังนั้น เพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าการจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ นั้น จะมีความคุ้มค่าในการลงทุน สศช. จึงได้ประสานขอให้ บกท. คำนวณผลตอบแทนเฉพาะการลงทุนจัดซื้อเครื่องบินดังกล่าว แต่ บกท. อ้างว่าไม่สามารถทำการคำนวณเป็นอิสระเฉพาะเส้นทางได้ เนื่องจากการคำนวณรายได้และรายจ่ายในช่วงปีที่ 11-20 เป็นตัวเลขประมาณการทั้งระบบ ไม่ได้แยกรายละเอียดตามเส้นทางบิน รวมทั้ง การที่ A340-500 มี commonality ทั้งในส่วนของ Spare Parts และ Spare Engine กับเครื่อง A340-600 ดังนั้น การแยกคำนวณผลตอบแทนโดยอิสระจะทำให้ผลการคำนวณไม่ถูกต้อง

### 3) จุดบินใหม่ที่มีผลประกอบการขาดทุน

แม้ว่าในภาพรวมผลตอบแทนโครงการจะอยู่ในเกณฑ์สูง แต่เมื่อพิจารณาผลการดำเนินการเป็นราย Route จากเส้นทางบินใหม่ 21 เส้นทาง พบว่า มีถึง 15 เส้นทาง ที่คาดว่าจะมีผลประกอบการขาดทุน โดยเฉพาะเส้นทางบินใหม่ในประเทศจีน ทั้ง 8 เส้นทาง รวมทั้ง เชียงใหม่ ที่เริ่มทำการบินในปี 2546 ดังนี้

| เส้นทาง                 | ผลประกอบการ                                                                                                         |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. กรุงเทพฯ - หูอัน     | ■ ขาดทุนในการณีนำรายได้(Revenue)                                                                                    |
| 2. กรุงเทพฯ - นานนิง    | หักค่าใช้จ่ายผันแปร(Variable Costs)                                                                                 |
| 3. กรุงเทพฯ - หางโจว    | ■ ขาดทุนในการณีนำรายได้(Revenue)<br>หักค่าใช้จ่ายผันแปร(Variable Costs) และ<br>ค่าใช้จ่ายคงที่(Direct Fixed Cost I) |
| 4. กรุงเทพฯ - เชียงใหม่ | ■ ขาดทุนในการณีนำรายได้(Revenue)                                                                                    |
| 5. กรุงเทพฯ - กุ้ยหลิน  | หักค่าใช้จ่ายผันแปร(Variable Costs)                                                                                 |
| 6. กรุงเทพฯ - ซื่ออัน   | และค่าใช้จ่ายคงที่(Direct Fixed Cost I)                                                                             |
| 7. กรุงเทพฯ - เซินโจว   | และ Flight Equipment (Direct Fixed                                                                                  |
| 8. กรุงเทพฯ - นานจิง    | Cost II)                                                                                                            |
| 9. กรุงเทพฯ - จุงกิง    |                                                                                                                     |

(เอกสารแนบ 8)



- จะเห็นได้ว่ามี 3 เส้นทางบินใหม่ในประเทศจีน ที่มีผลประกอบการขาดทุนสูง ได้แก่ เส้นทางกรุงเทพ-หวู่ฮั่น และกรุงเทพ-นานนิง ที่ขาดทุน โดยมีรายได้ไม่เพียงพอจ่ายค่าใช้จ่ายผันแปร(Variable Costs) เช่น ค่าอาหารและเครื่องดื่มสำหรับผู้โดยสาร ค่าน้ำมัน ค่าซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน Airport Fees Navigation Fees เป็นต้น และเส้นทางกรุงเทพ-หางโจว ที่ขาดทุน โดยมีรายได้ไม่เพียงจ่ายค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Costs) และค่าใช้จ่ายคงที่(Direct Fixed Cost)บางรายการ เช่น เงินเดือนนักบินและลูกเรือ (Cockpit & Cabin Crew)
- สำหรับ 6 เส้นทางที่เหลือ จะขาดทุนในกรณีหักค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Costs) และค่าใช้จ่ายคงที่(Direct Fixed Cost) และค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ Flight Equipment เช่น ค่าประกันภัย ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่สำรอง รวมทั้งค่าเสื่อมราคา ซึ่งขึ้นอยู่กับอายุของเครื่องบินที่ใช้ในแต่ละเส้นทางบินด้วย
- แม้ว่าการเปิดเส้นทางใหม่ในประเทศจีนคาดว่าจะมีผลประกอบการขาดทุน แต่ บกท.เห็นว่าประเทศจีนเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว ซึ่ง บกท. จะใช้กลยุทธ์การตลาดในลักษณะ Demand Creation และคาดว่าจะมีผลกำไรได้ในระยะยาว
- ดังนั้น เมื่อ บกท. เริ่มทำการบินในจุดบินใหม่ไประยะหนึ่งแล้ว ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการตลาด ผลประกอบการ และแนวโน้มของตลาดดังกล่าวอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะในเส้นทางกรุงเทพ-หวู่ฮั่น กรุงเทพ-นานนิง และ กรุงเทพ-หางโจว ที่คาดว่าจะมีผลประกอบการขาดทุนสูงมาก และพิจารณาหาบทวนโอกาส/ความเป็นไปได้ทางการตลาดในจุดบินดังกล่าวอย่างรอบคอบอีกครั้ง เพื่อให้การลงทุนและดำเนินกิจการขนส่งเกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงธุรกิจต่อ บกท.

#### 4.7 การวิเคราะห์ฐานะการเงินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

การวิเคราะห์ฐานะการเงินของ บกท. จะพิจารณาสถานะทางการเงินจากอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญต่างๆ ได้แก่ อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ และโครงสร้างทุน โดยแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ช่วง ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ฐานะการเงินในปี 2542 – 2546 และ 2) การวิเคราะห์ฐานะการเงินในปี 2547–2550 เพื่อให้รับทราบถึงสถานะทางการเงินของ บกท. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา และแนวโน้มสถานะทางการเงินภายใต้การดำเนินงานตามแผนงานที่เสนอ นอกจากนี้ สศช. จะทำการวิเคราะห์แนวโน้มสถานะทางการเงินในกรณีที่ผลการดำเนินงานของ บกท. ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ใช้ประกอบการประมาณการ โดยมีรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

##### 4.7.1 การวิเคราะห์ฐานะการเงินในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2542–2546)

###### 4.7.1.1 ความสามารถในการทำกำไร

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะพิจารณาความสามารถในการทำกำไรของ บกท. ในช่วงปี 2542–2546 จากอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ ได้แก่ อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานต่อรายได้จากการดำเนินงาน อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานหลังหักค่าเสื่อมราคาต่อรายได้จากการดำเนินงาน อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้จากการดำเนินงาน อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อส่วนทุน และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

| อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร                        | 2542  | 2543  | 2544  | 2545  | 2546  |
|-------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| กำไรจากการดำเนินงาน/รายได้จากการดำเนินงาน             | 22.7% | 21.3% | 17.0% | 22.5% | 24.7% |
| กำไรจากการดำเนินงานหักค่าเสื่อม/รายได้จากการดำเนินงาน | 16.0% | 13.2% | 9.4%  | 14.4% | 16.6% |
| กำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน                       | 4.9%  | 3.0%  | 1.5%  | 7.9%  | 9.2%  |
| กำไรสุทธิ/ส่วนทุน                                     | 97.5% | 32.7% | 11.4% | 44.1% | 39.9% |
| กำไรสุทธิ/สินทรัพย์                                   | 3.2%  | 2.2%  | 1.1%  | 5.8%  | 7.6%  |

(เอกสารแนบ 9)

##### 1) อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน/รายได้จากการดำเนินงาน

ในช่วงปี 2542–2546 บกท. มีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยมีอัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน/รายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 22.7 ในปี 2542 เป็นร้อยละ 24.7 ในปี 2546 โดยมีเฉพาะในปี 2543 และ 2544 บกท. มีอัตราส่วนนี้ลดลงเล็กน้อยมาอยู่ในระดับร้อยละ 21.3 และ 17.0 ตามลำดับ ทั้งนี้เป็นผลมาจาก

ราคาน้ำมันเชื้อเพลิงที่ปรับตัวสูงขึ้นอย่างมากจากภาวะวิกฤติราคาน้ำมันในช่วงดังกล่าว

## 2) อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานหักค่าเสื่อม/รายได้จากการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไรจากอัตราส่วนนี้ กล่าวได้ว่าในช่วง 5 ปี ที่ผ่านมา บกท. มีความสามารถในการทำกำไรอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ เนื่องจากมีรายได้สูงกว่าค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและเพียงพอต่อการใช้ในการลงทุนที่เกิดขึ้นในอดีตได้ (ค่าเสื่อมราคา) อย่างไรก็ตามอัตราส่วนดังกล่าวมีแนวโน้มลดลงเล็กน้อย โดยลดลงจากร้อยละ 16.0 ในปี 2542 เป็นร้อยละ 13.9 ในปี 2546 ทั้งนี้เนื่องจากค่าเสื่อมราคาที่เพิ่มสูงขึ้นจากการลงทุนในเครื่องบิน (2 ลำ) เครื่องจักรอุปกรณ์ และทรัพย์สินอื่นๆ ของ บกท. ใน 5 ปีที่ผ่านมา โดยมีค่าเสื่อมราคาเพิ่มขึ้นจาก 7,210.50 ล้านบาท ในปี 2542 เป็น 11,792.00 ล้านบาท ในปี 2546

## 3) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้จากการดำเนินงาน

ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อรายได้จากการดำเนินงานอยู่ในระดับที่เป็นบวกโดยตลอด โดยมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเดียวกับ 2 อัตราส่วนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บกท. มีความสามารถในการทำกำไรในระดับที่ยอมรับได้ รวมทั้งมีรายได้จากการดำเนินงานที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานและชำระดอกเบี้ยจ่ายในแต่ละปี

## 4) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อส่วนทุน

ในปี 2542 บกท. มีอัตราส่วนกำไรสุทธิ/ส่วนทุนเท่ากับร้อยละ 97.5 และลดลงเป็นร้อยละ 32.7 และ 11.4 ในปี 2543 และ 2544 สำหรับในปี 2545 เพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็นร้อยละ 44.1 และได้ลดลงเป็น 39.9 ในปี 2546 กล่าวได้ว่า บกท. มีความสามารถในการทำกำไรจากส่วนทุนในระดับที่ค่อนข้างสูง โดยมีเฉพาะในปี 2544 เท่านั้นที่มีอัตราส่วนดังกล่าวลดลงเหลือเพียงร้อยละ 11.4 ทั้งนี้เนื่องจากส่วนทุนที่เพิ่มขึ้นจาก 4,830 ล้านบาทในปี 2542 เป็น 17,909 ล้านบาท ในปี 2544 หรือเพิ่มขึ้นถึง 3.7 เท่า ทั้งนี้เพราะมีผลประกอบการกำไรสุทธิที่มากเพียงพอจะชดเชยผลขาดทุนสะสมได้ในช่วงปี 2542-2544

## 5) อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์

สำหรับอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงที่มีแนวโน้มที่ดีขึ้นในภาพรวม โดยเพิ่มขึ้นจากร้อยละ 3.2 ในปี 2542 เป็นร้อยละ 7.6 ในปี 2546 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บกท. มีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### 4.7.1.2 สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะพิจารณาจากอัตราส่วนที่การเงินที่สำคัญได้แก่ อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน และอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ โดยสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

| สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ | 2542 | 2543 | 2544 | 2545 | 2546 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน | 0.84 | 0.77 | 0.51 | 0.59 | 0.59 |
| ความสามารถในการชำระหนี้             | 3.13 | 0.91 | 0.85 | 1.15 | 1.28 |

##### 1) อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียน

เมื่อพิจารณาสภาพคล่องจากอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนต่อหนี้สินหมุนเวียนพบว่า บกท. อาจประสบปัญหาสภาพคล่องในการชำระหนี้สินหมุนเวียนในแต่ละปี เนื่องจากมีอัตราส่วนดังกล่าวน้อยกว่า 1 โดยตลอด อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติมพบว่า มีรายการหนี้สินหมุนเวียนรายการหนึ่งเป็นภาระหนี้สินที่ไม่เป็นต้นทุนแต่เป็นภาระทางด้านการให้บริการ นั่นคือรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ที่มีสัดส่วนโดยเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 20 ของหนี้สินหมุนเวียนในแต่ละปี

ทั้งนี้เมื่อหักรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ออกจากหนี้สินหมุนเวียนในแต่ละปีพบว่า บกท. มีความสามารถในการชำระหนี้สินหมุนเวียนที่ดีขึ้นแต่ยังคงประสบปัญหาขาดสภาพคล่องอีกเล็กน้อยจนทำให้ บกท. จะต้องกู้เงินเพื่อเสริมสภาพคล่อง ดังจะเห็นได้จากแผนการกู้เงินระยะสั้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา

| รายการ                                                                            | 2542 | 2543 | 2544     | 2545     | 2546 |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------|------|----------|----------|------|
| สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน<br>(หักรายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้) | 1.07 | 1.00 | 0.64     | 0.73     | 0.75 |
| การกู้เงินระยะสั้น                                                                | -    | -    | 9,917.00 | 4,430.00 | -    |

##### 2) อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

สำหรับอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้ที่พิจารณาเปรียบเทียบเงินสดในมือกับภาระเงินต้นและดอกเบี้ยที่ครบกำหนดชำระในช่วงปี 2542-2546 พบว่า บกท. ประสบปัญหาเงินสดขาดมือเพื่อชำระคืนภาระเงินกู้ในช่วงปี 2543 และ 2544 ทั้งนี้เนื่องจากแผนการกู้เงินเพื่อซื้อเครื่องบินในอดีตที่มีลักษณะการชำระคืนแบบ Bullet/ Balloon (การผ่อนชำระเงินต้นน้อยกว่าภาระจริงในแต่ละงวดแล้วจ่ายชำระคืนเงินต้นส่วนที่เหลือทั้งหมดในงวดสุดท้าย) ซึ่ง บกท. บริหารจัดการสภาพคล่องโดยการ Refinance เงินกู้ดังกล่าว

เป็นที่น่าสังเกตว่า การกู้เงินที่มีลักษณะการชำระคืนแบบ Bullet/ Balloon นั้น แม้จะช่วยลดภาระการผ่อนชำระคืนเงินต้นได้ในแต่ละงวด แต่ก็จะเป็นภาระทางด้านการเงินในงวดสุดท้ายทั้งจำนวน ซึ่งการบริหารจัดการเงินในรูปแบบนี้อาจไม่เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการจัดซื้อเครื่องบินที่มีมูลค่าลงทุนสูง และมีระยะเวลาการคืนทุนยาว ดังจะเห็นได้จากการขาดสภาพคล่องเพื่อการชำระคืนเงินต้นที่ครบกำหนดของ บกท.

#### 4.7.1.3 โครงสร้างทุน

สำหรับการพิจารณานโยบายทางการเงินของ บกท. จะพิจารณาจากอัตราส่วนทางการเงินอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุน โดยสามารถวิเคราะห์ได้ ดังนี้

| รายการ            | 2542  | 2543 | 2544 | 2545 | 2546 |
|-------------------|-------|------|------|------|------|
| หนี้สินต่อส่วนทุน | 29.15 | 9.70 | 8.76 | 5.19 | 3.53 |

- 1) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนทุนของ บกท. มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเห็นได้ชัด โดยลดลงจาก 29.15 เท่าในปี 2542 เหลือเพียง 3.53 เท่า ในปี 2546 ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการเพิ่มขึ้นของส่วนทุนจากผลประกอบการที่มีกำไรสุทธิอย่างต่อเนื่องทุกปี และภาระหนี้ที่ลดลงจากการชำระคืนเงินกู้ที่ครบกำหนดส่วนใหญ่ในแต่ละปี โดย บกท. จะทำการ Refinance เงินกู้เฉพาะเท่าที่จำเป็นเท่านั้น
- 2) ทั้งนี้ นโยบายการบริหารจัดการด้านการเงินที่มีประสิทธิภาพและเป็นมืออาชีพในลักษณะดังกล่าวนอกจากจะนำไปสู่การลดดอกเบี้ยที่ลดลงในแต่ละปีตามหนี้สินที่ลดลงแล้ว ยังแสดงให้เห็นถึงฐานะการเงินของกิจการที่มีความมั่นคงมากขึ้นอีกด้วย

#### 4.7.1.4 สรุปรูฐานะการเงินของ บกท. ในปี 2542 – 2546

ฐานะการเงินของ บกท. ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีฐานะทางการเงินที่มีแนวโน้มมั่นคงยิ่งขึ้นอย่างต่อเนื่อง เมื่อพิจารณาจากความสามารถในการทำกำไรและโครงสร้างทุน อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาถึงสภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้แล้ว กล่าวได้ว่า บกท. ประสบปัญหาในการชำระคืนหนี้ที่ครบกำหนดในแต่ละปี ซึ่งเป็นผลมาจากรูปแบบการกู้เงินที่อาจไม่สอดคล้องกับความสามารถในการหารายได้ขององค์กร ดังนั้น บกท. จะต้องให้ความสำคัญกับการพิจารณารูปแบบการกู้เงินให้เหมาะสมกับการลงทุน มิฉะนั้นอาจส่งผลกระทบและเป็นภาระทางการเงินต่อ บกท. ได้ในระยะยาว

#### 4.7.2 การวิเคราะห์ประมาณการฐานะการเงินในอีก 4 ปีข้างหน้า (2547–2550)

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะพิจารณาฐานะการเงินที่ บกท. เสนอมาตามโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46–2549/50 เป็น Plan โดยมีสมมติฐานการประมาณการและข้อวิเคราะห์ ดังนี้

##### 4.7.2.1 การวิเคราะห์ประมาณการฐานะการเงินกรณีดำเนินงานตามแผน (Plan)

###### 1) สมมติฐาน

บกท. ประมาณการสถานะทางการเงินขององค์กรโดยพิจารณาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ เป้าหมายดำเนินงาน ปัจจัยด้านราคา และภาวะการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ย โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

###### (1) ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

- อัตราการขยายตัวของเศรษฐกิจโลกจะอยู่ในระดับร้อยละ 3.4 ต่อปี
- อัตราแลกเปลี่ยนเท่ากับ 42.5 บาท/เหรียญสหรัฐ
- ผลกระทบของเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกามีผลกระทบต่อประเทศไทยในช่วงสั้นเพียง 4 เดือน ประกอบกับเริ่มมีการขยายตัวด้านการท่องเที่ยวจากนโยบายของรัฐบาล จึงทำให้ไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ของ บกท. มากนัก
- ไม่คำนึงถึงผลกระทบจากเหตุการณ์สงครามอิรัก และโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS)

###### (2) เป้าหมายดำเนินงาน

| เป้าหมายดำเนินงาน                  | อัตราการขยายตัว(%) |
|------------------------------------|--------------------|
| ปริมาณการผลิตโดยรวม (ATK)          | 7.3%               |
| ปริมาณการจราจรโดยรวม (RTK)         | 7.9%               |
| ปริมาณการผลิตสำหรับผู้โดยสาร (ASK) | 6.3%               |
| ปริมาณการจราจรของผู้โดยสาร (RPK)   | 7.4%               |
| ปีงบประมาณ 2545                    | 73.7%              |
| ปีงบประมาณ 2550                    | 77.8%              |
| ปริมาณการผลิตสำหรับสินค้า (ADTK)   | 7.7%               |
| ปริมาณการจราจรสำหรับสินค้า (RFTK)  | 9.1%               |

### (3) ปัจจัยด้านราคา

#### ■ ด้านรายได้

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ของ บกท. จะทำให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยเพิ่มขึ้นในหนึ่งและขั้นธุรกิจร้อยละ 25 ในปีแรกที่ทำกรปรับปรุง และมีระดับราคาเทียบเท่าสายการบินชั้นนำ

#### ■ ด้านรายจ่าย

ราคาน้ำมัน มีอัตราการขยายตัวอยู่ในระดับร้อยละ 1.5 ต่อปี โดยพิจารณาจากสถานการณ์น้ำมันทั้งในอดีต และแนวโน้มในอนาคต

ค่าใช้จ่ายด้านซ่อมบำรุง มีอัตราการขยายตัวต่อหน่วยเท่ากับร้อยละ 3.3 ต่อปี โดยพิจารณาจากอัตราการขยายตัวของค่าแรง จากข้อมูลของบริษัทซ่อมบำรุงเครื่องบิน และค่าอะไหล่จากข้อมูลบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน

ค่าเสื่อมราคาของเครื่องบินและเครื่องบินยนต์คำนวณตามแบบเส้นตรงระยะเวลา 20 ปี มูลค่าซากร้อยละ 10

ค่าใช้จ่ายทางอ้อม จะมีอัตราการขยายตัวเท่ากับร้อยละ 6.5 ต่อปี

### (4) ด้านการเงิน

#### ■ แผนการเพิ่มทุน

ในปี 2547 บกท. มีแผนที่จะขายหุ้นเพิ่มทุน จำนวน 300 ล้านหุ้น ราคา 35 บาทต่อหุ้น

#### ■ แผนการกู้เงิน

ในช่วง 5 ปีข้างหน้า บกท. มีแผนการกู้เงินรวม 73,874 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินกู้ระยะยาว จำนวน 58,894 ล้านบาท และเงินกู้เพื่อ Refinance จำนวน 14,980 ล้านบาท

เงินกู้ระยะยาว ในปี 2546–2549 บกท. มีแผนการกู้เงินรวม 58,894 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินกู้ตามโครงการเดิม 21,240 ล้านบาท และเงินกู้สำหรับโครงการที่เสนอ จำนวน 37,654 ล้านบาท

Refinance เงินกู้เดิม รวมจำนวน 14,980 ล้านบาท ในช่วง 5 ปี

| แผนการกู้เงิน              | 2546   | 2547   | 2548   | 2549   | 2550   | รวม    |
|----------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| เงินกู้ระยะยาว             |        |        |        |        |        |        |
| เครื่องบินที่ ครม. อนุมัติ | 10,654 | 10,586 |        |        |        | 21,240 |
| เครื่องบินที่เสนอ          |        |        | 8,786  | 14,083 | 14,785 | 37,654 |
| รวม                        | 10,654 | 10,586 | 8,786  | 14,083 | 14,785 | 58,894 |
| Refinance                  | 4,250  | 3,400  | 7,330  |        |        | 14,980 |
| รวมทั้งหมด                 | 14,904 | 13,986 | 16,116 | 14,083 | 14,785 | 73,874 |

#### ■ แผนการชำระคืนเงินกู้

ในปี 2546 – 2550 บกท. ประมาณการว่าจะมีการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยรวม 139,936 ล้านบาท แบ่งเป็น การชำระคืนเงินกู้เดิม จำนวน 132,282 ล้านบาท และการชำระคืนเงินกู้ตามโครงการที่เสนอ จำนวน 7,654 ล้านบาท ดังนี้

เงินกู้เดิม ในช่วงปี 2546 – 2550 บกท. มีการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยเดิมรวมจำนวน 132,282 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินต้นจำนวน 109,718 ล้านบาท และดอกเบี้ย จำนวน 22,564 ล้านบาท

เงินกู้ใหม่ โดยหาก บกท. ได้รับอนุมัติดำเนินการตามแผนงานที่เสนอ บกท. คาดว่าจะมีการชำระคืนเงินต้นและดอกเบี้ยจากการดำเนินงานเพิ่มเติมในช่วง 5 ปี ข้างหน้า รวม 7,654 ล้านบาท แบ่งเป็น เงินต้น จำนวน 2,800 ล้านบาท และดอกเบี้ย จำนวน 4,854 ล้านบาท (วงเงินกู้ร้อยละ 85 ของราคาเครื่องบิน อัตราดอกเบี้ยร้อยละ 7.5 ต่อปี โดยจ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง ระยะเวลา 12 ปี)

#### (5) ด้านการลงทุน

บกท. มีแผนการลงทุนในช่วงปี 2547–2550 จำนวนรวม 120,228 ล้านบาท โดยมีรายละเอียด ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

| แผนการลงทุน                            | วงเงินลงทุน |
|----------------------------------------|-------------|
| เครื่องบินและเครื่องยนต์               | 70,778      |
| ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในเครื่องบิน       | 7,530       |
| อุปกรณ์และอะไหล่เครื่องบิน เครื่องยนต์ | 18,990      |
| โครงการทำอากาศยานสุวรรณภูมิ            | 13,736      |
| สินทรัพย์ถาวรอื่นๆ                     | 9,194       |
| รวม                                    | 120,228     |



## 2) ผลการประมาณการและข้อวิเคราะห์

### (1) ความสามารถในการทำกำไร

| อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร                       | 2547  | 2548  | 2549  | 2550  |
|------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| กำไรจากการดำเนินงานรายได้จากการดำเนินงาน             | 25.0% | 25.2% | 25.2% | 25.6% |
| กำไรจากการดำเนินงานหักค่าเสื่อมรายได้จากการดำเนินงาน | 16.1% | 16.4% | 15.4% | 15.0% |
| กำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน                      | 8.8%  | 9.3%  | 8.5%  | 8.5%  |
| กำไรสุทธิ/ส่วนทุน                                    | 28.6% | 24.7% | 20.6% | 18.8% |
| กำไรสุทธิ/สินทรัพย์                                  | 7.5%  | 8.0%  | 7.4%  | 7.6%  |

#### ■ อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน/รายได้จากการดำเนินงาน

ในช่วงปี 2547 – 2554 อยู่ในระดับที่ดีโดยตลอด เนื่องจากมีอัตราส่วนอยู่ในระดับสูงกว่าร้อยละ 25 เกือบทุกปี และเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบประมาณการความสามารถในการทำกำไรกับผลการดำเนินงานที่ผ่านมา กล่าวได้ว่า บกท. มีความสามารถในการทำกำไรดีกว่าในอดีตและมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

#### ■ อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงานหักค่าเสื่อม/รายได้จากการดำเนินงาน

เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไรจากอัตราส่วนนี้ พบว่า บกท. มีความสามารถในการทำกำไรลดลงเล็กน้อยในช่วง 4 ปีข้างหน้า โดยลดลงจากร้อยละ 16.1 ในปี 2547 เป็นร้อยละ 15.0 ในปี 2550 ทั้งนี้เนื่องจากในช่วงระยะดังกล่าว บกท. มีค่าเสื่อมเพิ่มสูงขึ้นจากสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้น (เครื่องบินใหม่)

#### ■ อัตราส่วนกำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน

อัตราส่วนกำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงานของ บกท. ในช่วง 4 ปีข้างหน้า อยู่ในระดับร้อยละ 8.5–9.3 ซึ่งเป็นระดับที่ดี เมื่อพิจารณาความสามารถในการทำกำไรจากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.5 – 9.2 ทั้งนี้เนื่องจาก บกท. ได้ประมาณการว่าจะมีรายได้เพิ่มขึ้นจากการขยายการให้บริการและการขึ้นอัตราค่าบริการ ในขณะที่สามารถควบคุมอัตราการขยายตัวค่าใช้จ่ายได้ตามข้อมูลทางสถิติของผลการดำเนินงานที่ผ่านมา

### ■ อัตราส่วนกำไรสุทธิ/ส่วนทุน

อัตราส่วนนี้มีแนวโน้มลดลงตลอดระยะเวลา 4 ปีของการประมาณการ แต่ยังคงอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ โดยลดลงจากร้อยละ 28.6 ในปี 2547 เป็นร้อยละ 18.8 ในปี 2550 ทั้งนี้เนื่องจาก บกท. มีผลประกอบการกำไรสุทธิที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ส่วนทุนขยายตัวจากกำไรสะสมที่เพิ่มขึ้นจากกำไรสุทธิในแต่ละปี ประกอบกับในช่วงเวลาดังกล่าว บกท. อยู่ในช่วงของการจัดซื้อและรับมอบเครื่องบิน ทำให้ยังไม่สามารถใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ที่ลงทุนไปได้อย่างเต็มที่ จึงส่งผลให้อัตราส่วนดังกล่าวลดลง

### ■ อัตราส่วนกำไรสุทธิ/สินทรัพย์

ในปี 2547–2550 บกท. มีอัตราส่วนกำไรสุทธิ/สินทรัพย์อยู่ในช่วงร้อยละ 7.4 – 8.0 ซึ่งอยู่ในระดับที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินงานในช่วงปี 2542–2546 ที่อยู่ในระดับร้อยละ 1.1–7.6 ทั้งนี้เนื่องจาก บกท. มีอัตราการขยายตัวของกำไรสุทธิสูงกว่าอัตราการขยายตัวของสินทรัพย์อย่างต่อเนื่อง

## (2) สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้

| สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้ | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|
| สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน | 0.60 | 0.54 | 0.61 | 0.82 |
| ความสามารถในการชำระหนี้             | 1.69 | 1.95 | 1.71 | 1.22 |

### ■ อัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียนและความสามารถในการชำระหนี้

ในช่วงปี 2547 – 2550 บกท. ยังคงประสบปัญหาขาดสภาพคล่องในการชำระคืนหนี้สินหมุนเวียนทุกปี เนื่องจากมีอัตราส่วนสินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียนต่ำกว่า 1 เท่า โดยตลอด อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาในรายละเอียดเพิ่มเติมพบว่า ในช่วง 4 ปี ของการประมาณการ บกท. คาดว่าจะมีรายรับด้านขนส่งที่ไม่เป็นตัวเงิน (หนี้สินหมุนเวียนที่เป็นภาระทางด้านการให้บริการ) อยู่ในสัดส่วนที่สูงถึงเฉลี่ยร้อยละ 27 ต่อปี ซึ่งเมื่อหักรายการดังกล่าวออกจากหนี้สินหมุนเวียนพบว่า บกท. มีสภาพคล่องที่ดีขึ้นในระดับหนึ่ง

### ■ อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

สำหรับความสามารถในการชำระหนี้ของ บกท. ในช่วงปี 2547–2550 กล่าวได้ว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดี เนื่องจากมีอัตราส่วนดังกล่าวมากกว่า 1 เท่าโดยตลอด ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บกท. มีความสามารถในการชำระคืนหนี้สินระยะยาวที่ครบกำหนดในแต่ละปีได้ อย่างไรก็ตามเนื่อง

จากในช่วงระยะเวลา 4 ปีข้างหน้า บกท. มีแผนการลงทุนรวมถึงกว่า 100,000 ล้านบาท ได้แก่ การซื้อเครื่องบิน เครื่องยนต์ อุปกรณ์ และอะไหล่เครื่องบิน จำนวน 90,014 ล้านบาท และลงทุนในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำนวน 13,042 ล้านบาท จึงส่งผลให้ บกท. มีความจำเป็นที่จะต้อง Refinance เงินกู้เดิมที่ครบกำหนดบางส่วน เพื่อนำเงินสดในมือมาลงทุนให้ได้ตามแผน

### (3) โครงสร้างทุน

| รายการ            | 2547 | 2548 | 2549 | 2550 |
|-------------------|------|------|------|------|
| หนี้สินต่อส่วนทุน | 2.32 | 1.93 | 1.67 | 1.33 |

- เมื่อพิจารณาอัตราหนี้สินต่อส่วนทุนของ บกท. ในช่วงปี 2547-2550 กล่าวได้ว่า บกท.มีนโยบายทางการเงินที่พึ่งพาเงินกู้ลดลงอย่างต่อเนื่องตลอดช่วงการประมาณการ ดังจะเห็นได้จากการลดลงของอัตราส่วนหนี้สิน/ส่วนทุนที่ลดลงจาก 2.32 เท่าในปี 2547 เหลือเพียง 1.33 ในปี 2550 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บกท. มีฐานะการเงินที่มั่นคงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

### (4) สรุปผลการวิเคราะห์ประมาณการฐานะการเงินในอีก 4 ปี ข้างหน้า

ในกรณีที่ บกท. สามารถดำเนินการได้ตามแผนที่เสนอ บกท. จะมีฐานะการเงินที่ดีและมั่นคงขึ้นในอีก 4 ปีข้างหน้า ดังจะเห็นได้จากความสามารถในการทำกำไรที่อยู่ในระดับที่ดี และมีความสามารถในการชำระหนี้ที่อยู่ในระดับที่ยอมรับได้แม้ว่าจะประสบปัญหาสภาพคล่องในการชำระคืนหนี้สินหมุนเวียนอีกเล็กน้อย นอกจากนี้ บกท.ยังมีฐานะการเงินที่มั่นคงขึ้นจากโครงสร้างทุนที่พึ่งพาเงินกู้ลดลงอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การที่ บกท. มีฐานะการเงินที่ดีและมั่นคงตลอดระยะเวลาการประมาณการ เนื่องจากสมมติฐานที่ใช้โดยส่วนใหญ่เป็นสมมติฐานในเชิงบวก โดยอาจคำนึงถึงข้อจำกัดและปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานได้ไม่ครบถ้วน เช่น การไม่คำนึงถึงผลกระทบจากเหตุการณ์โรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS) ความเสี่ยงในกรณีที่ไม่สามารถรับมอบหรือจัดซื้อเครื่องบินได้ตามแผน เป็นต้น ดังนั้น เพื่อให้การพิจารณาฐานะทางการเงินมีความละเอียดรอบคอบ และครอบคลุมปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน สศช. จึงทำการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับฐานะการเงินในกรณีที่ไม่นับไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ในกรณีวิเคราะห์ในส่วนต่อไป

(เอกสารแนบ 10)

### 4.7.3 การวิเคราะห์ผลกระทบต่อฐานะการเงินในกรณีที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของฐานะการเงินของ บกท. ในช่วงปี 2547 - 2550 ในกรณีที่สมมติฐานต่างๆไม่เป็นไปตามแผน โดยจะพิจารณาเปรียบเทียบผลประกอบการและอัตราส่วนทางการเงินในแต่ละกรณีกับกรณีดำเนินงานตามแผน (Plan) เพื่อให้ทราบถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสมมติฐานแต่ละตัวที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่ง จะทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบเฉพาะอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญบางตัวที่ได้รับผลกระทบ อย่างเห็นได้ชัด โดยมีกรณีศึกษาและรายละเอียดการวิเคราะห์ ดังนี้

#### 4.7.3.1 กรณีศึกษา

ในการวิเคราะห์ฐานะการเงินในกรณีที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน สศท. ได้ ประสานกับ บกท. เพื่อจัดทำประมาณการฐานะการเงินในกรณีต่างๆ จำนวน 4 กรณี ดังนี้

##### 1) กรณีผลกระทบจากโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง (SARS)

โรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรงได้ส่งผลกระทบต่อการท่องเที่ยวในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ในภาพรวม ดังจะเห็นได้จากจำนวนนักท่องเที่ยวที่ลดลงอย่างชัดเจน สายการบินหลายแห่งลดจำนวนพนักงานและลดเที่ยวบินลง ซึ่ง บกท. ก็เป็นสายการบินหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว อย่างไรก็ตาม บกท. ได้ประมาณการว่า SARS เป็นสถานการณ์ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบินในระยะสั้น โดยได้ส่งผลกระทบต่อ บกท. เป็นระยะเวลา 2 เดือน (เมษายน – พฤษภาคม) ในปี 2546 ส่งผลให้มีปริมาณการผลิต (ASK) ลดลงร้อยละ 12 และปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ลดลงร้อยละ 35 และมีอัตราบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) อยู่ในระดับร้อยละ 54 ทำให้มีรายได้ลดลงเมื่อเทียบกับช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีที่ผ่านมาถึง 5,000 ล้านบาท

ทั้งนี้ บกท. คาดว่าปริมาณผู้โดยสารจะกลับสู่ภาวะปกติในอนาคตอันใกล้ เนื่องจากในปัจจุบัน RPK เริ่มมีแนวโน้มที่ดีขึ้น โดยต่ำกว่าในปีที่ผ่านมาเพียงร้อยละ 10 บกท. จึงได้ประมาณการว่า SARS จะส่งผลกระทบต่ออีกเล็กน้อยในปี 2547 โดยจะมีปริมาณการผลิตลดลงประมาณร้อยละ 8 และปริมาณการขนส่งผู้โดยสารลดลงร้อยละ 20 มีอัตราบรรทุกผู้โดยสารลดลงร้อยละ 14 ส่งผลให้มีรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารต่ำกว่าปี 2546 จำนวน 8,660 ล้านบาท คิดเป็นลดลงร้อยละ 17 ในการนี้จะขอใช้ SARS เป็นตัวย่อของกรณีศึกษา

(เอกสารแนบ 11)

2) กรณีไม่สามารถรับมอบเครื่องบินเก่าของยูไนเต็เดอแอร์ไลน์ได้ตามกำหนด (Delay UA)

ในปัจจุบัน สายการบินยูไนเต็เดอแอร์ไลน์(UA) เข้าสู่กระบวนการการพิทักษ์ทรัพย์ โดยอยู่ระหว่างการเสนอแผนฟื้นฟูกิจการให้ศาลล้มละลาย สหรัฐอเมริกา พิจารณา ซึ่งคาดว่าจะพิจารณาแล้วเสร็จภายในเดือนตุลาคม 2546 ทำให้ไม่สามารถส่งมอบเครื่องบินให้แก่ บกท. ได้ในเดือนกันยายน 2546 ได้ตามแผนที่ตั้งไว้ ทั้งนี้ บกท. ได้ประมาณการว่าจะสามารถเจรจาและรับมอบเครื่องบินได้ในช่วงเดือนเมษายน 2547 ซึ่งจะส่งผลให้รายได้ที่คาดว่าจะเข้ามาจากการใช้ประโยชน์เครื่องบินของ UA เข้ามาช้ากว่าแผนที่ตั้งไว้ โดยจะขอใช้ Delay UA เป็นตัวย่อของกรณีศึกษา

(เอกสารแนบ 12)

3) กรณีไม่สามารถซื้อเครื่องบิน จำนวน 7 ลำ ของยูไนเต็เดอแอร์ไลน์ (Without UA)

จากการประสานงานกับ บกท. พบว่าการรับมอบเครื่องบินใหม่ตามแผนมีความเป็นไปได้สูงเนื่องจากจะเริ่มรับมอบในช่วงปี 2548-2550 ซึ่งสอดคล้องกับระยะเวลาการประกอบเครื่องบิน ส่วนการรับมอบเครื่องบินเก่า จำนวน 7 ลำ ของ UA นั้น เนื่องจากในปัจจุบัน UA อยู่ระหว่างการเสนอแผนฟื้นฟูกิจการตามที่ได้กล่าวมาข้างต้น จึงอาจมีความเสี่ยงที่ บกท. จะไม่สามารถซื้อเครื่องบินของ UA ได้ตามแผน ซึ่งจะส่งผลให้ บกท. ต้องปรับลดแผนการขยายเส้นทางบินและแผนการใช้งานของเครื่องบินทำให้มีอัตราการขยายตัวของผลผลิตในช่วง 5 ปี ลดลงจากร้อยละ 6.4 เป็นร้อยละ 4.0 แบ่งเป็น อัตราการขยายตัวของผลผลิตในเส้นทางข้ามทวีป (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเส้นทางในยุโรป) ลดลงจากร้อยละ 8.1 เหลือเพียงร้อยละ 4.4 และในเส้นทางภูมิภาคลดลงจากร้อยละ 5.4 เหลือเพียงร้อยละ 4.3 จึงจะทำให้รายได้ของ บกท. ลดลงไปในทิศทางเดียวกัน โดยจะขอใช้ Without UA เป็นตัวย่อของกรณีศึกษา

(เอกสารแนบ 13)

4) กรณีชะลอการดำเนินโครงการออกไปก่อน (Without Plan)

เพื่อให้สามารถทราบถึงความจำเป็น และผลประโยชน์ของโครงการ ตลอดจนผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการชะลอการดำเนินโครงการที่เสนอ สศช. จึงทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมในกรณีที่ชะลอการดำเนินโครงการออกไปก่อน โดยจะขอใช้ Without Plan เป็นตัวย่อของกรณีศึกษา

(เอกสารแนบ 14)

## 4.7.3.2 ข้อวิเคราะห์

## 1) กำไรสุทธิ

หน่วย : ล้านบาท

| กำไรสุทธิ         | 2547          | 2548          | 2549          | 2550          | รวม           |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Plan              | 14,424        | 16,745        | 16,559        | 17,568        | 65,296        |
| SARS              | 13,984        | 16,745        | 16,559        | 17,568        | 64,856        |
| Delay UA          | 13,447        | 16,475        | 16,559        | 17,568        | 64,049        |
| <b>Without UA</b> | <b>13,573</b> | <b>13,146</b> | <b>13,159</b> | <b>12,907</b> | <b>52,785</b> |
| Without Plan      | 15,513        | 16,370        | 14,575        | 14,224        | 60,682        |

- (1) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบผลประกอบการในแต่ละกรณีศึกษา พบว่า กรณี **WITHOUT UA** (ไม่สามารถซื้อเครื่องบิน จำนวน 7 ลำ ของยูไนเต็ดแอร์ไลน์) จะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการกำไรสุทธิของ บกท. มากที่สุด โดยจะทำให้กำไรสุทธิรวมในช่วง 4 ปี ลดลงจาก 65,296 ล้านบาท ใน Plan เหลือเพียง 52,785 ล้านบาท หรือลดลงถึง 12,511 ล้านบาท คิดเป็นลดลงถึงร้อยละ 20 เพราะ บกท. มีแผนนำเครื่องบินเก่าราคาถูกของ UA มาบินในเส้นทางที่มีกำไรสูง ดังนั้นการที่ไม่สามารถซื้อเครื่องบินเก่าของ UA จำนวน 7ลำ ได้จึงส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของ บกท. อย่างเห็นได้ชัด
- (2) สำหรับในกรณี SARS และ Delay UA นั้น มีผลกระทบต่อกำไรสุทธิตามแผนเฉพาะในช่วงปี 2547 และ 2548 เท่านั้น โดยจะทำให้กำไรสุทธิรวมในช่วง 5 ปี ลดลงจาก 65,296 ล้านบาท เป็น 64,856 และ 64,049 ล้านบาท ตามลำดับ
- (3) ส่วนในกรณี **WITHOUT PLAN** (ชะลอการดำเนินโครงการออกไปก่อน) พบว่า ในปี 2547 จะมีกำไรสุทธิสูงกว่าการดำเนินงานตามแผน ทั้งนี้ เพราะ บกท. มีดอกเบี้ยจ่ายและค่าเสื่อมราคาลดลงจากการไม่ลงทุนซื้อเครื่องบินใหม่ อย่างไรก็ตาม เนื่องจากการไม่มีการขยายกิจการทำให้ในช่วงปี 2548 – 2550 บกท. มีผลประกอบการกำไรสุทธิลดลงอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้มีกำไรสุทธิรวมลดลงเหลือเท่ากับ 60,682 ล้านบาท

## 2) ความสามารถในการทำกำไร

การวิเคราะห์ในส่วนนี้จะพิจารณาเปรียบเทียบอัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร 3 อัตราส่วน ได้แก่ อัตราส่วนกำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน อัตราส่วนกำไรสุทธิต่อส่วนทุน และอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ ดังนี้

## (1) อัตราส่วนกำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน

| กำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน | 2547        | 2548        | 2549        | 2550        | เฉลี่ย      |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plan                            | 8.8%        | 9.3%        | 8.5%        | 8.5%        | 8.8%        |
| SARS                            | 8.6%        | 9.3%        | 8.5%        | 8.5%        | 8.7%        |
| Delay UA                        | 8.5%        | 9.3%        | 8.5%        | 8.5%        | 8.7%        |
| <b>Without UA</b>               | <b>8.7%</b> | <b>8.0%</b> | <b>7.4%</b> | <b>6.9%</b> | <b>7.7%</b> |
| Without Plan                    | 10.1%       | 10.3%       | 9.0%        | 8.5%        | 9.5%        |

- จากการพิจารณาพบว่า ในกรณี WITHOUT UA จะทำให้อัตราส่วนกำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงานของ บกท. ลดลงมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ Plan โดยทำให้ความสามารถในการทำกำไรเฉลี่ย 4 ปี ลดลงจากร้อยละ 8.8 เป็นร้อยละ 7.7 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่ บกท. ไม่สามารถซื้อเครื่องบิน จำนวน 7 ลำ ของ UA ได้ตามแผนจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรของ บกท. อย่างชัดเจน
- สำหรับ ในกรณี SARS และ Delay UA พบว่าอัตราส่วนดังกล่าวลดลงเพียงเล็กน้อย โดยมีค่าเฉลี่ยในช่วง 4 ปี ลดลงจากร้อยละ 8.8 เป็น 8.7 เท่านั้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่าทั้ง 2 กรณีนี้มีผลกระทบต่อฐานะการเงินของ บกท. เพียงเล็กน้อยเท่านั้น
- ส่วนในกรณี WITHOUT PLAN พบว่าจะมีอัตราส่วนกำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงานดีที่สุด โดยมีอัตราเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 9.5 ซึ่งสูงกว่า Plan ที่เท่ากับ 8.8 ซึ่งเป็นผลมาจากภาระทางการเงินและค่าเสื่อมราคาที่ต่ำกว่าเพราะไม่มีการลงทุนเพิ่ม

## (2) อัตราส่วนกำไรสุทธิ/ส่วนทุน

| กำไรสุทธิ/ส่วนทุน | 2547         | 2548         | 2549         | 2550         | เฉลี่ย       |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Plan              | 28.6%        | 24.7%        | 20.6%        | 18.8%        | 23.2%        |
| SARS              | 30.9%        | 26.5%        | 21.8%        | 19.8%        | 24.7%        |
| Delay UA          | 26.9%        | 25.0%        | 20.8%        | 19.0%        | 22.9%        |
| <b>Without UA</b> | <b>27.1%</b> | <b>20.2%</b> | <b>17.5%</b> | <b>15.2%</b> | <b>20.0%</b> |
| Without Plan      | 30.4%        | 23.9%        | 18.2%        | 15.7%        | 22.0%        |

- เมื่อพิจารณาอัตราส่วนกำไรสุทธิ/ส่วนทุนในแต่ละกรณีศึกษา พบว่า ในกรณี WITHOUT UA จะมีผลตอบแทนต่อส่วนทุนน้อยที่สุด โดยลดลงจากร้อยละ 23.2 ใน Plan เหลือเท่ากับร้อยละ 20 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่ บกท. ไม่สามารถซื้อเครื่องบินเก่าของ UA จำนวน 7 ลำ จะส่งผลกระทบต่อผลตอบแทนต่อส่วนทุนอย่างเห็นได้ชัด

- สำหรับในกรณี SARS นั้น พบว่ามีผลตอบแทนต่อส่วนทุนสูงกว่าใน Plan ทั้งนี้เนื่องจากส่วนทุนใน Plan มีมูลค่ามากกว่าส่วนทุนในกรณี SARS เฉลี่ยปีละกว่า 4,500 ล้านบาท เนื่องจาก SARS ส่งผลให้กำไรสุทธิของ บกท. ลดลงในปี 2547 ทำให้การบันทึกกำไรสะสมในส่วนทุนมีจำนวนน้อยกว่าใน Plan

| ส่วนทุน           | 2547          | 2548          | 2549          | 2550          |
|-------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Plan              | 61,201        | 74,340        | 86,713        | 100,140       |
| SARS              | 56,564        | 69,813        | 82,186        | 95,613        |
| Delay UA          | 60,218        | 73,602        | 85,975        | 99,402        |
| <b>Without UA</b> | <b>60,350</b> | <b>70,103</b> | <b>79,975</b> | <b>89,592</b> |
| Without Plan      | 62,374        | 74,866        | 85,348        | 95,928        |

- นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาผลตอบแทนต่อส่วนทุนในกรณี Delay UA และ WITHOUT PLAN พบว่ามีผลตอบแทนต่อส่วนทุนเฉลี่ยน้อยกว่า Plan เพียงเล็กน้อย เนื่องจากผลประกอบการกำไรสุทธิที่ต่ำกว่าในแต่ละปี

### (3) อัตราส่วนกำไรสุทธิ/สินทรัพย์

| กำไรสุทธิ/สินทรัพย์ | 2547        | 2548        | 2549        | 2550        | เฉลี่ย      |
|---------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plan                | 7.5%        | 8.0%        | 7.4%        | 7.6%        | 7.6%        |
| SARS                | 7.6%        | 8.1%        | 7.5%        | 7.7%        | 7.7%        |
| Delay UA            | 7.1%        | 8.0%        | 7.4%        | 7.6%        | 7.5%        |
| <b>Without UA</b>   | <b>7.1%</b> | <b>6.4%</b> | <b>6.1%</b> | <b>5.9%</b> | <b>6.4%</b> |
| Without Plan        | 9.0%        | 9.3%        | 8.4%        | 8.3%        | 8.7%        |

- เมื่อพิจารณาอัตราส่วนกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์ในแต่ละกรณีพบว่าในกรณี WITHOUT UA จะทำให้ บกท. มีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์น้อยที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับ Plan โดยลดลงจากร้อยละ 7.6 เหลือร้อยละ 6.4 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บกท. จะมีความสามารถในการนำเอาสินทรัพย์มาทำกำไรได้น้อยลงมากที่สุดหากไม่สามารถซื้อเครื่องบินจาก UA ได้
- สำหรับในกรณี WITHOUT PLAN พบว่า บกท. มีผลตอบแทนต่อสินทรัพย์สูงที่สุด ทั้งนี้เนื่องจาก บกท. จะลดการลงทุนในสินทรัพย์ที่มีมูลค่าสูง (เครื่องบิน) ในช่วงการประมาณการ ในขณะที่ในกรณีอื่นมีการลงทุนในสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก ทำให้อัตราส่วนดังกล่าวอยู่ในระดับที่ดีเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีอื่นๆ อย่างไรก็ตาม อัตราส่วนนี้



จะอยู่ในระดับที่ดีในระยะสั้นเท่านั้น เนื่องจาก บกท. จะดำเนินการ โดยไม่มีการลงทุนขยายกิจการ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวจากสินทรัพย์ที่เสื่อมสภาพตามอายุการใช้งาน

| สินทรัพย์           | 2547           | 2548           | 2549           | 2550           |
|---------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Plan                | 203,128        | 218,126        | 231,304        | 233,243        |
| SARS                | 198,485        | 213,599        | 226,777        | 228,716        |
| Delay UA            | 200,763        | 217,389        | 230,566        | 232,505        |
| Without UA          | 200,620        | 209,896        | 220,886        | 218,097        |
| <b>Without Plan</b> | <b>177,690</b> | <b>175,112</b> | <b>174,147</b> | <b>169,491</b> |

### 3) ความสามารถในการชำระหนี้

- (1) สำหรับอัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้จากการพิจารณาพบว่าในทุกกรณี บกท.จะมีสภาพคล่องเพียงพอในการชำระหนี้สินระยะยาวที่ครบกำหนดในแต่ละปี

หน่วย : เท่า

| ความสามารถในการชำระหนี้ | 2547        | 2548        | 2549        | 2550        |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plan                    | 1.69        | 1.95        | 1.71        | 1.22        |
| SARS                    | 1.67        | 1.39        | 1.71        | 1.22        |
| Delay UA                | 1.64        | 1.95        | 1.71        | 1.22        |
| <b>Without UA</b>       | <b>1.63</b> | <b>1.75</b> | <b>1.56</b> | <b>1.09</b> |
| Without Plan            | 1.56        | 1.54        | 1.89        | 1.59        |

- (2) อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเพิ่มเติม พบว่าในกรณี WITHOUT UA จะมีความสามารถในการชำระหนี้ในระดับต่ำที่สุด โดยในปี 2550 มีอัตราส่วนดังกล่าวเท่ากับ 1.09 เท่า ในขณะที่ในกรณีอื่นอยู่ในระดับ 1.22 – 1.59 เท่า
- (3) จึงกล่าวได้ว่า หาก บกท. ไม่สามารถซื้อเครื่องบินเก่าของ UA ได้ตามแผนที่ตั้งไว้ จะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการชำระหนี้ขององค์กรมากที่สุด

## 4) โครงสร้างทุน

หน่วย : เท่า

| หนี้สิน/ส่วนทุน   | 2547        | 2548        | 2549        | 2550        |
|-------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Plan              | 2.32        | 1.93        | 1.67        | 1.33        |
| SARS              | 2.51        | 2.06        | 1.76        | 1.39        |
| Delay UA          | 2.33        | 1.95        | 1.68        | 1.34        |
| <b>Without UA</b> | <b>2.32</b> | <b>1.99</b> | <b>1.76</b> | <b>1.43</b> |
| Without Plan      | 1.85        | 1.34        | 1.04        | 0.77        |

จากการพิจารณาโครงสร้างทุน พบว่า บกท. จะมีฐานะการเงินที่มั่นคงขึ้นตลอดระยะเวลาการประมาณการในทุกกรณีศึกษา เนื่องจากมีลักษณะการบริหารจัดการด้านการเงินที่พึ่งพาเงินกู้ยืมน้อยลงโดยตลอด ดังจะเห็นได้จากอัตราส่วนดังกล่าวที่ลดลงอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณี WITHOUT PLAN ที่มีอัตราส่วนดังกล่าวอยู่ในระดับ 0.77 เท่า ซึ่งต่ำกว่าใน Plan ที่เท่ากับ 1.33 เท่า เพราะการชะลอการลงทุนทำให้ บกท. มีความต้องการกู้เงินเพื่อการลงทุนลดลงตามไปด้วย

#### 4.7.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ผลกระทบต่อฐานะการเงินในกรณีที่ไม่เป็นไปตามสมมติฐาน

- 1) ในกรณี SARS และ Delay UA จะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของ บกท. ในช่วงปี 2547-2550 ในระยะสั้นเท่านั้นดังจะเห็นได้จากกำไรสุทธิที่ลดลงเพียงเล็กน้อยเมื่อเปรียบเทียบกับการดำเนินงานตามแผน รวมทั้งเมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการทำกำไร และความสามารถในการชำระหนี้ที่ลดลงเล็กน้อย กล่าวได้ว่ายังอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และไม่ส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินในภาพรวมมากนัก
- 2) ในกรณี WITHOUT UA จะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินของ บกท. ตลอดระยะเวลาของการประมาณการอย่างมีนัยสำคัญ ดังจะเห็นได้จากกำไรสุทธิรวม 5 ปีที่ลดลงถึง 12,511 ล้านบาท มีความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการชำระหนี้ลดลงอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบกับกรณี Plan ดังนั้น บกท. จะต้องให้ความสำคัญและพิจารณาถึงความเสี่ยงที่อาจไม่สามารถซื้อเครื่องบินของ UA ได้ตามแผน ตลอดจนจะต้องเร่งจัดหามาตรการรองรับในกรณีที่ไม่สามารถจัดซื้อเครื่องบินของ UA ได้ เช่น การเช่าเครื่องบินทดแทน เป็นต้น

3) สำหรับในกรณี WITHOUT PLAN นั้น แม้จะทำให้ บกท. มีความสามารถในการทำกำไรและความสามารถในการชำระหนี้อยู่ในระดับที่ดีที่สุดในเกือบทุกกรณีก็ตาม แต่การดำเนินงานในลักษณะที่ไม่มีการขยายกิจการตลอดระยะเวลาของการประมาณการจะส่งผลกระทบต่อขีดความสามารถในการแข่งขันของ บกท. ในระยะยาวภายใต้ตลาดที่มีการแข่งขันเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากสินทรัพย์ที่เสื่อมสภาพตามอายุการใช้งาน และข้อจำกัดในการขยายการให้บริการจากเครื่องบินที่มีอยู่จำกัด

#### 4.7.4 สรุปผลการวิเคราะห์ฐานะการเงิน

- 4.7.4.1 ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2542–2546) บกท. มีฐานะทางการเงินอยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการทำกำไรที่อยู่ในระดับที่ดีโดยตลอด นอกจากนี้แม้ว่า บกท. จะประสบปัญหาสภาพคล่องเพียงเล็กน้อยในการชำระหนี้สินหมุนเวียนในแต่ละปีก็ตาม แต่เมื่อพิจารณาถึงความสามารถในการชำระหนี้กล่าวได้ว่า บกท. ยังคงมีสภาพคล่องเพียงพอต่อการชำระหนี้สินขององค์กรในภาพรวม
- 4.7.4.2 เมื่อพิจารณาถึงฐานะการเงินในช่วงปี 2547–2550 พบว่า หาก บกท. สามารถดำเนินการได้ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งในด้านการเพิ่มรายได้ การควบคุมรายจ่าย และการลงทุน ก็จะทำให้ บกท. มีฐานะทางการเงินที่มั่นคงยิ่งขึ้น ทั้งในด้าน ผลประกอบการ ความสามารถในการทำกำไร และความสามารถในการชำระหนี้
- 4.7.4.3 อย่างไรก็ตาม เนื่องจาก บกท. ประมาณการฐานะการเงิน โดยใช้สมมติฐานในเชิงบวก และยังไม่ครอบคลุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น ตลอดจนไม่ได้จัดทำมาตรการและแนวทางแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นจากกรณีที่ไม่สามารถดำเนินการได้ตามสมมติฐาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการซื้อเครื่องบินเก่า จำนวน 7 ลำของ UA ที่นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของโครงการและการสร้างความมั่นคงต่อฐานะการเงินของ บกท. ในอนาคต
- 4.7.4.4 ดังนั้นเพื่อให้ บกท. สามารถคงสถานะทางการเงินอยู่ในระดับที่ดีและเป็นที่พึงใจต่อนักลงทุน บกท. จะต้องให้ความสำคัญกับการจัดเตรียมแผนงาน/โครงการ และจัดทำมาตรการรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ตลอดจนพิจารณาทางเลือกการดำเนินงานที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับบริษัทให้มากที่สุดด้วย เช่น การเช่าเครื่องบินเพื่อนำมาใช้บินในเส้นทางที่กำหนดไว้ตามแผนทดแทนในกรณีที่ไม่สามารถจัดซื้อเครื่องบินเก่าของ UA ได้ หรือการจัดซื้อเครื่องบินใหม่เพิ่มหากมีความเป็นไปได้ในการลงทุน

4.7.4.5 นอกจากนี้ เมื่อพิจารณาถึงสมมติฐานการการลงทุนของ บกท. กล่าวได้ว่าเป็นการจัดทำแผนการลงทุนภายใต้ข้อจำกัดของการกำหนดเพดานการลงทุนไว้ตั้งแต่ต้น ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพการบริหารทางการเงิน สถานะทางการเงิน และแนวโน้มผลประกอบการในอนาคตของ บกท. แล้ว กล่าวได้ว่า บกท. น่าที่จะมีศักยภาพการลงทุนที่สูงกว่าแผนการลงทุนที่เสนอมา หาก บกท. มีการบริหารจัดการด้านการลงทุนภายใต้เงื่อนไขที่มีความเหมาะสมและคุ้มค่าต่อการลงทุน

#### 4.8 ผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

4.8.1 โครงการจัดซื้อเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 จะมีผลกระทบต่อการลงทุนที่จะทำให้เกิดการจ้างงาน การท่องเที่ยว และมีผลตัวคูณทวี(multiplier effect) ต่อเศรษฐกิจไทย รวมทั้งมีผลกระทบต่อดุลบัญชีเดินสะพัดในด้านรายจ่ายเป็นผลจากการนำเข้าเครื่องบินและอุปกรณ์เพื่อการซ่อมแซม และรายจ่ายท่องเที่ยวของคนไทย สำหรับในด้านรายรับเป็นผลจากรายรับค่าตั๋วโดยสารและค่าระวางสินค้า ซึ่งผลการวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจโดยรวมจะทำให้ผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ(GDP) เพิ่มขึ้นประมาณ 98,366 ล้านบาท ในช่วงปี 2545/46-2549/50 คิดเป็นมูลค่าเฉลี่ยต่อปีเท่ากับ 16,557 ล้านบาทหรือประมาณร้อยละ 0.35 ของ GDP โดยที่จะทำให้การเกินดุลบัญชีเดินสะพัดที่ขาดไว้ลดลงเฉลี่ยประมาณ 2,828 ล้านบาทต่อปี หรือคิดเป็นเฉลี่ยต่อปีร้อยละ 0.05 ของ GDP ซึ่งเป็นผลกระทบที่ไม่มีนัยสำคัญต่อเสถียรภาพเศรษฐกิจ ทั้งนี้ การวิเคราะห์ได้ตั้งสมมติฐานรายรับเพิ่มขึ้นร้อยละ 9.7 ต่อปี ตามที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้คาดไว้ หากกรณีที่รายได้ค่าตั๋วโดยสารและค่าระวางสินค้าต่ำกว่าที่บริษัทฯ ได้คาดไว้ จะมีผลให้การวิเคราะห์ผลกระทบต่อเศรษฐกิจต่ำกว่าที่คำนวณได้

| รายการ                                                   | 2547   | 2548    | 2549   | 2550   | รวม     |
|----------------------------------------------------------|--------|---------|--------|--------|---------|
| จำนวนเครื่องบินส่งมอบ(ลำ)                                | 6      | 5       | 3      | 3      | 17      |
| มูลค่า (ล้านบาท)                                         | 20,360 | 28,912  | 16,569 | 17,391 | 70,778  |
| 1. ด้านการลงทุน <sup>2/</sup>                            |        |         |        |        |         |
| มูลค่า (ล้านบาท)                                         | 26,501 | 36,917  | 22,279 | 23,981 | 109,678 |
| % ต่อการลงทุนรวม (เฉลี่ยต่อปี)                           | 1.72   | 2.14    | 1.15   | 1.10   | 1.53    |
| 2. ดุลบัญชีเดินสะพัด                                     |        |         |        |        |         |
| มูลค่า (เฉลี่ยต่อปี, ล้านบาท.)                           | -8,061 | -13,033 | 4,465  | 5,316  | -2,828  |
| % ต่อ GDP (เฉลี่ยต่อปี)                                  | -0.13  | -0.19   | 0.06   | 0.07   | -0.05   |
| - รายรับบริการ (เพิ่มขึ้น)                               | 22,280 | 24,441  | 26,812 | 29,413 | 102,946 |
| ค่าตั๋วโดยสารและค่าระวางสินค้า <sup>3/</sup> (เพิ่มขึ้น) | 13,585 | 14,903  | 16,349 | 17,935 | 62,772  |
| รายรับจากการท่องเที่ยว (เพิ่มขึ้น)                       | 8,695  | 9,538   | 10,463 | 11,478 | 40,174  |
| - มูลค่าการนำเข้าสินค้าและบริการ (เพิ่มขึ้น)             | 30,341 | 37,475  | 22,347 | 24,097 | 114,259 |

|                                                |         |         |         |         |         |
|------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| มูลค่าการนำเข้าเครื่องบินและอะไหล่ (เพิ่มขึ้น) | 28,602  | 35,567  | 20,254  | 21,801  | 106,224 |
| รายจ่ายจากการท่องเที่ยว (เพิ่มขึ้น)            | 1,738.9 | 1,907.6 | 2,092.7 | 2,295.6 | 8,035.0 |
| 3. ผลกระทบรวม (1+2)                            | 18,440  | 23,884  | 26,745  | 29,297  | 98,366  |
| % ต่อ GDP (เฉลี่ยต่อปี)                        | 0.30    | 0.35    | 0.36    | 0.37    | 0.35    |

หมายเหตุ : 1/ เริ่มมีการส่งมอบเครื่องบินในปี 2547 เป็นต้นไป ดังนั้น ผลที่เกิดในด้านการลงทุน การนำเข้า และเศรษฐกิจโดยรวม จึงเกิดขึ้นในปี 2547 เป็นต้นไป โดยที่การชำระเงินล่วงหน้าบางส่วนจะปรากฏในรายการเงินทุนเคลื่อนย้าย

2/ การคำนวณได้คิดรวมมูลค่าอะไหล่เครื่องบินและเครื่องยนต์ และกำหนดค่าตัวคูณทวีเท่ากับ 1.1

3/ รายได้ค่าตัวโดยสารและค่าระวางสินค้าเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 9.7 ต่อปี ตามสมมติฐานของบริษัทฯ

4.8.2 จากการพิจารณาความต้องการเงินกู้จากต่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อสนับสนุนโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46–2549/50 แล้ว เห็นว่าความต้องการเงินกู้ในแต่ละปียังอยู่ภายใต้กรอบเพดานการกู้เงินจากต่างประเทศที่ได้ประมาณการไว้ที่ระดับ 500–1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ อย่างไรก็ตาม หากพิจารณาถึงความต้องการใช้เงินกู้จากโครงการอื่น โดยเฉพาะโครงการก่อสร้างท่าอากาศยานสุวรรณภูมิแล้ว ปรากฏว่าปี 2548 จะเป็นปีงบประมาณเดียวที่ความต้องการขอใช้เงินกู้ต่างประเทศไม่อยู่ภายใต้กรอบเพดานเงินกู้ที่ได้ประมาณการไว้ จึงเห็นได้ว่าความต้องการใช้เงินกู้ต่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46–2549/50 มีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ใช้เงินกู้จากต่างประเทศ ยกเว้นปีงบประมาณ 2548 ที่จะต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของโครงการที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินกู้ต่างประเทศก่อน

#### (เอกสารแนบ 15)

## 5. ความเห็น

5.1 โครงการจัดหาเครื่องบิน ตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของ บกท. มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนาเครือข่ายการบินในเชิงรุก ให้มีความเข้มแข็งและมีความครอบคลุม/เชื่อมโยงกันมากขึ้น เพื่อรองรับการเจริญเติบโตและแนวโน้มการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในอนาคต บกท. จึงมีความจำเป็นต้องพัฒนาฝูงบินโดยจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันและผลกำไรของ บกท. ได้ในระยะยาว รวมทั้งสนับสนุนการพัฒนาประเทศไทยให้เป็นศูนย์กลางการขนส่งของภูมิภาค ตลอดจนการสร้างรายได้และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ ทั้งในด้านการท่องเที่ยว การค้าและการลงทุน ดังนั้น จึงเห็นควรให้ความเห็นชอบในหลักการของโครงการจัดหาเครื่องบิน ตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ของ บกท.

อย่างไรก็ตาม ข้อเสนอโครงการ ของ บกท. ได้กำหนดให้มีการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines เพื่อนำไปใช้ในการเพิ่มขีดความสามารถในการรองรับผู้โดยสารในเส้นทางยุโรป ซึ่งเป็นตลาดสำคัญของ บกท. และการจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 เพื่อนำไปใช้ในเส้นทางอเมริกาเหนือ ซึ่งเป็นการดำเนินการในเชิงรุก โดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ในระดับ High-

end นั้น ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จของโครงการ สศช. จึงได้ทำการวิเคราะห์ ประเด็นความเสี่ยงด้านต่างๆในรายละเอียดเพิ่มเติม เพื่อให้การดำเนินโครงการ เป็นไปอย่าง รอบคอบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อ บกท. และประเทศในภาพรวม

- 5.2 จากการพิจารณาในรายละเอียดพบว่าโครงการมีปัจจัยเสี่ยงและเงื่อนไขสำคัญ ที่ส่งผลกระทบต่อความเป็นได้ของโครงการ ทั้งในด้านการดำเนินงาน ผลตอบแทนโครงการ และฐานะการเงิน ของ บกท. ได้แก่ 1) ความเสี่ยงในการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines และ 2) ความเสี่ยงด้านการตลาดในการเปิดเส้นทางบินและผลิตภัณฑ์ใหม่ กล่าวคือ

**5.2.1 ความเสี่ยงในการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines** ถือเป็นปัจจัยเสี่ยง และเงื่อนไขสำคัญ เนื่องจากเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines เป็นเครื่องบินใช้แล้วที่มีราคาค่อนข้างต่ำ โดยจะนำไปใช้งานในเส้นทางยุโรป ซึ่งเป็นการเพิ่มความถี่ในตลาดหลักที่ทำรายได้ให้แก่ บกท. และมีส่วนสำคัญที่ทำให้ผลตอบแทนของโครงการ กรณีฐานอยู่ในเกณฑ์สูง ขณะที่ปัจจุบัน การเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ยังมีความไม่แน่นอน และหากไม่ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินโครงการในหลายด้าน กล่าวคือ

**5.2.1.1 เป้าหมายของแผนการพัฒนาเครือข่ายการบิน** ส่งผลกระทบทั้งในด้าน การเพิ่มความถี่และความจุโดยเฉพาะในเส้นทางยุโรป ออสเตรเลีย และภูมิภาค รวมทั้งการบริหารจัดการฝูงบินทั้งระบบ เนื่องจากจำนวนเครื่องบินพิสัยไกล ขนาดใหญ่จะลดลงจากแผน ถึง 7 ลำ

**5.2.1.2 ผลตอบแทนโครงการ** จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์ Scenario Analysis ในเบื้องต้น กรณีไม่สามารถซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines จะทำให้ผลตอบแทนของโครงการ(IRR)ลดลงจาก 17.88% ในกรณีฐาน เหลือ 10.64% และในกรณีที่ Yield ลดลง 5% และ Cabin Factor ลดลง 5% จะทำให้ IRR ลดเหลือ 8.69% และ 8.15% ตามลำดับ

**5.2.1.3 ผลประกอบการ** กำไรสุทธิ การหารายได้ และความสามารถในการทำกำไร ของ บกท. ในช่วงปี 2546-2550 จะลดลงอย่างมีนัยสำคัญ ดังจะเห็นได้จากกำไร สุทธิรวม 5 ปีที่ลดลงจาก 65,296 ล้านบาท เป็น 52,785 ล้านบาท หรือลดลงถึง 12,511 ล้านบาท

**5.2.2 ความเสี่ยงด้านการตลาดในการเปิดเส้นทางบินและผลิตภัณฑ์ใหม่** การจัดซื้อ เครื่องบินตามโครงการ จะสอดคล้องกับแผนการพัฒนาเครือข่ายการบิน ของ บกท. ซึ่งจะมีการเปิดเส้นทางบินใหม่ 21 เส้นทาง ใน 27 เมือง รวมทั้งมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับ High-end โดยเส้นทางบินใหม่ที่ควรพิจารณาในประเด็นความเสี่ยง ได้แก่ เส้นทาง บินใหม่ในตลาดอเมริกาเหนือและจีน กล่าวคือ

**5.2.2.1 เส้นทางบินใหม่ในตลาดอเมริกาเหนือ** ได้แก่ เส้นทางบินตรงกรุงเทพ-นิวยอร์ก (Polar Route) และกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส ซึ่ง บกท. จะนำเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ ที่จัดซื้อใหม่มาทำการบินเฉพาะในเส้นทางดังกล่าว อย่างไรก็ตาม การทำการบินในเส้นทางดังกล่าว ยังมีประเด็นความเสี่ยงที่ควรพิจารณา ดังนี้

- 1) เส้นทางดังกล่าวถือเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ในระดับ High-end และเป็นเส้นทาง/จุดบินใหม่ในตลาดอเมริกาเหนือ ซึ่งไม่ใช่ตลาดหลักที่ทำรายได้ให้กับ บกท. (คิดเป็น 5.8% ของรายได้(Revenue)กิจการขนส่งรวม และคิดเป็น 1.1% ของผลประกอบการ(Result)กิจการขนส่งรวม ปี 2550) ขณะที่ต้องใช้เงินลงทุนค่าเครื่องบินสูงถึง 15,697 ล้านบาท และจากการคำนวณ Route Result ของเส้นทางดังกล่าว ในช่วง 8 ปีแรก (2548-2555) พบว่าเส้นทางกรุงเทพ-นิวยอร์ก มีกำไร แต่เส้นทางกรุงเทพ-ลอสแอนเจลิส มีผลประกอบการ(Net Result) ขาดทุน จึงอาจมีความเสี่ยงด้านการลงทุน หากไม่ประสบความสำเร็จในด้านการตลาด
- 2) ในกรณีไม่ประสบความสำเร็จในตลาดอเมริกาเหนือ บกท. อาจมีข้อจำกัดในการนำเครื่องบิน A340-500 ทั้ง 3 ลำ ไปทำการบินในเส้นทางหรือตลาดอื่นที่เหมาะสม เนื่องจากเป็นเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ(Super Long Range) และได้ออกแบบให้เป็นผลิตภัณฑ์ ระดับ High-end ที่มุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่มีกำลังซื้อสูง(High Yield Passenger)

**5.2.2.2 เส้นทางบินใหม่ในตลาดจีน** ทั้ง 8 เส้นทาง รวมทั้ง เชียงใหม่-หนานจิง ที่เริ่มทำการบินในปี 2546 นั้น คาดว่าจะมีผลประกอบการขาดทุน โดยเฉพาะในเส้นทางกรุงเทพ-หนานจิง กรุงเทพ-หนานนิง และ กรุงเทพ-หางโจว มีผลประกอบการขาดทุนสูงมาก โดยมีรายได้ไม่เพียงพอจ่ายค่าใช้จ่ายผันแปร(Variable Costs) อย่างไรก็ตาม บกท. เห็นว่าประเทศจีนเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูง โดยเฉพาะด้านการท่องเที่ยว ซึ่ง บกท. จะใช้กลยุทธ์การตลาดในลักษณะ Demand Creation และคาดว่าจะมีผลกำไรได้ในระยะยาว

5.3 ภายใต้ความไม่แน่นอน(Uncertainty)ของปัจจัยเสี่ยงและเงื่อนไขที่สำคัญดังกล่าว บกท. ควรพิจารณาแนวทางการบริหารความเสี่ยง โดยเฉพาะการพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาเครื่องบินในกรณีที่ไม่สามารถเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ได้ รวมทั้งแนวทางการปรับตัวในตลาดที่มีความเสี่ยง โดยอาจพิจารณาดำเนินการ ดังนี้

5.3.1 ในเบื้องต้น บกท. ต้องมีความชัดเจนในด้านนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาตลาดและเครือข่ายการบิน ซึ่งหาก บกท. ยืนยันนโยบายและเป้าหมายการพัฒนาตลาดและเครือข่ายการบินตามแผนที่เสนอ ก็ควรพิจารณาทางเลือกต่างๆ ในการจัดหาเครื่องบินเพื่อทดแทนเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines โดยจะต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ

(Efficiency) การประหยัดจากขนาด(Economy of Scale) ความยืดหยุ่น(Flexibility) และ Fleet Commonality ของฝูงบินทั้งระบบ รวมทั้งขีดความสามารถในการลงทุนของ บกท. สำหรับทางเลือกการจัดหาฝูงบินในเบื้องต้น เช่น การเช่าเครื่องบิน หรือการจัดซื้อเครื่องบินใหม่ เป็นต้น ซึ่งจากการวิเคราะห์ฐานะการเงินของ บกท. มีศักยภาพในการลงทุนได้ทั้ง 2 กรณี

ทั้งนี้ ในการพิจารณาทางเลือกการจัดหาเครื่องบิน บกท. ควรจัดทำ Scenario Analysis โดยจะต้องมีการปรับแผนการบินและคำนวณ Route Result รวมทั้งผลตอบแทนโครงการโดยละเอียด และหากส่งผลให้มีการเปลี่ยนแปลงสาระสำคัญของโครงการ บกท. จะต้องนำเสนอโครงการตามขั้นตอนของระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อไป

5.3.2 บกท. ควรนำปัจจัยความเสี่ยงด้านการตลาดและการลงทุนในเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ วงเงิน 15,697 ล้านบาท มาประกอบการพิจารณาด้วย โดยอาจพิจารณาทบทวนแผนการบินในตลาดอเมริกาเหนือ ในเส้นทางบินตรง กรุงเทพฯ-นิวยอร์ก(Polar Route) และเส้นทางบินตรง กรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิส โดยเปรียบเทียบข้อดี-ข้อเสียและความคุ้มค่าในการลงทุน ระหว่างการจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ กับทางเลือกอื่นในการลงทุน เช่น กรณีนำวงเงิน 15,697 ล้านบาท ไปลงทุนจัดซื้อเครื่องบินใหม่เพื่อทดแทน กรณีไม่สามารถเจรจาซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ United Airlines ได้ เป็นต้น

5.3.3 สำหรับเส้นทางบินใหม่ในประเทศจีน ที่คาดว่าจะมีผลประกอบการขาดทุน นั้น เมื่อ บกท. ได้เริ่มทำการบินไประยะหนึ่งแล้ว ควรมีการติดตามประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในด้านการตลาด ผลประกอบการ และแนวโน้มของตลาดดังกล่าวอย่างใกล้ชิด และพิจารณาทบทวนโอกาส/ความเป็นไปได้ทางการตลาดในจุดบินดังกล่าวอย่างรอบคอบอีกครั้ง เพื่อให้การลงทุนและดำเนินกิจการขนส่งเกิดประโยชน์สูงสุดในเชิงธุรกิจต่อ บกท.

.....

สำนักวิเคราะห์โครงการลงทุนภาครัฐ  
กรกฎาคม 2546



## เอกสารแนบ 1

---

**รายละเอียดการจัดซื้อเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2546/47 - 2549/50**

|                                                                      |        | (ล้านบาท) |         |         |         |         |         |        |
|----------------------------------------------------------------------|--------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                                                      | รับมอบ | ราคา      | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | รวม    |
|                                                                      |        |           | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | 5 ปี   |
| <b>ค่าเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติแล้ว</b>                             |        |           |         |         |         |         |         |        |
| เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่แบบ B747-400                               |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ( Long Range Large Size Aircraft )                                   |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ต.ค 46 | 6,227     | 1,777   | 4,450   |         |         |         | 6,227  |
| ลำที่ 2                                                              | ต.ค 46 | 6,227     | 1,777   | 4,450   |         |         |         | 6,227  |
| รวม                                                                  |        | 12,454    | 3,554   | 8,900   | -       | -       | -       | 12,454 |
| <b>ค่าเครื่องบินที่จะขออนุมัติใหม่</b>                               |        |           |         |         |         |         |         |        |
| เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลาง แบบ A340-600                              |        |           |         |         |         |         |         |        |
| (Long Range Medium Size Aircraft)                                    |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ต.ค 48 | 5,605     | 789     | 394     | 394     | 4,028   |         | 5,605  |
| ลำที่ 2                                                              | ต.ค 48 | 5,605     | 789     | 394     | 394     | 4,028   |         | 5,605  |
| ลำที่ 3                                                              | ต.ค.49 | 5,797     | 404     | 405     | 404     | 404     | 4,180   | 5,797  |
| ลำที่ 4                                                              | ต.ค.49 | 5,797     | 404     | 405     | 404     | 404     | 4,180   | 5,797  |
| ลำที่ 5                                                              | ต.ค.49 | 5,797     | 404     | 405     | 404     | 404     | 4,180   | 5,797  |
| รวม                                                                  |        | 28,601    | 2,790   | 2,003   | 2,000   | 9,268   | 12,540  | 28,601 |
| เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษขนาดกลาง แบบ A340-500                         |        |           |         |         |         |         |         |        |
| (Super Long Range Medium Size Aircraft)                              |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ต.ค.47 | 5,169     | 1,096   | 365     | 3,708   |         |         | 5,169  |
| ลำที่ 2                                                              | ต.ค.47 | 5,169     | 1,096   | 365     | 3,708   |         |         | 5,169  |
| ลำที่ 3                                                              | ต.ค.48 | 5,359     | 751     | 376     | 376     | 3,856   |         | 5,359  |
| รวม                                                                  |        | 15,697    | 2,943   | 1,106   | 7,792   | 3,856   |         | 15,697 |
| เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ แบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ก.ย.46 | 1,913     | 1,913   |         |         |         |         | 1,913  |
| ลำที่ 2                                                              | ก.ย.46 | 1,913     | 1,913   |         |         |         |         | 1,913  |
| ลำที่ 3                                                              | ต.ค.46 | 2,040     |         | 2,040   |         |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 4                                                              | ต.ค.46 | 2,040     |         | 2,040   |         |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 5                                                              | ต.ค.47 | 2,040     |         | 306     | 1,734   |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 6                                                              | ต.ค.47 | 2,040     |         | 306     | 1,734   |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 7                                                              | ต.ค.47 | 2,040     |         | 306     | 1,734   |         |         | 2,040  |
| รวม                                                                  |        | 14,026    | 3,826   | 4,998   | 5,202   |         |         | 14,026 |
| รวมค่าเครื่องบิน                                                     |        | 70,778    | 13,113  | 17,007  | 14,994  | 13,124  | 12,540  | 70,778 |

## เอกสารแนบ 2

---

**แบบเครื่องบิน/เครื่องยนต์/นักบิน**  
**สิ้นสุดแผนวิสาหกิจปี 2549/50**

| ประเภทเครื่องบิน        | ประเภทเครื่องบิน | ประเภทเครื่องยนต์ | ประเภทนักบิน | จำนวนเครื่องบิน |
|-------------------------|------------------|-------------------|--------------|-----------------|
| <b>ฝูงบินเดิม</b>       |                  |                   |              |                 |
| เครื่องบินพิสัยไกล      |                  |                   |              |                 |
| - ATR 72                | 1                | 1                 | 1            | 2               |
| - B737-400              | 2                | 2                 | 2            | 10              |
| เครื่องบินพิสัยกลาง     |                  |                   |              |                 |
| - A300-600              | 3                | 3                 | 3            | 6               |
| - A300-600R             | 3                | 3                 | 3            | 2               |
| - A300-600R             | 3                | 4                 | 3            | 13              |
| - A330-300              | 4                | 5                 | 4            | 12              |
| - B777-200              | 5                | 6                 | 5            | 8               |
| - B777-300              | 5                | 6                 | 5            | 6               |
| เครื่องบินพิสัยไกล      |                  |                   |              |                 |
| - MD-11                 | 6                | 7                 | 6            | 4               |
| - B747-300              | 7                | 3                 | 7            | 2               |
| - B747-400              | 8                | 7                 | 8            | 16              |
| <b>รวม</b>              | <b>8</b>         | <b>7</b>          | <b>8</b>     | <b>81</b>       |
| <b>ฝูงบินใหม่</b>       |                  |                   |              |                 |
| เครื่องบินพิสัยไกล      |                  |                   |              |                 |
| - B747-400              | 8                | 7                 | 8            | 2               |
| - B747-400 UA           | 8                | 8                 | 8            | 7               |
| - A340-600              | 9                | 9                 | 9            | 5               |
| เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ |                  |                   |              |                 |
| - A340-500              | 9                | 9                 | 9            | 3               |
| <b>รวม</b>              | <b>9</b>         | <b>9</b>          | <b>9</b>     | <b>98</b>       |
| <b>ปลดระวาง</b>         |                  |                   |              |                 |
| - B747-300              | 8                | 9                 | 8            | 2               |
| <b>รวม</b>              | <b>8</b>         | <b>9</b>          | <b>8</b>     | <b>96</b>       |

## เอกสารแนบ 3

---

## ลำดับความเป็นมาและความเป็นไปได้ในการเจรจาซื้อเครื่องบิน

United Airline

(ข้อมูลเพิ่มเติมจาก บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน))

ตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 บกท. มีโครงการจัดหาเครื่องบินแบบ LL/LM (Long-range Large Size / Long-range Medium Size ) มาใช้งานในฝูงบินของ บกท. อีก 9 ลำ และเมื่อ 28 สิงหาคม 2546 United Airlines(UA) ได้มีจดหมายถึง DD เสนอขายเครื่องบิน B747-400 จำนวน 8 ลำ ให้กับ บกท. ที่ประชุมฝ่ายบริหารงานนโยบาย ครั้งที่ 46/2545 เมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน 2545 ได้มีมติแต่งตั้ง คณะทำงานศึกษาความเหมาะสมในการจัดหาเครื่องบินใช้แล้ว ที่มีคุณภาพเข้ามาปฏิบัติการบินในฝูงบินของ บกท. เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ที่จะจัดซื้อเครื่องบินใช้แล้วมาใช้ในฝูงบินแทนการจัดซื้อเครื่องบินใหม่เพื่อลดการลงทุนของ บกท. โดยมี D8 เป็นประธานคณะทำงาน และมีคณะทำงานประกอบด้วย DM DP DQ DR DS SS DU DV และมี DO-S(JI) เป็นคณะทำงานและเลขานุการ ตามคำสั่งบริษัทฯ ที่ 169/2545

จากการดำเนินการของคณะทำงานฯ พบว่าเครื่องบิน B747-400 (UA เสนอขายเพิ่มอีก 1 ลำ รวมเป็นทั้งสิ้น 9 ลำ) ที่ UA เสนอขายนั้นมี 2 ลำ เป็นเครื่องบินที่ผลิตในปี 1991 และ 1992 ซึ่งคณะทำงานมีความเห็นว่ามียายุการใช้งานมากเกินไปจึงพิจารณาตัดออกจากการศึกษา คงเหลือเครื่องบินที่จะดำเนินการศึกษาเพียง 7 ลำ คือเครื่องบินที่ผลิตในปี 1998 จำนวน 5 ลำ และปี 1997 จำนวน 2 ลำ ในราคาลำละ 73.1 MUSD และ 68.0 MUSD ตามลำดับ รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 501.5 MUSD หรือเท่ากับ 22,567.5 ล้านบาท (อัตราแลกเปลี่ยน 45 บาท/1 USD)

โดยระหว่างการดำเนินการของคณะทำงานฯ UA ได้เข้าสู่กระบวนการพิทักษ์ทรัพย์สินภายใต้กฎหมายล้มละลายมาตราที่ 11 (Chapter 11)

คณะทำงานฯ ได้ดำเนินการศึกษาถึงข้อดีข้อเสีย ความเหมาะสม พร้อมทั้งจัดทำแผนการบินเพื่อสะท้อนถึงผลประโยชน์ที่บกท. จะได้รับเปรียบเทียบกับแผนเดิมที่จะจัดหาเครื่องบินใหม่เข้ามาใช้งาน พร้อมทั้งได้เจรจาต่อรองราคาซื้อขายเครื่องบินกับ UA ซึ่งในที่สุดแล้ว UA ได้ลดราคาเสนอขาย B747-400 สำหรับลำที่ผลิตในปี 1998 จำนวน 5 ลำลงเหลือลำละ 48 MUSD และลำที่ผลิตในปี 1997 จำนวน 2 ลำลงเหลือลำละ 45 MUSD รวมเป็นเงินทั้งสิ้น 330 MUSD (14,850 ล้านบาท) จากเดิม 501.5 MUSD (22,567.5 ล้านบาท) พร้อมทั้งได้ดำเนินการว่าจ้างบริษัทผู้ประเมินราคภายนอกที่เป็นอิสระ มีมาตรฐานและมีชื่อเสียงจำนวน 3 บริษัท เพื่อประเมินราคา เครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 7 ลำ โดยมีผลการประเมินราคา ดังนี้

- บริษัท Aircraft Information Service, Inc. ประเมินราคาเครื่องบินแบบ Current Market Value รวม 7 ลำ เท่ากับ 599.05 MUSD
- บริษัท BK Associates, Inc ประเมินราคาเครื่องบินแบบ Current Market Value รวม 7 ลำ เท่ากับ 552.4 MUSD
- บริษัท AVITAS ประเมินราคาเครื่องบินแบบ Current Market Value รวม 7 ลำ เท่ากับ 534.5 MUSD และได้ประเมินราคาเครื่องบินตามสถานภาพที่ UA ตกอยู่ภายใต้กฎหมายล้มละลาย (Distress Value) รวมทั้ง 7 ลำ เท่ากับ 374.2 MUSD

จากผลการศึกษาของคณะทำงานฯ ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารงานนโยบาย และคณะกรรมการกำกับกลยุทธ์ของ บกท. ครั้งที่ 6/2546 เมื่อ 26 กุมภาพันธ์ 2546 และคณะกรรมการ บกท. ครั้งที่ 2/2546 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2546 ได้มีมติอนุมัติในหลักการให้ บกท. ดำเนินการจัดซื้อ B747-400 จำนวน 7 ลำ จาก UA โดยมีเงื่อนไข Subject to Government Approval และมอบหมายให้คณะทำงานฯ ดำเนินการจัดทำ Memorandum of Understanding (MOU) ในการจัดซื้อเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 7 ลำ จาก UA ภายใต้เงื่อนไขดังกล่าว

คณะทำงานฯ และ UA ได้ดำเนินการจัดทำ MOU ตามมติคณะกรรมการ บกท. และส่งให้ UA เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2546 แต่เนื่องจาก UA ได้ปรับเปลี่ยนแผนฟื้นฟูกิจการโดยยังคงเก็บเครื่องบิน (7) B747-400 ที่จะขายให้ บกท. เอาไว้ปฏิบัติการบินในฝูงบินต่อไป เมื่อวันที่ 2 เมษายน 2546 UA ได้มีหนังสือถึง DD ขอยกเลิกที่จะลงนามใน MOU ดังกล่าว

### ความเป็นไปได้ในการเจรจาซื้อเครื่องบินจาก United Airlines

จากการประสานงานอย่างต่อเนื่องกับ UA ทำให้ทราบว่า จากจำนวน เครื่องบิน B747-400 45 ลำ ในฝูงบินของ UA ปัจจุบัน ตามแผนฟื้นฟูกิจการ UA จะยังคงเก็บเครื่องบิน B747-400 ไว้ในฝูงบินเพียง 15 ลำ เท่านั้น ดังนั้น ในที่สุดแล้วจะมีเครื่องบิน B747-400 ของ UA เข้ามาในตลาด Used Aircraft จำนวน 30 ลำ

ในปัจจุบัน UA ได้ดำเนินการลดรายจ่าย ด้วยการเจรจาขอปรับลดเงินเดือนของพนักงานกับสหภาพนักบิน ลูกเรือ และช่าง ซึ่งประสบความสำเร็จไปแล้ว นอกจากนั้น UA ยังได้ดำเนินการจัดตั้งสายการบินแบบ Low Cost Carrier ขึ้น และกำลังพยายามที่จะดำเนินการปรับลดจำนวนเครื่องบินในฝูงบินลงโดยการขอลดค่าเช่าหรือคืนเครื่องบินที่เช่ามาบางส่วนให้กับ Lessor พร้อมทั้งขอปรับโครงสร้างหนี้กับธนาคารและบริษัท Finance ต่างๆ ที่เป็นเจ้าหนี้ ซึ่งประสบความสำเร็จเป็นอย่างดีแต่ทางด้านรายรับ UA ยังไม่สามารถทำตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ โดยในปี 2545 ที่ผ่านมา UA ขาดทุนไปทั้งสิ้น 3.2 BUSD และเฉพาะไตรมาสแรกในปี 2546 UA ขาดทุนไปอีกประมาณ 1.3 BUSD อีกทั้งสืบเนื่องจากวิกฤติ

การณ้สงครามอิรักและการระบาดของโรค SARS ทำให้ในเดือนเมษายน 2546 ปริมาณการโดยสารของ UA ลดลงกว่า 13 %

ทั้งนี้จากเงื่อนไขของการเข้าสู่กระบวนการพิทักษ์ทรัพย์ภายใต้กฎหมายล้มละลายมาตราที่ 11 (Chapter 11) เมื่อวันที่ 2 ธันวาคม 2545 นั้น UA ต้องส่ง แผนฟื้นฟูธุรกิจของตน (Business Plan) ให้ Bankruptcy Court พิจารณาภายใน ตุลาคม 2546 นี้ ซึ่งผลการพิจารณาดังกล่าวจะมีได้ 2 แนวทางคือ

1. ผ่านการพิจารณาของ Bankruptcy Court คือหลุดพ้นจากกระบวนการพิทักษ์ทรัพย์ภายใต้กฎหมายล้มละลายมาตราที่ 11 (Chapter 11)
2. ไม่ผ่านการพิจารณาของ Bankruptcy Court คือเข้าสู่การถูกสั่งให้เป็นบริษัทล้มละลายภายใต้กฎหมายล้มละลายมาตราที่ 7 (Chapter 7)

จากความข้างต้น คณะทำงานฯ จึงได้ดำเนินการเพื่อรองรับผลการพิจารณาของ Bankruptcy Court ไว้ทั้ง 2 แนวทางคือ

1. ยังคงติดต่อย่างใกล้ชิดกับ UA เพื่อรักษาสถานะภาพของผู้สนใจที่จะซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ UA จาก UA โดยตรงในกรณีที่ UA หลุดพ้นจากการถูกควบคุมของกฎหมายล้มละลายมาตราที่ 11 (Chapter 11)
2. ทำการติดต่อกับ ธนาคาร บริษัทการเงิน ต่างๆ เพื่อแสดงความสนใจที่จะซื้อเครื่องบิน B747-400 ของ UA ผ่านองค์กรนั้นๆ หาก UA ถูกสั่งให้ต้องเป็นบริษัทล้มละลาย

ทั้งนี้คณะทำงานฯ ได้รายงานความคืบหน้าดังกล่าวข้างต้นให้คณะกรรมการกำกับกลยุทธ์ ของ บกท. ทราบแล้วเมื่อวันที่ 4 มิถุนายน 2546 ซึ่งคณะกรรมการกำกับกลยุทธ์ ได้ให้ความเห็นชอบให้คณะทำงานฯ ดำเนินการตามแนวทางทั้ง 2 ที่นำเสนอและติดตามสถานการณ์อย่างใกล้ชิดต่อไป อีกทั้งจากการระบาดของโรค SARS ซึ่งทำให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจการบินเป็นอย่างยิ่งนั้น คณะกรรมการ บกท. จึงได้พิจารณาปรับปรุงแผนวิสาหกิจ 2545/46 – 2549/50 ในเรื่องการรับมอบเครื่องบิน B747-400 จำนวน 7 ลำ จากเดิมเริ่มต้นรับมอบ 4 ลำในเดือน ตุลาคม 2546 เป็นเริ่มต้นรับมอบ 4 ลำในเดือน เมษายน 2547

ดังนั้นความเป็นไปได้ในการจัดซื้อเครื่องบิน B747-400 จำนวน 7 ลำ ของ UA ยังคงมีอยู่ค่อนข้างสูง เพียงแต่ยังไม่สามารถระบุได้อย่างชัดเจนในขณะนี้ว่า ในที่สุดแล้วการดำเนินการจัดซื้อเครื่องบินจะเป็นการดำเนินการโดยตรงกับ UA หรือต้องดำเนินการจัดซื้อกับเจ้าหนี้ของ UA ซึ่งจะสามารถทราบได้อย่างชัดเจนในเดือน ตุลาคม 2546 นี้



## เอกสารแนบ 4

---

สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย 2545/46 - 2554/55

แนวทางการคำนวณ จัดทำในระดับเที่ยวบิน

|                                       | สัดส่วนร้อยละของ<br>ค่าใช้จ่ายรวม | วิธีการคำนวณ                       |                           | หมายเหตุ                                                     |
|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------------------------------|
|                                       |                                   | ปัจจัย                             | Escalation ต่อ ปี         |                                                              |
| 1. ค่าใช้จ่ายผันแปร ( Variable Costs) |                                   |                                    |                           |                                                              |
| 1.1 Load Dependable Var. Costs        |                                   |                                    |                           |                                                              |
| Liability insurance - load            | 0.45                              | Baht per RPK                       | 10,(10),(10),0,5,5,10,5,5 | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Direct pax service - meal/drinks      | 5.82                              | Baht per RPK                       | 2                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Agents' commission - passenger        | 2.54                              | % of Passenger Revenue             | -                         | ใช้ Unit % ของปี 2545/46 เป็นฐาน                             |
| Agents' commission - freight          | 0.38                              | % of Freight Revenue               | -                         | ใช้ Unit % ของปี 2545/46 เป็นฐาน                             |
| Communications                        | 0.16                              | Baht per RPK                       | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Cancellations/Irregularities          | 0.10                              | % of Total Revenue                 | -                         | ใช้ Unit % ของปี 2545/46 เป็นฐาน                             |
|                                       | 9.44                              |                                    |                           |                                                              |
| 1.2 Not Load-Dependable Var. Costs    |                                   |                                    |                           |                                                              |
| Cockpit crew - route expenses         | 0.74                              | Baht per Roundtrip                 | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Cabin crew - route expenses           | 3.97                              | Baht per Roundtrip                 | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Fuel and oil                          | 20.93                             | Fuel Price                         | 1.5                       | ราคาน้ำมันของปี 2545/46 เป็นฐาน ขยายตัวตาม Escalation        |
| Overhaul and maintenance              | 11.59                             | Baht per Airborne hour by Aircraft | 3.3                       | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Airport fees                          | 4.06                              | Baht per Landing                   | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Navigation fees                       | 4.80                              | Baht per Roundtrip                 | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Handling and dispatch fees            | 9.83                              | Baht per Landing                   | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Direct pax service - material         | 0.62                              | Baht per ASK                       | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Direct pax service - inflt.Lenter.    | 0.26                              | Baht per Roundtrip                 | 3                         | ใช้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
|                                       | 56.80                             |                                    |                           |                                                              |

สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย 2545/46 - 2554/55

แนวทางการคำนวณ จัดทำในระดับเที่ยวบิน

|                                             | สัดส่วนร้อยละของ<br>ค่าใช้จ่ายรวม | วิธีการคำนวณ                              |                       | หมายเหตุ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                             |                                   | ปัจจัย                                    | Escalation ต่อ ปี     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 2. ค่าใช้จ่ายคงที่ (Direct Fixed Costs I)   |                                   |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Cockpit crew - salaries                     | 2.79                              | Total amount                              | 5                     | คำนวณค่าใช้จ่ายรวมจากจำนวนนักบินที่ต้องการ เงินเดือนและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และจัดสรรไปตามเส้นทางบินตามชั่วโมงบินของแต่ละแบบของฝูงบิน<br>คำนวณค่าใช้จ่ายรวมจากจำนวนลูกเรือที่ต้องการ เงินเดือนและค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม และจัดสรรไปตามเส้นทางบินตามชั่วโมงบินของแต่ละแบบของฝูงบิน<br>ให้ Unit Cost ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation |
| Cabin crew - salaries                       | 2.46                              | Total amount                              | 5                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Station organization                        | 1.88                              | Baht per Roundtrip                        | 5                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                             | 7.13                              |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3. Flight Equipment (Direct Fixed Costs II) |                                   |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Flight equipment lease fees aircraft        | 3.94                              | ค่าเช่าเครื่องบินของฝูงบินแต่ละแบบ        | -                     | คำนวณต่อเนื่องจากสัญญาเช่าเครื่องบินในปัจจุบันและจัดสรรในแต่ละเส้นทางบินตามชั่วโมงบิน<br>คำนวณแบบเส้นตรงสำหรับเครื่องบินและเครื่องบินดัด 20 ปี Residual Value 10 %<br>ส่วน Spare part 5 ปี และจัดสรรในแต่ละเส้นทางบินตามชั่วโมงบิน<br>คำนวณตาม Aircraft Value และขยายตัวตาม Escalation                                                              |
| Flight equipment depreciation & interest    | 9.94                              | ค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยของฝูงบินแต่ละแบบ | -                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Flight equipment insurance                  | 1.25                              | Aircraft Value                            | 7,(1),(1),3,5,5,7,5,5 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                             | 15.13                             |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 4. ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs)       |                                   |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Operation administration                    | 0.52                              | Total amount                              | 6.5                   | ให้ Amount ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Technical administration                    | 0.26                              | Total amount                              | 6.5                   | ให้ Amount ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Pax service administration                  | 0.33                              | Total amount                              | 6.5                   | ให้ Amount ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Advertising and publicity                   | 0.93                              | % of Passenger Revenue                    | -                     | ให้ Unit % ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Marketing expenses                          | 7.73                              | % of Total Revenue                        | -                     | ให้ Unit % ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Management and administration               | 1.74                              | Total amount                              | 6.5                   | ให้ Amount ของปี 2545/46 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                             | 11.50                             |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| ยอดรวม                                      | 100                               |                                           |                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย 2555/56 - 2564/65

แนวทางการคำนวณ จัดทำในระดับภาพรวม

|                                       | สัดส่วนร้อยละของ<br>ค่าใช้จ่ายรวม | วิธีการคำนวณ                       |                   | หมายเหตุ                                                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|-------------------|---------------------------------------------------------------|
|                                       |                                   | ปัจจัย                             | Escalation ต่อ ปี |                                                               |
| 1. ค่าใช้จ่ายผันแปร ( Variable Costs) |                                   |                                    |                   |                                                               |
| 1.1 Load Dependable Var. Costs        |                                   |                                    |                   |                                                               |
| Liability insurance - load            | 0.56                              | Baht per RPK                       | 5                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Direct pax service - meal/drinks      | 5.77                              | Baht per RPK                       | 2                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Agents' commission - passenger        | 2.14                              | % of Passenger Revenue             | -                 | ใช้ Unit % ของปี 2554/55 เป็นฐาน                              |
| Agents' commission - freight          | 0.36                              | % of Freight Revenue               | -                 | ใช้ Unit % ของปี 2554/55 เป็นฐาน                              |
| Communications                        | 0.18                              | Baht per RPK                       | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Cancellations/irregularities          | 0.09                              | % of Total Revenue                 | -                 | ใช้ Unit % ของปี 2554/55 เป็นฐาน                              |
|                                       | 9.09                              |                                    |                   |                                                               |
| 1.2 Not Load-Dependable Var. Costs    |                                   |                                    |                   |                                                               |
| Cockpit crew - route expenses         | 0.77                              | Baht per Roundtrip                 | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Cabin crew - route expenses           | 4.15                              | Baht per Roundtrip                 | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Fuel and oil                          | 18.71                             | Fuel price                         | 1.5               | ราคาน้ำมัน ของปี 2554/55 เป็นฐาน ขยายตัวตาม Escalation        |
| Overhaul and maintenance              | 16.12                             | Baht per Airborne hour by Aircraft | 3.3               | ใช้ Unit Cost ของผู้ให้บริการแต่ละแบบและขยายตัวตาม Escalation |
| Airport fees                          | 4.26                              | Baht per Roundtrip                 | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Navigation fees                       | 5.00                              | Baht per Roundtrip                 | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Handling and dispatch fees            | 10.08                             | Baht per Roundtrip                 | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Direct pax service - material         | 0.65                              | Baht per ASK                       | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
| Direct pax service - inflighter       | 0.27                              | Baht per Roundtrip                 | 3                 | ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation  |
|                                       | 60.00                             |                                    |                   |                                                               |

สมมติฐานด้านค่าใช้จ่าย 2555/56 - 2564/65

แนวทางการคำนวณ จัดทำในระดับภาพรวม

|                                              | สัดส่วนร้อยละของ<br>ค่าใช้จ่ายรวม | วิธีการคำนวณ                              |                   | หมายเหตุ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                              |                                   | ปัจจัย                                    | Escalation ต่อ ปี |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 2. ค่าใช้จ่ายคงที่ (Direct Fixed Costs I )   |                                   |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Cockpit crew - salaries                      | 3.30                              | Total amount                              | 5                 | <p>คำนวณค่าใช้จ่ายรวมจากจำนวนนักบินที่ต้องการ เงินเดือนและค่าใช้จ่ายในการฝึกบิน และจัดสรรไปตามเส้นทางบินตามชั่วโมงบินของแต่ละแบบของฝูงบิน</p> <p>คำนวณค่าใช้จ่ายรวมจากจำนวนลูกเรือที่ต้องการ เงินเดือนและค่าใช้จ่ายในการฝึกบิน และจัดสรรไปตามเส้นทางบินตามชั่วโมงบินของแต่ละแบบของฝูงบิน</p> <p>ใช้ Unit Cost ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation</p> |
| Cabin crew - salaries                        | 2.96                              | Total amount                              | 5                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Station organization                         | 2.27                              | Baht per Roundtrip                        | 5                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                              | 8.53                              |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3. Flight Equipment (Direct Fixed Costs II ) |                                   |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Flight equipment lease fees aircraft         | 2.36                              | ค่าเช่าเครื่องบินของฝูงบินแต่ละแบบ        | -                 | <p>คำนวณต่อเนื่องจากสัญญาเช่าเครื่องบินในปัจจุบันและจัดสรรในแต่ละเส้นทางบินตามชั่วโมงบิน</p> <p>คำนวณแบบเส้นตรงสำหรับเครื่องบินและเครื่องยนต์คิด 20 ปี Residual Value 10 %</p> <p>ส่วน Spare part 5 ปี และจัดสรรในแต่ละเส้นทางบินตามชั่วโมงบิน</p> <p>คำนวณตาม Aircraft Value และขยายตัวตาม Escalation</p>                                                       |
| Flight equipment depreciation & interest     | 7.03                              | ค่าเสื่อมราคาและดอกเบี้ยของฝูงบินแต่ละแบบ | -                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Flight equipment insurance                   | 1.63                              | Aircraft Value                            | 5                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                              | 11.02                             |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 4. ค่าใช้จ่ายทางอ้อม (Indirect Costs)        |                                   |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Operation administration                     | 0.72                              | Total amount                              | 6.5               | ใช้ Amount ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Technical administration                     | 0.36                              | Total amount                              | 6.5               | ใช้ Amount ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Pax service administration                   | 0.46                              | Total amount                              | 6.5               | ใช้ Amount ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Advertising and publicity                    | 0.78                              | % of Passenger Revenue                    | -                 | ใช้ Unit % ของปี 2554/55 เป็นฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Marketing expenses                           | 6.65                              | % of Total Revenue                        | -                 | ใช้ Unit % ของปี 2554/55 เป็นฐาน                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Management and administration                | 2.41                              | Total amount                              | 6.5               | ใช้ Amount ของปี 2554/55 เป็นฐาน และขยายตัวตาม Escalation                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|                                              | 11.38                             |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| ยอดรวม                                       | 100                               |                                           |                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |

## เอกสารแนบ 5

---

# MARGINAL INTERNAL RATE OF RETURN

| ( MILLION BAHT )             | YEAR 1   | YEAR 2   | YEAR 3   | YEAR 4   | YEAR 5   | YEAR 6   | YEAR 7   | YEAR 8  | YEAR 9  | YEAR 10 | YEAR 11 | YEAR 12 | YEAR 13 | YEAR 14 | YEAR 15 | YEAR 16 | YEAR 17 | YEAR 18 | YEAR 19 | YEAR 20 | SUMMARY  |
|------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
|                              | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | 2007/08  | 2008/09  | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | 2020/21 | 2021/22 | 20 years |
| <u>CASH INFLOW</u>           |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |
| RESULT FROM OPERATION        | (0)      | (1,067)  | 626      | 3,422    | 4,845    | 7,798    | 9,554    | 10,864  | 12,192  | 13,242  | 13,394  | 13,114  | 12,040  | 12,627  | 12,096  | 11,483  | 10,624  | 10,301  | 9,098   | 8,035   | 175,087  |
| PLUS DEPRECIATION & INTEREST | 0        | 1,831    | 3,378    | 4,928    | 6,463    | 5,228    | 5,144    | 5,032   | 4,872   | 4,635   | 4,406   | 4,204   | 3,997   | 3,791   | 3,648   | 3,570   | 3,592   | 3,677   | 3,702   | 3,726   | 79,825   |
| TERMINATED VALUE OF ASSETS   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 11,699  | 11,699   |
| CASH FROM SALE OF ASSETS     | 0        | 0        | 0        | 0        | 1,807    | (1,639)  | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 168      |
| TOTAL CASH INFLOW            | (0)      | 764      | 4,004    | 8,350    | 13,114   | 11,387   | 14,698   | 15,895  | 17,064  | 17,878  | 17,800  | 17,319  | 16,838  | 16,418  | 15,744  | 15,053  | 14,216  | 13,978  | 12,800  | 23,460  | 266,780  |
| <u>CASH OUTFLOW</u>          |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |
| INVESTMENT                   |          |          |          |          |          |          |          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |
| AIRCRAFT AND MODIFICATION    | 26,108   | 16,656   | 14,312   | 10,643   | (12,440) | 0        | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 55,279   |
| SPARE PART                   | (0)      | 219      | 543      | 716      | 875      | 577      | 594      | 612     | 630     | 648     | 669     | 689     | 709     | 731     | 752     | 774     | 799     | 822     | 846     | 872     | 13,076   |
| SPARE ENGINE                 | 0        | 1,096    | 1,672    | 461      | 952      | (382)    | 0        | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 3,799    |
| TOTAL CASH OUTFLOW           | 26,108   | 17,971   | 16,527   | 11,820   | (10,613) | 195      | 594      | 612     | 630     | 648     | 669     | 689     | 709     | 731     | 752     | 774     | 799     | 822     | 846     | 872     | 72,154   |
| NET CASH FLOW                | (26,108) | (17,207) | (12,523) | (3,470)  | 23,727   | 11,192   | 14,104   | 15,283  | 16,434  | 17,229  | 17,131  | 16,630  | 16,129  | 15,688  | 14,992  | 14,278  | 13,417  | 13,157  | 11,954  | 22,588  | 194,626  |
| ACCUMULATED NET CASH FLOW    | (26,108) | (43,315) | (55,837) | (59,307) | (35,580) | (24,387) | (10,284) | 5,000   | 21,433  | 38,663  | 55,793  | 72,424  | 88,553  | 104,240 | 119,232 | 133,510 | 146,927 | 160,084 | 172,038 | 194,626 |          |

IRR = 17.88 %

NPV = 52,651 MTHB at discount rate 8.5 %

PLAN

| ( MILLION BAHT )             | YEAR 1  | YEAR 2  | YEAR 3  | YEAR 4  | YEAR 5  | YEAR 6  | YEAR 7  | YEAR 8  | YEAR 9  | YEAR 10 | YEAR 11 | YEAR 12 | YEAR 13 | YEAR 14 | YEAR 15 | YEAR 16 | YEAR 17  | YEAR 18  | YEAR 19  | YEAR 20  | SUMMARY  |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                              | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19  | 2019/20  | 2020/21  | 2021/22  | 20 years |
| <u>CASH INFLOW</u>           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| - RESULT FROM OPERATION      | 17,385  | 19,376  | 22,003  | 23,312  | 23,677  | 24,523  | 25,519  | 25,289  | 24,384  | 21,725  | 17,868  | 13,634  | 9,109   | 4,364   | (634)   | (6,099) | (12,019) | (18,295) | (24,917) | (31,931) | 178,271  |
| PLUS:DEPRECIATION & INTEREST | 13,338  | 14,824  | 15,522  | 17,140  | 18,620  | 17,793  | 17,483  | 17,358  | 16,360  | 16,325  | 16,255  | 16,029  | 15,906  | 15,752  | 15,613  | 15,547  | 15,548   | 15,589   | 15,645   | 15,776   | 322,421  |
| :TERMINATED VALUE OF ASSETS  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        | 44,039   | 44,039   |
| :CASH FROM SALE OF ASSETS    | 30      | 283     | 30      | 30      | 1,837   | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30       | 30       | 30       | 30       | 2,660    |
| TOTAL CASH INFLOW            | 30,753  | 34,483  | 37,554  | 40,481  | 44,133  | 42,346  | 43,031  | 42,677  | 40,774  | 38,081  | 34,153  | 29,693  | 25,045  | 20,146  | 15,009  | 9,477   | 3,558    | (2,676)  | (9,243)  | 27,914   | 547,391  |
| <u>CASH OUTFLOW</u>          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| - INVESTMENT                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| : AIRCRAFT AND MODIFICATION  | 27,231  | 21,150  | 16,296  | 13,753  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        | 0        | 78,430   |
| : SPARE PART                 | 2,390   | 2,546   | 2,977   | 3,223   | 3,458   | 3,201   | 3,297   | 3,396   | 3,498   | 3,602   | 3,711   | 3,822   | 3,936   | 4,055   | 4,176   | 4,301   | 4,431    | 4,563    | 4,700    | 4,841    | 74,124   |
| : SPARE ENGINE               | 0       | 1,186   | 1,672   | 461     | 952     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        | 0        | 4,271    |
| TOTAL CASH OUTFLOW           | 29,621  | 24,882  | 20,945  | 17,437  | 4,410   | 3,201   | 3,297   | 3,396   | 3,498   | 3,602   | 3,711   | 3,822   | 3,936   | 4,055   | 4,176   | 4,301   | 4,431    | 4,563    | 4,700    | 4,841    | 156,825  |
| NET CASH FLOW                | 1,132   | 9,601   | 16,609  | 23,044  | 39,723  | 39,145  | 39,734  | 39,281  | 37,276  | 34,479  | 30,442  | 25,871  | 21,109  | 16,091  | 10,833  | 5,176   | (873)    | (7,239)  | (13,943) | 23,073   | 390,566  |
| ACCUMULATED NET CASH FLOW    | 1,132   | 10,733  | 27,342  | 50,386  | 90,110  | 129,255 | 168,990 | 208,271 | 245,546 | 280,025 | 310,467 | 336,338 | 357,447 | 373,538 | 384,371 | 389,548 | 388,675  | 381,436  | 367,493  | 390,566  |          |



BASE

| ( MILLION BAHT )             | YEAR 1  | YEAR 2  | YEAR 3  | YEAR 4  | YEAR 5  | YEAR 6  | YEAR 7  | YEAR 8  | YEAR 9  | YEAR 10 | YEAR 11 | YEAR 12 | YEAR 13 | YEAR 14 | YEAR 15  | YEAR 16  | YEAR 17  | YEAR 18  | YEAR 19  | YEAR 20  | SUMMARY  |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                              | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17  | 2017/18  | 2018/19  | 2019/20  | 2020/21  | 2021/22  | 20 years |
| <u>CASH INFLOW</u>           |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| - RESULT FROM OPERATION      | 17,385  | 20,443  | 21,377  | 19,890  | 18,832  | 16,725  | 15,965  | 14,426  | 12,192  | 8,483   | 4,474   | 520     | (3,732) | (8,263) | (12,730) | (17,582) | (22,643) | (28,595) | (34,015) | (39,966) | 3,184    |
| PLUS:DEPRECIATION & INTEREST | 13,338  | 12,993  | 12,143  | 12,212  | 12,157  | 12,565  | 12,338  | 12,326  | 11,488  | 11,690  | 11,849  | 11,825  | 11,909  | 11,961  | 11,965   | 11,977   | 11,956   | 11,911   | 11,942   | 12,050   | 242,595  |
| :TERMINATED VALUE OF ASSET   | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 32,340   | 32,340   |
| :CASH FROM SALE OF ASSETS    | 30      | 283     | 30      | 30      | 30      | 1,669   | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30      | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 30       | 2,492    |
| TOTAL CASH INFLOW            | 30,753  | 33,719  | 33,550  | 32,131  | 31,019  | 30,959  | 28,333  | 26,782  | 23,710  | 20,203  | 16,353  | 12,374  | 8,207   | 3,728   | (734)    | (5,575)  | (10,657) | (16,654) | (22,043) | 4,454    | 280,611  |
| <u>CASH OUTFLOW</u>          |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| - INVESTMENT                 |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |
| : AIRCRAFT AND MODIFICATION  | 1,123   | 4,494   | 1,984   | 3,110   | 12,440  | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 23,151   |
| : SPARE PART                 | 2,390   | 2,327   | 2,434   | 2,507   | 2,583   | 2,624   | 2,703   | 2,784   | 2,868   | 2,954   | 3,042   | 3,133   | 3,227   | 3,324   | 3,424    | 3,527    | 3,632    | 3,741    | 3,854    | 3,969    | 61,048   |
| : SPARE ENGINE               | 0       | 90      | 0       | 0       | 0       | 382     | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 472      |
| TOTAL CASH OUTFLOW           | 3,513   | 6,911   | 4,418   | 5,617   | 15,023  | 3,006   | 2,703   | 2,784   | 2,868   | 2,954   | 3,042   | 3,133   | 3,227   | 3,324   | 3,424    | 3,527    | 3,632    | 3,741    | 3,854    | 3,969    | 84,671   |
| NET CASH FLOW                | 27,239  | 26,808  | 29,132  | 26,514  | 15,997  | 27,953  | 25,631  | 23,998  | 20,842  | 17,250  | 13,311  | 9,241   | 4,980   | 404     | (4,158)  | (9,102)  | (14,290) | (20,395) | (25,896) | 484      | 195,940  |
| ACCUMULATED NET CASH FLOW    | 27,239  | 54,047  | 83,179  | 109,693 | 125,690 | 153,643 | 179,273 | 203,271 | 224,113 | 241,363 | 254,674 | 263,914 | 268,894 | 269,298 | 265,139  | 256,038  | 241,748  | 221,352  | 195,456  | 195,940  |          |
|                              |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |          |

## Revenue & Expenses

(MTHB)

|             | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17  | 2017/18  | 2018/19  | 2019/20  | 2020/21  | 2021/22  | TOTAL     |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
| <b>BASE</b> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |           |
| Revenue     | 140,056 | 146,358 | 150,139 | 152,042 | 154,738 | 156,364 | 158,184 | 159,467 | 160,394 | 160,964 | 161,439 | 161,898 | 162,346 | 162,724 | 163,119  | 163,473  | 163,834  | 164,200  | 164,562  | 164,920  | 3,171,219 |
| Expenses    | 122,671 | 125,915 | 128,762 | 132,152 | 135,906 | 139,639 | 142,219 | 145,041 | 148,202 | 152,481 | 156,965 | 161,378 | 166,078 | 170,987 | 175,849  | 181,055  | 186,477  | 192,795  | 198,577  | 204,886  | 3,168,035 |
| Result      | 17,385  | 20,443  | 21,377  | 19,890  | 18,832  | 16,725  | 15,965  | 14,426  | 12,192  | 8,483   | 4,474   | 520     | (3,732) | (8,263) | (12,730) | (17,582) | (22,643) | (28,595) | (34,015) | (39,966) | 3,184     |
| <b>PLAN</b> |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |         |          |          |          |          |          |          |           |
| Revenue     | 140,056 | 155,304 | 172,020 | 184,012 | 194,857 | 199,844 | 204,546 | 208,181 | 211,440 | 213,972 | 215,482 | 216,507 | 217,550 | 218,582 | 219,425  | 220,240  | 220,917  | 221,536  | 222,124  | 222,705  | 4,079,300 |
| Expenses    | 122,671 | 135,928 | 150,017 | 160,701 | 171,180 | 175,321 | 179,028 | 182,892 | 187,056 | 192,246 | 197,614 | 202,873 | 208,441 | 214,218 | 220,059  | 226,339  | 232,936  | 239,831  | 247,042  | 254,636  | 3,901,029 |
| Result      | 17,385  | 19,376  | 22,003  | 23,312  | 23,677  | 24,523  | 25,519  | 25,289  | 24,384  | 21,725  | 17,868  | 13,634  | 9,109   | 4,364   | (634)    | (6,099)  | (12,019) | (18,295) | (24,917) | (31,931) | 178,271   |

## Depreciation & Interest

(MTHB)

|              | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 2007/08 | 2008/09 | 2009/10 | 2010/11 | 2011/12 | 2012/13 | 2013/14 | 2014/15 | 2015/16 | 2016/17 | 2017/18 | 2018/19 | 2019/20 | TOTAL   |
|--------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| <b>BASE</b>  | 13,338  | 12,993  | 12,143  | 12,212  | 12,157  | 12,565  | 12,338  | 12,326  | 11,488  | 11,690  | 11,849  | 11,825  | 11,909  | 11,961  | 11,965  | 11,977  | 11,956  | 11,911  | 11,942  | 12,050  | 242,595 |
| <b>PLAN</b>  | 13,338  | 14,824  | 15,522  | 17,140  | 18,620  | 17,793  | 17,483  | 17,358  | 16,360  | 16,325  | 16,255  | 16,029  | 15,906  | 15,752  | 15,613  | 15,547  | 15,548  | 15,589  | 15,645  | 15,776  | 322,421 |
| <b>DIFF.</b> | -       | 1,831   | 3,378   | 4,928   | 6,463   | 5,228   | 5,144   | 5,032   | 4,872   | 4,635   | 4,406   | 4,204   | 3,997   | 3,791   | 3,648   | 3,570   | 3,592   | 3,677   | 3,702   | 3,726   | 79,825  |

## Terminated Value Of Assets

ตั้งอยู่บนพื้นฐานการคำนวณ โดยใช้ Book Value ของ Assets ณ ปีสุดท้ายของการคำนวณ โดยมีรายละเอียดดังนี้

| (MTHB)         | PLAN (1)      | BASE (2)      | NET (1) - (2) |
|----------------|---------------|---------------|---------------|
| Aircraft & Mod | 30,959        | 22,093        | 8,866         |
| Spare Engine   | 1,391         | 664           | 727           |
| Spare Parts    | 11,689        | 9,583         | 2,106         |
| <b>TOTAL</b>   | <b>44,039</b> | <b>32,340</b> | <b>11,699</b> |

## เอกสารแนบ 6

---

## SUMMARY OF SENSITIVITIES

| UNIT : MTHB                  | NET PROFIT<br>FOR 5 YEARS | CASH ON HAND<br>AT THE END OF PLAN | IRR<br>(%) | NET PRESENT<br>VALUE |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------|----------------------|
| <u>PLAN</u>                  | 78,826                    | 18,326                             | 17.88      | 52,651               |
| <u>SENSITIVITIES</u>         |                           |                                    |            |                      |
| -PASSENGER YIELD DECREASE 3% | 64,480                    | 3,979                              | 16.44      | 43,583               |
| -CABIN FACTOR DECREASE 3%    | 61,180                    | 679                                | 16.09      | 41,791               |
| -PASSENGER YIELD DECREASE 5% | 54,915                    | (5,586)                            | 15.44      | 37,538               |
| -CABIN FACTOR DECREASE 5%    | 49,415                    | (11,086)                           | 14.86      | 34,551               |
| -EXCHANGE RATE 45.5 THB/USD  | 88,976                    | 20,512                             | 17.88      | 56,431               |
| -EXCHANGE RATE 44.5 THB/USD  | 85,593                    | 19,784                             | 17.88      | 55,170               |
| -EXCHANGE RATE 43.5 THB/USD  | 82,133                    | 19,117                             | 17.88      | 53,911               |
| -EXCHANGE RATE 41.5 THB/USD  | 75,519                    | 17,369                             | 17.88      | 51,390               |
| -EXCHANGE RATE 40.5 THB/USD  | 72,060                    | 16,868                             | 17.88      | 50,131               |
| -EXCHANGE RATE 39.5 THB/USD  | 68,677                    | 16,139                             | 17.87      | 48,870               |

## เอกสารแนบ 7

---

MARGINAL INTERNAL RATE OF RETURN : PLAN NB (without 7UA)

| ( MILLION BAHT )                 | YEAR 1          | YEAR 2          | YEAR 3          | YEAR 4          | YEAR 5          | YEAR 6          | YEAR 7          | YEAR 8          | YEAR 9          | YEAR 10        | YEAR 11       | YEAR 12       | YEAR 13       | YEAR 14       | YEAR 15       | YEAR 16       | YEAR 17       | YEAR 18       | YEAR 19       | YEAR 20       | SUMMARY        |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
|                                  | 2002/03         | 2003/04         | 2004/05         | 2005/06         | 2006/07         | 2007/08         | 2008/09         | 2009/10         | 2010/11         | 2011/12        | 2012/13       | 2013/14       | 2014/15       | 2015/16       | 2016/17       | 2017/18       | 2018/19       | 2019/20       | 2020/21       | 2021/22       | 20 years       |
| <b>CASH INFLOW</b>               |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
| RESULT FROM OPERATION            | (0)             | (2,260)         | (4,493)         | (1,405)         | (1,783)         | 1,034           | 2,680           | 3,983           | 5,332           | 6,458          | 6,933         | 6,981         | 7,032         | 7,124         | 6,975         | 6,771         | 6,363         | 6,530         | 5,855         | 5,326         | 75,437         |
| PLUS DEPRECIATION & INTEREST     | 0               | 1,243           | 2,313           | 3,826           | 5,321           | 4,066           | 3,973           | 3,859           | 3,709           | 3,472          | 3,242         | 3,041         | 2,833         | 2,626         | 2,481         | 2,400         | 2,417         | 2,497         | 2,515         | 2,532         | 58,376         |
| TERMINATED VALUE OF ASSETS       | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 9,428         | 9,428          |
| CASH FROM SALE OF ASSETS         | 0               | 0               | 0               | 0               | 1,807           | (1,639)         | 0               | 0               | 0               | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 168            |
| <b>TOTAL CASH INFLOW</b>         | <b>(0)</b>      | <b>(1,017)</b>  | <b>(2,180)</b>  | <b>2,421</b>    | <b>5,345</b>    | <b>3,461</b>    | <b>6,653</b>    | <b>7,852</b>    | <b>9,041</b>    | <b>9,930</b>   | <b>10,175</b> | <b>10,022</b> | <b>9,865</b>  | <b>9,750</b>  | <b>9,456</b>  | <b>9,172</b>  | <b>8,780</b>  | <b>9,027</b>  | <b>8,370</b>  | <b>17,285</b> | <b>143,408</b> |
| <b>CASH OUTFLOW</b>              |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
| INVESTMENT                       |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |               |               |               |               |               |               |               |               |               |               |                |
| : AIRCRAFT AND MODIFICATION      | 18,188          | 10,521          | 14,290          | 10,644          | (12,440)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 41,203         |
| : SPARE PART                     | (0)             | 83              | 390             | 559             | 714             | 409             | 422             | 434             | 447             | 461            | 475           | 489           | 504           | 519           | 534           | 550           | 567           | 584           | 601           | 619           | 9,370          |
| : SPARE ENGINE                   | 0               | 339             | 892             | 461             | 952             | (382)           | 0               | 0               | 0               | 0              | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 2,262          |
| <b>TOTAL CASH OUTFLOW</b>        | <b>18,188</b>   | <b>10,953</b>   | <b>15,572</b>   | <b>11,664</b>   | <b>(10,774)</b> | <b>27</b>       | <b>422</b>      | <b>434</b>      | <b>447</b>      | <b>461</b>     | <b>475</b>    | <b>489</b>    | <b>504</b>    | <b>519</b>    | <b>534</b>    | <b>550</b>    | <b>567</b>    | <b>584</b>    | <b>601</b>    | <b>619</b>    | <b>52,835</b>  |
| <b>NET CASH FLOW</b>             | <b>(18,188)</b> | <b>(11,970)</b> | <b>(17,752)</b> | <b>(9,243)</b>  | <b>16,119</b>   | <b>3,433</b>    | <b>6,231</b>    | <b>7,418</b>    | <b>8,594</b>    | <b>9,470</b>   | <b>9,701</b>  | <b>9,533</b>  | <b>9,361</b>  | <b>9,232</b>  | <b>8,922</b>  | <b>8,621</b>  | <b>8,213</b>  | <b>8,443</b>  | <b>7,768</b>  | <b>18,666</b> | <b>90,573</b>  |
| <b>ACCUMULATED NET CASH FLOW</b> | <b>(18,188)</b> | <b>(30,158)</b> | <b>(47,910)</b> | <b>(57,153)</b> | <b>(41,034)</b> | <b>(37,600)</b> | <b>(31,369)</b> | <b>(23,952)</b> | <b>(15,358)</b> | <b>(5,888)</b> | <b>3,813</b>  | <b>13,346</b> | <b>22,707</b> | <b>31,939</b> | <b>40,861</b> | <b>49,482</b> | <b>57,696</b> | <b>66,139</b> | <b>73,907</b> | <b>90,573</b> |                |

IRR = 10.64 %

NPV = 9,343 MTHB at discount rate 8.5 %

## Plan & Plan NB (without 7 UA Aircraft)

| Unit : Million Baht           | 2002/03 | 2003/04 | 2004//05 | 2005/06 | 2006/07 | Sum 5 Years |
|-------------------------------|---------|---------|----------|---------|---------|-------------|
| <u>Transportation Results</u> |         |         |          |         |         |             |
| Plan                          | 17,385  | 19,376  | 22,003   | 23,312  | 23,677  | 105,752     |
| Plan NB (without 7 UA)        | 17,385  | 18,183  | 16,884   | 18,485  | 17,049  | 87,986      |
| Diff                          | -       | (1,193) | (5,119)  | (4,827) | (6,628) | (17,766)    |
| <u>Net Profit</u>             |         |         |          |         |         |             |
| Plan                          | 13,531  | 14,424  | 16,745   | 16,559  | 17,568  | 78,826      |
| Plan NB (without 7 UA)        | 13,531  | 13,573  | 13,146   | 13,159  | 12,907  | 66,315      |
| Diff                          | -       | (851)   | (3,599)  | (3,400) | (4,661) | (12,511)    |
| <u>Cash Flow</u>              |         |         |          |         |         |             |
| Plan                          | 7,470   | 9,418   | 4,453    | 16,423  | 18,326  |             |
| Plan NB (without 7 UA)        | 11,310  | 16,962  | 12,560   | 21,296  | 17,997  |             |
| Diff                          | 3,840   | 7,544   | 8,107    | 4,874   | (328)   |             |
| <u>IRR</u>                    |         |         |          |         |         |             |
| Plan                          | 17.88 % |         |          |         |         |             |
| Plan NB (without 7 UA)        | 10.64 % |         |          |         |         |             |

# SUMMARY OF SENSITIVITIES (กรณีไม่มีเครื่องบิน UA)

| UNIT : MTHB                  | NET PROFIT<br>FOR 5 YEARS | CASH ON HAND<br>AT THE END OF PLAN | IRR<br>(%) | NET PRESENT<br>VALUE |
|------------------------------|---------------------------|------------------------------------|------------|----------------------|
| <u>PLAN NB</u>               | 66,315                    | 17,997                             | 10.64      | 9,343                |
| <u>SENSITIVITIES</u>         |                           |                                    |            |                      |
| -PASSENGER YIELD DECREASE 3% | 52,905                    | 4,587                              | 9.49       | 4,207                |
| -CABIN FACTOR DECREASE 3%    | 49,771                    | 1,453                              | 9.17       | 2,856                |
| -PASSENGER YIELD DECREASE 5% | 43,965                    | (4,353)                            | 8.69       | 783                  |
| -CABIN FACTOR DECREASE 5%    | 38,742                    | (9,576)                            | 8.15       | (1,469)              |
| -EXCHANGE RATE 45.5 THB/USD  | 75,601                    | 19,871                             | 10.61      | 9,854                |
| -EXCHANGE RATE 44.5 THB/USD  | 72,506                    | 19,246                             | 10.62      | 9,683                |
| -EXCHANGE RATE 43.5 THB/USD  | 69,332                    | 18,796                             | 10.63      | 9,513                |
| -EXCHANGE RATE 41.5 THB/USD  | 63,298                    | 17,031                             | 10.64      | 9,085                |
| -EXCHANGE RATE 40.5 THB/USD  | 60,125                    | 16,749                             | 10.66      | 9,003                |
| -EXCHANGE RATE 39.5 THB/USD  | 57,029                    | 16,124                             | 10.68      | 8,832                |



# ROUTE RESULT (PLAN NB1)

## TOTAL SYSTEM

### STATISTICAL DATA

|                          |         | 2002/03    | 2003/04    | 2004/05    | 2005/06    | 2006/07    | 2007/08    | 2008/09    | 2009/10    | 2010/11    | 2011/12    | TOTAL        | TOTAL        |
|--------------------------|---------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|--------------|--------------|
|                          |         |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | 5 YEARS      | 10 YEARS     |
| Roundtrips               |         | 49,322.00  | 52,078.00  | 52,754.00  | 54,730.00  | 55,718.00  | 55,718.00  | 55,718.00  | 55,718.00  | 55,718.00  | 55,718.00  | 264,602.00   | 543,192.00   |
| Airborne Hours           |         | 274,588.75 | 284,089.91 | 296,518.56 | 317,369.52 | 325,598.52 | 325,598.52 | 325,598.52 | 325,598.52 | 325,598.52 | 325,598.52 | 1,498,175.26 | 3,128,167.88 |
| Available Ton-Kms        | (TATK)  | 9,309,184  | 9,594,610  | 9,879,908  | 10,524,408 | 10,790,583 | 10,790,583 | 10,790,583 | 10,790,583 | 10,790,583 | 10,790,583 | 50,098,693   | 104,051,608  |
| Revenue Ton-Kms          | (TRTK)  | 6,333,302  | 6,629,407  | 6,871,673  | 7,393,020  | 7,680,042  | 7,842,580  | 7,987,500  | 8,096,967  | 8,191,760  | 8,258,241  | 34,907,444   | 75,284,481   |
| Load Factor              | (%)     | 68.03      | 69.10      | 69.55      | 70.25      | 71.17      | 72.68      | 74.02      | 75.04      | 75.92      | 76.53      | 69.68        | 72.35        |
| Available D'load Ton-Kms | (TADTK) | 3,216,549  | 3,298,171  | 3,414,160  | 3,700,672  | 3,852,025  | 3,852,025  | 3,852,025  | 3,852,025  | 3,852,025  | 3,852,025  | 17,481,577   | 36,741,702   |
| Revenue Freight Ton-Kms  | (TRFTK) | 1,774,173  | 1,939,517  | 2,014,812  | 2,208,646  | 2,342,092  | 2,407,380  | 2,474,436  | 2,525,140  | 2,572,128  | 2,610,760  | 10,279,240   | 22,869,085   |
| Freight Load Factor      | (%)     | 55.16      | 58.81      | 59.01      | 59.68      | 60.80      | 62.50      | 64.24      | 65.55      | 68.77      | 67.78      | 58.80        | 62.24        |
| Available Seat-Kms       | (MASK)  | 67,737     | 70,008     | 71,495     | 75,225     | 76,490     | 76,490     | 76,490     | 76,490     | 76,490     | 76,490     | 380,955      | 743,405      |
| Revenue Passenger-Kms    | (MRPK)  | 49,969     | 52,110     | 53,985     | 57,604     | 59,311     | 60,391     | 61,256     | 61,909     | 62,440     | 62,750     | 272,959      | 581,705      |
| Cabin Factor             | (%)     | 73.77      | 74.43      | 75.48      | 76.58      | 77.54      | 78.95      | 80.08      | 80.94      | 81.63      | 82.04      | 75.62        | 78.25        |

### REVENUE/EXP/RESULT (TBHT)

|                        |  |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                      |
|------------------------|--|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|----------------------|
| Passenger              |  | 117,420,736        | 123,547,613        | 129,582,999        | 140,529,738        | 145,892,161        | 149,520,460        | 152,765,093        | 155,310,718        | 157,536,855        | 159,178,910        | 656,973,246        | 1,431,285,283        |
| Excess Baggage         |  | 671,431            | 728,297            | 760,854            | 828,320            | 858,303            | 877,494            | 896,646            | 910,929            | 923,490            | 932,997            | 3,845,206          | 8,386,761            |
| Freight                |  | 21,281,424         | 23,449,523         | 24,466,341         | 26,721,495         | 28,396,435         | 29,230,428         | 30,217,883         | 30,949,445         | 31,658,485         | 32,277,080         | 124,315,217        | 278,848,540          |
| Mail                   |  | 682,146            | 702,327            | 723,113            | 744,522            | 766,574            | 789,288            | 812,682            | 836,779            | 861,599            | 887,163            | 3,618,682          | 7,806,193            |
| <b>TOTAL REVENUE</b>   |  | <b>140,055,737</b> | <b>148,427,760</b> | <b>155,533,306</b> | <b>168,824,076</b> | <b>175,911,473</b> | <b>180,417,670</b> | <b>184,692,305</b> | <b>188,007,871</b> | <b>190,980,428</b> | <b>193,276,150</b> | <b>788,752,351</b> | <b>1,726,126,776</b> |
| Load dependable        |  | 11,239,236         | 11,889,490         | 12,599,981         | 13,686,416         | 14,295,301         | 14,806,336         | 15,286,619         | 15,751,396         | 16,163,773         | 16,527,964         | 63,710,425         | 142,246,513          |
| Not-load depend.       |  | 66,705,871         | 70,688,192         | 77,388,578         | 84,502,218         | 88,464,862         | 92,481,121         | 95,372,501         | 98,328,431         | 101,436,398        | 104,630,982        | 388,749,720        | 880,997,153          |
| Direct Variable        |  | 77,945,107         | 82,577,682         | 89,988,558         | 98,188,634         | 103,760,164        | 107,287,457        | 110,659,121        | 114,077,827        | 117,600,171        | 121,158,946        | 452,480,145        | 1,023,243,866        |
| <b>CONTRIBUTION</b>    |  | <b>62,110,630</b>  | <b>65,850,077</b>  | <b>65,544,748</b>  | <b>70,635,442</b>  | <b>72,151,309</b>  | <b>73,130,213</b>  | <b>74,033,184</b>  | <b>73,930,044</b>  | <b>73,380,257</b>  | <b>72,117,204</b>  | <b>336,292,206</b> | <b>702,883,109</b>   |
| Direct fixed costs     |  | 9,008,823          | 10,019,549         | 9,636,319          | 10,079,815         | 10,461,207         | 10,984,288         | 11,533,481         | 12,110,155         | 12,715,683         | 13,351,448         | 49,205,713         | 109,900,726          |
| Total Direct I         |  | 86,953,930         | 92,597,232         | 99,624,878         | 108,268,448        | 114,221,371        | 118,271,725        | 122,192,602        | 126,187,982        | 130,315,834        | 134,510,392        | 501,665,858        | 1,133,144,392        |
| <b>CONTRIBUTION I</b>  |  | <b>53,101,807</b>  | <b>55,830,528</b>  | <b>55,908,429</b>  | <b>60,555,627</b>  | <b>61,690,102</b>  | <b>62,145,946</b>  | <b>62,499,703</b>  | <b>61,819,889</b>  | <b>60,864,595</b>  | <b>58,765,758</b>  | <b>287,086,493</b> | <b>592,982,384</b>   |
| Flight equipment       |  | 21,546,449         | 22,620,477         | 23,213,331         | 24,991,130         | 26,762,224         | 25,864,014         | 24,697,683         | 23,672,218         | 22,825,014         | 22,880,386         | 118,123,611        | 239,142,927          |
| Total Direct II        |  | 108,600,379        | 115,217,709        | 122,838,208        | 133,259,579        | 140,973,595        | 144,135,739        | 148,890,284        | 149,860,200        | 153,140,847        | 157,470,778        | 620,789,470        | 1,372,287,319        |
| <b>CONTRIBUTION II</b> |  | <b>31,555,358</b>  | <b>33,210,051</b>  | <b>32,695,098</b>  | <b>35,564,497</b>  | <b>34,937,877</b>  | <b>36,281,931</b>  | <b>37,802,021</b>  | <b>38,147,671</b>  | <b>37,839,581</b>  | <b>35,805,372</b>  | <b>167,962,881</b> | <b>353,839,457</b>   |
| Indirect               |  | 14,170,360         | 15,026,765         | 15,811,086         | 17,079,847         | 17,888,781         | 18,523,086         | 19,158,834         | 19,738,776         | 20,315,812         | 20,864,050         | 79,976,839         | 178,575,376          |
| <b>TOTAL COSTS</b>     |  | <b>122,670,739</b> | <b>130,244,474</b> | <b>138,649,294</b> | <b>150,339,426</b> | <b>158,862,376</b> | <b>162,658,805</b> | <b>166,047,118</b> | <b>169,598,976</b> | <b>173,456,659</b> | <b>178,334,828</b> | <b>700,766,309</b> | <b>1,550,862,695</b> |
| <b>NET RESULT</b>      |  | <b>17,384,998</b>  | <b>18,183,286</b>  | <b>16,884,012</b>  | <b>18,484,650</b>  | <b>17,049,096</b>  | <b>17,758,865</b>  | <b>18,645,187</b>  | <b>18,408,895</b>  | <b>17,523,769</b>  | <b>14,941,322</b>  | <b>87,986,042</b>  | <b>175,264,081</b>   |

### UNIT DATA

|                             |        |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|-----------------------------|--------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Revenue/RTK                 | (BHT)  | 22.11    | 22.39    | 22.63    | 22.84    | 22.91    | 23.00    | 23.12    | 23.22    | 23.31    | 23.40    | 22.60    | 22.93    |
| Revenue/RPK                 | (BHT)  | 2.35     | 2.37     | 2.40     | 2.44     | 2.48     | 2.48     | 2.49     | 2.51     | 2.52     | 2.54     | 2.41     | 2.46     |
| Revenue/RFTK                | (BHT)  | 12.00    | 12.09    | 12.14    | 12.10    | 12.12    | 12.14    | 12.21    | 12.28    | 12.31    | 12.36    | 12.09    | 12.18    |
| Expenses/ATK                | (BHT)  | 13.18    | 13.57    | 14.03    | 14.28    | 14.72    | 15.07    | 15.39    | 15.72    | 16.07    | 16.53    | 13.99    | 14.90    |
| Exp.less D'load Rev/ASK     | (BHT)  | 1.48     | 1.51     | 1.58     | 1.62     | 1.68     | 1.72     | 1.75     | 1.79     | 1.83     | 1.89     | 1.58     | 1.69     |
| Expenses/AB Hour            | (TBHT) | 446.73   | 458.46   | 467.59   | 473.70   | 487.91   | 499.57   | 509.98   | 520.88   | 532.73   | 547.71   | 467.75   | 496.09   |
| Expenses/RT                 | (TBHT) | 2,487.14 | 2,500.95 | 2,628.22 | 2,746.93 | 2,851.19 | 2,919.32 | 2,980.13 | 3,043.88 | 3,113.12 | 3,200.67 | 2,648.38 | 2,855.09 |
| Break-even Load Factor      | (%)    | 58.91    | 59.95    | 61.39    | 61.93    | 63.71    | 64.84    | 65.93    | 67.07    | 68.36    | 70.11    | 61.28    | 64.40    |
| Break-even Cabin Factor     | (%)    | 61.80    | 62.42    | 64.69    | 65.52    | 67.59    | 68.65    | 69.33    | 70.37    | 71.62    | 73.54    | 64.51    | 67.71    |
| Result In % of rev.         |        | 12.41    | 12.25    | 10.86    | 10.95    | 9.89     | 9.84     | 10.10    | 9.79     | 9.18     | 7.73     | 11.16    | 10.15    |
| Contribution I In % of Rev. |        | 37.91    | 37.61    | 35.95    | 35.87    | 35.07    | 34.45    | 33.84    | 32.88    | 31.76    | 30.41    | 36.40    | 34.35    |

# ROUTE RESULT (PLAN NB1)

## TOTAL SYSTEM

### STATISTICAL DATA

|                                 | 2012/13     | 2013/14     | 2014/15     | 2015/16     | 2016/17     | 2017/18      | 2018/19      | 2019/20      | 2020/21      | 2021/22      | 10-Jul-03<br>TOTAL |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------------|
|                                 |             |             |             |             |             |              |              |              |              |              | 20 YEARS           |
| Roundtrips                      | 55,718.00   | 55,718.00   | 55,718.00   | 55,718.00   | 55,718.00   | 55,718.00    | 55,718.00    | 55,718.00    | 55,718.00    | 55,718.00    | 1,100,372.00       |
| Airborne Hours                  | 325,598.52  | 325,598.52  | 325,598.52  | 325,598.52  | 325,598.52  | 325,598.52   | 325,598.52   | 325,598.52   | 325,598.52   | 325,598.52   | 6,382,153.06       |
| Available Ton-Kms (TATK)        | 10,790,583  | 10,790,583  | 10,790,583  | 10,790,583  | 10,790,583  | 10,790,583   | 10,790,583   | 10,790,583   | 10,790,583   | 10,790,583   | 211,957,438        |
| Revenue Ton-Kms (TRTK)          | 8,383,474   | 8,429,826   | 8,473,970   | 8,512,058   | 8,547,361   | 8,581,705    | 8,605,663    | 8,628,022    | 8,645,416    | 8,663,068    | 160,753,046        |
| Load Factor (%)                 | 77.69       | 78.12       | 78.53       | 78.88       | 79.21       | 79.53        | 79.75        | 79.84        | 80.12        | 80.28        | 75.84              |
| Available D/oad Ton-Kms (TADTK) | 3,852,025   | 3,852,025   | 3,852,025   | 3,852,025   | 3,852,025   | 3,852,025    | 3,852,025    | 3,852,025    | 3,852,025    | 3,852,025    | 75,261,952         |
| Revenue Freight Ton-Kms (TRFTK) | 2,851,032   | 2,892,075   | 2,730,892   | 2,765,301   | 2,800,346   | 2,834,680    | 2,858,649    | 2,879,008    | 2,898,402    | 2,916,053    | 50,895,531         |
| Freight Load Factor (%)         | 68.82       | 69.89       | 70.89       | 71.79       | 72.70       | 73.59        | 74.21        | 74.74        | 75.24        | 75.70        | 67.62              |
| Available Seat-Kms (MASK)       | 76,490      | 76,490      | 76,490      | 76,490      | 76,480      | 76,490       | 76,480       | 76,490       | 76,490       | 76,490       | 1,508,304          |
| Revenue Passenger-Kms (MRPK)    | 63,018      | 63,077      | 63,136      | 63,177      | 63,179      | 63,179       | 63,179       | 63,179       | 63,179       | 63,179       | 1,213,188          |
| Cabin Factor (%)                | 82.39       | 82.46       | 82.54       | 82.59       | 82.60       | 82.60        | 82.60        | 82.60        | 82.60        | 82.60        | 80.43              |
| REVENUE/EXP./RESULT (TBHT)      |             |             |             |             |             |              |              |              |              |              |                    |
| Passenger                       | 160,105,204 | 160,536,078 | 160,973,682 | 161,388,405 | 161,652,757 | 161,911,739  | 162,173,310  | 162,437,498  | 162,704,327  | 162,973,825  | 3,048,140,107      |
| Excess Baggage                  | 938,498     | 941,351     | 944,243     | 948,913     | 949,039     | 951,010      | 953,001      | 955,011      | 957,042      | 959,094      | 17,881,961         |
| Freight                         | 32,759,827  | 33,251,568  | 33,732,261  | 34,187,334  | 34,650,816  | 35,107,079   | 35,485,408   | 35,768,661   | 36,054,570   | 36,312,682   | 625,938,746        |
| Mail                            | 913,484     | 940,615     | 968,550     | 987,323     | 1,026,958   | 1,057,483    | 1,088,924    | 1,121,308    | 1,154,864    | 1,189,020    | 18,264,532         |
| TOTAL REVENUE                   | 194,717,021 | 195,669,612 | 196,618,735 | 197,517,975 | 198,279,570 | 199,027,311  | 199,680,643  | 200,282,479  | 200,870,603  | 201,434,620  | 3,710,225,345      |
| Load dependable                 | 16,870,384  | 17,168,265  | 17,473,346  | 17,780,984  | 18,084,508  | 18,394,462   | 18,709,977   | 19,032,207   | 19,362,206   | 19,700,005   | 324,822,858        |
| Not-load depend.                | 107,976,784 | 111,434,750 | 115,020,424 | 118,754,008 | 122,540,709 | 126,505,353  | 130,639,054  | 134,904,359  | 139,348,102  | 143,970,037  | 2,132,080,732      |
| Direct Variable                 | 124,847,169 | 128,603,015 | 132,493,770 | 136,534,992 | 140,625,217 | 144,699,815  | 149,349,031  | 153,936,566  | 158,710,308  | 163,670,042  | 2,456,913,591      |
| CONTRIBUTION                    | 68,869,852  | 67,066,588  | 64,124,965  | 60,982,983  | 57,654,353  | 54,127,486   | 50,331,612   | 46,345,913   | 42,160,295   | 37,764,578   | 1,253,311,754      |
| Direct fixed costs              | 14,019,018  | 14,719,969  | 15,455,968  | 16,228,766  | 17,040,204  | 17,892,214   | 18,786,825   | 19,726,166   | 20,712,475   | 21,748,098   | 286,230,430        |
| Total Direct I                  | 138,866,187 | 143,322,884 | 147,949,737 | 152,763,758 | 157,665,421 | 162,792,030  | 168,135,856  | 173,662,732  | 179,422,783  | 185,418,140  | 2,743,144,020      |
| CONTRIBUTION I                  | 55,850,834  | 52,346,628  | 48,668,988  | 44,754,217  | 40,614,148  | 36,235,281   | 31,644,787   | 26,619,746   | 21,447,821   | 16,016,480   | 967,081,325        |
| Flight equipment                | 23,071,362  | 22,978,561  | 22,978,890  | 22,954,531  | 22,860,528  | 22,935,152   | 23,083,336   | 23,276,793   | 23,494,807   | 23,796,516   | 470,573,402        |
| Total Direct II                 | 161,937,549 | 166,301,544 | 170,928,627 | 175,718,289 | 180,525,949 | 185,727,182  | 191,219,192  | 196,939,525  | 202,917,589  | 209,214,656  | 3,213,717,422      |
| CONTRIBUTION II                 | 32,779,472  | 29,368,068  | 25,690,108  | 21,799,686  | 17,753,621  | 13,300,129   | 8,461,451    | 3,342,954    | -2,046,968   | (7,780,036)  | 496,507,923        |
| Indirect                        | 21,371,587  | 21,867,092  | 22,390,153  | 22,939,106  | 23,508,708  | 24,110,786   | 24,742,141   | 25,408,007   | 26,113,422   | 26,860,308   | 417,886,687        |
| TOTAL COSTS                     | 183,309,136 | 188,168,637 | 193,318,781 | 198,657,395 | 204,034,657 | 209,837,968  | 215,961,333  | 222,347,532  | 229,031,011  | 236,074,964  | 3,631,604,109      |
| NET RESULT                      | 11,407,885  | 7,500,975   | 3,299,954   | -1,139,420  | (5,755,088) | (10,810,657) | (16,280,690) | (22,065,054) | (28,160,408) | (34,640,344) | 78,621,236         |
|                                 |             |             |             |             |             |              |              |              |              |              |                    |
| UNIT DATA                       |             |             |             |             |             |              |              |              |              |              |                    |
| Revenue/RTK (BHT)               | 23.23       | 23.21       | 23.20       | 23.20       | 23.20       | 23.19        | 23.20        | 23.22        | 23.23        | 23.25        | 23.08              |
| Revenue/RPK (BHT)               | 2.54        | 2.55        | 2.55        | 2.55        | 2.58        | 2.56         | 2.57         | 2.57         | 2.58         | 2.58         | 2.51               |
| Revenue/RFTK (BHT)              | 12.36       | 12.35       | 12.35       | 12.36       | 12.37       | 12.38        | 12.41        | 12.42        | 12.44        | 12.45        | 12.30              |
| Expenses/ATK (BHT)              | 16.99       | 17.44       | 17.92       | 18.41       | 18.91       | 19.45        | 20.01        | 20.61        | 21.23        | 21.88        | 17.13              |
| Exp less D/oad Rev/ASK (BHT)    | 1.94        | 2.00        | 2.06        | 2.12        | 2.19        | 2.26         | 2.33         | 2.41         | 2.50         | 2.58         | 1.97               |
| Expenses/AB Hour (TBHT)         | 562.99      | 577.92      | 593.73      | 610.13      | 626.64      | 644.47       | 663.27       | 682.89       | 703.42       | 725.05       | 569.02             |
| Expenses/RT (TBHT)              | 3,289.94    | 3,377.16    | 3,488.59    | 3,565.41    | 3,651.92    | 3,768.07     | 3,875.97     | 3,990.59     | 4,110.54     | 4,236.96     | 3,300.34           |
| Break-even Load Factor (%)      | 72.75       | 74.86       | 77.10       | 79.38       | 81.72       | 84.25        | 86.86        | 89.58        | 92.43        | 95.44        | 74.09              |
| Break-even Cabin Factor (%)     | 75.90       | 78.20       | 80.67       | 83.24       | 85.87       | 88.74        | 91.85        | 95.13        | 98.60        | 102.28       | 78.14              |
| Result in % of rev.             | 5.86        | 3.83        | 1.68        | -0.58       | (2.90)      | (5.43)       | (8.15)       | (11.02)      | (14.02)      | (17.20)      | 2.12               |
| Contribution in % of Rev.       | 28.68       | 26.75       | 24.75       | 22.66       | 20.48       | 18.21        | 15.80        | 13.29        | 10.68        | 7.95         | 26.07              |

## REVENUE COMPARISON

|                          | Total 5-Years |            | Difference |       |
|--------------------------|---------------|------------|------------|-------|
|                          | Plan          | Plan no UA | Amount     | (%)   |
| <b>(MBHT)</b>            |               |            |            |       |
| <b>Total Revenue</b>     | 846,249       | 788,754    | -57,495    | -6.8  |
| <b>Domestic</b>          | 65,323        | 65,000     | -323       | -0.5  |
| <b>Regional</b>          | 398,954       | 387,010    | -11,944    | -3.0  |
| <b>Intercon.</b>         | 381,972       | 336,744    | -45,228    | -11.8 |
| <b>(MBHT)</b>            |               |            |            |       |
| <b>Passenger Revenue</b> | 702,855       | 656,974    | -45,881    | -6.5  |
| <b>Domestic</b>          | 63,185        | 62,890     | -295       | -0.5  |
| <b>Regional</b>          | 318,353       | 308,466    | -9,887     | -3.1  |
| <b>Intercon.</b>         | 321,317       | 285,618    | -35,699    | -11.1 |
| <b>(MBHT)</b>            |               |            |            |       |
| <b>Cargo Revenue</b>     | 135,712       | 124,315    | -11,397    | -8.4  |
| <b>Domestic</b>          | 2,004         | 1,977      | -27        | -1.3  |
| <b>Regional</b>          | 76,309        | 74,287     | -2,022     | -2.6  |
| <b>Intercon.</b>         | 57,399        | 48,051     | -9,348     | -16.3 |

## PASSENGER REVENUE COMPARISON

|                         | Total 5-Years  |                | Difference     |              |
|-------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------|
|                         | Plan           | Plan no UA     | Amount         | (%)          |
| <b>(MBHT)</b>           |                |                |                |              |
| <b>REGIONAL</b>         | <b>318,353</b> | <b>308,466</b> | <b>-9,887</b>  | <b>-3.1</b>  |
| <b>Northern</b>         | 191,516        | 182,874        | -8,642         | -4.5         |
| <b>Indochina</b>        | 17,323         | 17,114         | -209           | -1.2         |
| <b>Southern</b>         | 51,237         | 50,661         | -576           | -1.1         |
| <b>Western</b>          | 39,279         | 39,372         | 93             | 0.2          |
| <b>Middle East</b>      | 18,998         | 18,445         | -553           | -2.9         |
|                         |                |                |                |              |
| <b>INTERCONTINENTAL</b> | <b>321,317</b> | <b>285,618</b> | <b>-35,699</b> | <b>-11.1</b> |
| <b>Europe</b>           | 213,421        | 190,249        | -23,172        | -10.9        |
| <b>Australia</b>        | 64,901         | 52,375         | -12,526        | -19.3        |
| <b>North Pacific</b>    | 42,995         | 42,994         | -1             | -0.0         |

**CARGO REVENUE COMPARISON**

|                         | Total 5-Years |               | Difference    |              |
|-------------------------|---------------|---------------|---------------|--------------|
|                         | Plan          | Plan no UA    | Amount        | (%)          |
| <b>(MBHT)</b>           |               |               |               |              |
| <b>REGIONAL</b>         | <b>76,309</b> | <b>74,287</b> | <b>-2,022</b> | <b>-2.6</b>  |
| <b>Northern</b>         | 48,958        | 47,714        | -1,244        | -2.5         |
| <b>Indochina</b>        | 3,040         | 2,939         | -101          | -3.3         |
| <b>Southern</b>         | 11,040        | 10,660        | -380          | -3.4         |
| <b>Western</b>          | 8,978         | 8,832         | -146          | -1.6         |
| <b>Middle East</b>      | 4,293         | 4,142         | -151          | -3.5         |
|                         |               |               |               |              |
| <b>INTERCONTINENTAL</b> | <b>57,399</b> | <b>48,051</b> | <b>-9,348</b> | <b>-16.3</b> |
| <b>Europe</b>           | 41,060        | 33,240        | -7,820        | -19.0        |
| <b>Australia</b>        | 9,669         | 8,137         | -1,532        | -15.8        |
| <b>North Pacific</b>    | 6,670         | 6,674         | 4             | 0.1          |

## เอกสารแนบ 8

---

## 6.3 Revenue and Route Result 2002/03-2006/07 PLAN RO\_A22

| ROUTE AREA               | TOTAL 5 YEARS     |     |        |         |
|--------------------------|-------------------|-----|--------|---------|
| UNIT : MTHB              | (2002/03-2006/07) |     |        |         |
| NEW ROUTE ONLY           | REVENUE % share   |     | RESULT | % share |
| WESTERN                  | 6,340             | 0.7 | 408    | 0.4     |
| TG323/4 BKK-MAA v.v.     | 3,188             | 0.4 | 308    | 0.3     |
| TG325/6 BKK-BLR v.v.     | 2,960             | 0.3 | 160    | 0.2     |
| TG329/0 CNX-MDL v.v.     | 192               | 0.0 | -60    | -0.1    |
| MIDDLE EAST              | 3,465             | 0.4 | -1,020 | -1.0    |
| TG515/6 BKK-BAH-BEY v.v. | 3,465             | 0.4 | -1,020 | -1.0    |
| NORTHERN                 | 6,248             | 0.7 | -2,519 | -2.4    |
| TG610/1 BKK-XMN v.v.     | 1,620             | 0.2 | -625   | -0.6    |
| TG604/5 BKK-CNX-KWL v.v. | 444               | 0.1 | -436   | -0.4    |
| TG686/7 BKK-XIY v.v.     | 728               | 0.1 | -500   | -0.5    |
| TG660/1 BKK-WUH v.v.     | 466               | 0.1 | -331   | -0.3    |
| TG608/9 BKK-CGO v.v.     | 662               | 0.1 | -244   | -0.2    |
| TG682/3 BKK-HGH v.v.     | 630               | 0.1 | -324   | -0.3    |
| TG684/5 BKK-CKG v.v.     | 159               | 0.0 | -108   | -0.1    |
| TG690/1 BKK-NNG v.v.     | 81                | 0.0 | -98    | -0.1    |
| TG694/5 BKK-NKG v.v.     | 389               | 0.0 | -77    | -0.1    |
| TG672/3 BKK-SDJ v.v.     | 1,069             | 0.1 | 224    | 0.2     |
| INDOCHINA                | 594               | 0.1 | -393   | -0.4    |
| TG572/3 BKK-REP v.v.     | 230               | 0.0 | -250   | -0.2    |
| TG574/5 CNX-VTE v.v.     | 208               | 0.0 | -82    | -0.1    |
| TG576/7 CNX-LPQ v.v.     | 156               | 0.0 | -61    | -0.1    |
| REGIONAL                 | 16,647            | 2.0 | -3,524 | -3.3    |

| ROUTE AREA               | TOTAL 5 YEARS     |     |                |      |
|--------------------------|-------------------|-----|----------------|------|
| UNIT : MTHB              | (2002/03-2006/07) |     |                |      |
| NEW ROUTE ONLY           | REVENUE % share   |     | RESULT % share |      |
| NORTH PACIFIC            | 18,035            | 2.1 | -94            | -0.1 |
| TG776/7 BKK-NYC v.v.     | 14,385            | 1.7 | 151            | 0.1  |
| TG778/9 BKK-LAX v.v.     | 3,650             | 0.4 | -245           | -0.2 |
| EUROPE                   | 6,601             | 0.8 | 750            | 0.7  |
| TG940/1 BKK-AUH-SVO v.v. | 4,287             | 0.5 | 636            | 0.6  |
| TG974/5 BKK-JNB v.v.     | 2,314             | 0.3 | 114            | 0.1  |
| INTERCONTINENTAL         | 24,636            | 2.9 | 656            | 0.6  |
| INTERNATIONAL            | 41,283            | 4.9 | -2,868         | -2.7 |



## 6.3

## Revenue and Route Result 2002/03 and 2006/07 PLAN RO\_A22

| ROUTE AREA<br>NEW ROUTE ONLY UNIT : MTHB | 2002/03 |         |        |         | 2006/7  |         |        |         |
|------------------------------------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|---------|
|                                          | REVENUE | % share | RESULT | % share | REVENUE | % share | RESULT | % share |
| WESTERN                                  | 1,412   | 0.2     | 51     | 0.0     | 1,684   | 0.2     | 136    | 0.1     |
| TG323/4 BKK-MAA v.v.                     | 726     | 0.1     | 33     | 0.0     | 844     | 0.1     | 97     | 0.1     |
| TG325/6 BKK-BLR v.v.                     | 686     | 0.1     | 18     | 0.0     | 790     | 0.1     | 55     | 0.1     |
| TG329/0 CNX-MDL v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 50      | 0.0     | -16    | 0.0     |
| MIDDLE EAST                              | 563     | 0.1     | -152   | -0.1    | 811     | 0.1     | -241   | -0.2    |
| TG515/6 BKK-BAH-BEY v.v.                 | 563     | 0.1     | -152   | -0.1    | 811     | 0.1     | -241   | -0.2    |
| NORTHERN                                 | 267     | 0.0     | -158   | -0.1    | 3,267   | 0.4     | -864   | -0.8    |
| TG610/1 BKK-XMN v.v.                     | 267     | 0.0     | -158   | -0.1    | 348     | 0.0     | -128   | -0.1    |
| TG604/5 BKK-CNX-KWL v.v.                 | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 128     | 0.0     | -122   | -0.1    |
| TG686/7 BKK-XIY v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 273     | 0.0     | -154   | -0.1    |
| TG660/1 BKK-WUH v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 162     | 0.0     | -113   | -0.1    |
| TG608/9 BKK-CGO v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 337     | 0.0     | -124   | -0.1    |
| TG682/3 BKK-HGH v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 321     | 0.0     | -164   | -0.2    |
| TG684/5 BKK-CKG v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 159     | 0.0     | -108   | -0.1    |
| TG690/1 BKK-NNG v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 81      | 0.0     | -98    | -0.1    |
| TG694/5 BKK-NKG v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 389     | 0.0     | -77    | -0.1    |
| TG672/3 BKK-SDJ v.v.                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 1,069   | 0.1     | 224    | 0.2     |

| ROUTE AREA                 | 2002/03 |         |        |         | 2006/7  |         |        |         |
|----------------------------|---------|---------|--------|---------|---------|---------|--------|---------|
| NEW ROUTE ONLY UNIT : MTHB | REVENUE | % share | RESULT | % share | REVENUE | % share | RESULT | % share |
| INDOCHINA                  | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 213     | 0.0     | -166   | -0.2    |
| TG572/3 BKK-REP v.v.       | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 117     | 0.0     | -128   | -0.1    |
| TG574/5 CNX-VTE v.v.       | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 55      | 0.0     | -22    | 0.0     |
| TG576/7 CNX-LPQ v.v.       | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 41      | 0.0     | -16    | 0.0     |
| REGIONAL                   | 2,242   | 0.3     | -259   | -0.2    | 5,975   | 0.7     | -1,135 | -1.1    |
| NORTH PACIFIC              | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 7,080   | 0.8     | -77    | -0.1    |
| TG776/7 BKK-NYC v.v.       | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 5,200   | 0.6     | 42     | 0.0     |
| TG778/9 BKK-LAX v.v.       | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 1,880   | 0.2     | -119   | -0.1    |
| EUROPE                     | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 2,652   | 0.3     | 285    | 0.3     |
| TG940/1 BKK-AUH-SVO v.v.   | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 1,478   | 0.2     | 227    | 0.2     |
| TG974/5 BKK-JNB v.v.       | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 1,174   | 0.1     | 58     | 0.1     |
| INTERCONTINENTAL           | -       | 0.0     | -      | 0.0     | 9,732   | 1.2     | 208    | 0.2     |
| INTERNATIONAL              | 2,242   | 0.3     | -259   | -0.2    | 15,707  | 1.9     | -927   | -0.9    |

## เอกสารแนบ 9

---

2.6 อัตราส่วนทางการเงินและการดำเนินงาน

หน่วย : ล้านบาท

| รายการ                                                                                            | 2542<br>(จริง) | 2543<br>(จริง) | 2544<br>(จริง) | 2545<br>(จริง) | 2546<br>(ประมาณการ) | 2547<br>(ประมาณการ) | 2548<br>(ประมาณการ) | 2549<br>(ประมาณการ) | 2550<br>(ประมาณการ) |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 1. ความสามารถในการทำกำไร (%)                                                                      |                |                |                |                |                     |                     |                     |                     |                     |
| 1.1 กำไรจากการดำเนินงาน/รายได้จากการดำเนินงาน                                                     | 15.6           | 12.2           | 9.4            | 14.4           | 12.8                | 12.8                | 13.6                | 13.6                | 13.8                |
| 1.2 กำไรสุทธิ/รายได้จากการดำเนินงาน                                                               | 4.4            | 3.9            | 1.5            | 7.9            | 6.5                 | 6.3                 | 6.6                 | 6.5                 | 7.0                 |
| 1.3 กำไรสุทธิ/ส่วนทุน                                                                             | 97.5           | 49.4           | 10.8           | 36.1           | 20.4                | 17.5                | 19.1                | 17.5                | 16.9                |
| 1.4 กำไรจากการดำเนินงาน/สินทรัพย์                                                                 | 11.5           | 8.8            | 6.8            | 10.4           | 9.8                 | 9.5                 | 10.6                | 10.8                | 11.2                |
| 1.5 กำไรสุทธิ/สินทรัพย์                                                                           | 3.2            | 2.8            | 1.1            | 5.7            | 5.0                 | 4.7                 | 5.1                 | 5.2                 | 5.6                 |
| 1.6 กำไรสุทธีก่อนหักดอกเบี้ย/สินทรัพย์                                                            | 7.6            | 6.9            | 5.3            | 9.5            | 7.8                 | 7.0                 | 7.7                 | 8.2                 | 8.8                 |
| 2. สภาพคล่องและความสามารถในการชำระหนี้(๑)                                                         |                |                |                |                |                     |                     |                     |                     |                     |
| 2.1 สินทรัพย์หมุนเวียน/หนี้สินหมุนเวียน                                                           | 0.8            | 0.8            | 0.6            | 0.6            | 0.8                 | 0.5                 | 0.5                 | 0.5                 | 0.7                 |
| 2.2 หนี้สิน/ส่วนทุน                                                                               | 29.1           | 16.6           | 8.9            | 5.3            | 3.0                 | 2.8                 | 2.7                 | 2.4                 | 2.0                 |
| 2.3 หนี้สินระยะยาว/ส่วนทุน                                                                        | 17.3           | 10.5           | 5.3            | 2.8            | 1.9                 | 1.4                 | 1.6                 | 1.3                 | 1.2                 |
| 2.4 กำไรสุทธิ+ดอกเบี้ยจ่าย+ค่าเสื่อม/เงินต้นรวมดอกเบี้ย<br>ที่ต้องชำระในปีนั้น(ดอกเบี้ยในงบทำการ) | 1.0            | 0.8            | 0.7            | 1.0            | 1.0                 | 1.3                 | 1.0                 | 1.2                 | 1.0                 |
| 3. ความสามารถในการเก็บหนี้และการใช้ประโยชน์ทรัพย์สิน                                              |                |                |                |                |                     |                     |                     |                     |                     |
| 3.1 อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้(ยอดขาย/ลูกหนี้ถัวเฉลี่ย)                                          | 9.0            | 9.4            | 11.1           | 10.6           | 10.5                | 10.2                | 10.5                | 10.3                | 10.2                |
| 3.2 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (ยอดขาย/สินทรัพย์รวมสิ้นปี)                                     | 0.6            | 0.6            | 0.7            | 0.7            | 0.8                 | 0.7                 | 0.8                 | 0.8                 | 0.8                 |
| 4. ความสามารถในการดำเนินงาน                                                                       |                |                |                |                |                     |                     |                     |                     |                     |
| 4.1 การทำรายได้/พนักงาน 1 คน (ล้านบาท)                                                            | 4.46           | 4.74           | 4.96           | 4.88           | 5.33                | 5.41                | -                   | -                   | -                   |
| 4.2 ค่าใช้จ่ายบุคคล/ค่าใช้จ่ายรวม (%)                                                             | 15.9           | 15.5           | 15.4           | 17.4           | 15.9                | 16.3                | -                   | -                   | -                   |
| 4.3 ค่าสวัสดิการ/เงินเดือนค่าจ้าง (%)                                                             | 41.9           | 42.7           | 42.0           | 39.6           | 39.0                | 38.7                | -                   | -                   | -                   |
| 4.4 ค่าล่วงเวลา / เงินเดือนค่าจ้าง (%)                                                            | 8.2            | 9.7            | 9.7            | 7.9            | 6.9                 | 6.5                 | -                   | -                   | -                   |
| 5. ความสามารถในการลงทุนโดยใช้เงินรายได้                                                           |                |                |                |                |                     |                     |                     |                     |                     |
| 5.1 Net Cash From Operation * (ล้านบาท)                                                           | 4,285.7        | (5,463.3)      | (8,623.3)      | (7,814.9)      | 4,470.5             | 4,912.5             | 4,635.0             | 9,028.0             | 7,258.0             |
| 5.2 Self Financing Ratio (Net Cash From Operation /<br>วงเงินจ่ายลงทุนในปีนั้น( %)                | 31.0           | (22.3)         | (34.2)         | (242.1)        | 31.7                | 12.9                | 13.6                | 39.3                | 29.0                |

## เอกสารแนบ 10

---

กรณีฐาน

## PROFIT AND LOSS STATEMENT - THE COMPANY

FOR THE YEARS ENDED 30 SEPTEMBER

| ( MILLION BAHT )                   | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                    | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 2550/51        | 2551/52        | 2552/53        | 2553/54        | 2553/54        |
| 09-Jul-03                          | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        | 2007/08        | 2008/09        | 2009/10        | 2010/11        | 2011/12        |
| <b><u>OPERATION REVENUES</u></b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Passenger & Excess Baggage         | 118,092        | 129,706        | 143,461        | 153,495        | 162,111        | 166,138        | 169,721        | 172,513        | 174,954        | 176,762        |
| Freight                            | 21,281         | 24,884         | 27,823         | 29,758         | 31,964         | 32,902         | 33,997         | 34,815         | 35,608         | 36,305         |
| Mail                               | 682            | 714            | 737            | 759            | 782            | 805            | 829            | 853            | 878            | 904            |
| Other Activities                   | 6,275          | 7,983          | 8,799          | 10,173         | 12,095         | 12,700         | 13,334         | 13,999         | 14,697         | 15,431         |
| Total Operating Revenue            | 146,330        | 163,287        | 180,819        | 194,185        | 206,952        | 212,544        | 217,880        | 222,180        | 226,137        | 229,402        |
| <b><u>OTHER REVENUES</u></b>       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Income                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other Income                       | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 575            | 604            | 634            | 666            | 700            |
| Total Other Revenue                | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 575            | 604            | 634            | 666            | 700            |
| <b>TOTAL REVENUES</b>              | <b>146,779</b> | <b>163,749</b> | <b>181,316</b> | <b>194,700</b> | <b>207,931</b> | <b>213,119</b> | <b>218,484</b> | <b>222,814</b> | <b>226,804</b> | <b>230,102</b> |
| <b><u>OPERATING EXPENSES</u></b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight Operations                  | 33,202         | 36,951         | 40,748         | 43,219         | 45,271         | 46,245         | 47,347         | 48,504         | 49,585         | 50,688         |
| Maintenance and Overhaul           | 13,085         | 14,339         | 16,403         | 17,903         | 19,453         | 20,928         | 22,361         | 23,836         | 25,140         | 26,247         |
| Ground Operations                  | 22,348         | 24,952         | 27,604         | 29,410         | 31,533         | 32,527         | 33,550         | 34,610         | 35,713         | 36,862         |
| Passenger Service                  | 15,845         | 17,423         | 19,673         | 21,133         | 22,520         | 23,371         | 24,223         | 25,072         | 25,929         | 26,771         |
| Marketing                          | 14,149         | 15,621         | 17,299         | 18,509         | 19,569         | 20,092         | 20,587         | 20,969         | 21,298         | 21,537         |
| General and Administration         | 2,222          | 2,372          | 2,526          | 2,687          | 2,866          | 3,043          | 3,231          | 3,433          | 3,651          | 3,887          |
| Leased of Flight Equipment         | 7,203          | 7,165          | 7,127          | 7,362          | 8,163          | 7,417          | 6,443          | 5,306          | 5,299          | 5,299          |
| Depreciation of Aircraft           | 9,959          | 12,410         | 13,846         | 16,062         | 17,227         | 17,435         | 17,541         | 17,794         | 17,395         | 18,138         |
| Depreciation of Other Fixed Assets | 1,833          | 2,064          | 2,101          | 3,654          | 3,583          | 3,241          | 2,639          | 2,128          | 1,448          | 1,416          |
| Other Activities                   | 2,136          | 3,688          | 3,803          | 4,265          | 5,781          | 6,718          | 7,736          | 8,831          | 9,980          | 11,208         |
| Total Operating Expenses           | 121,981        | 136,986        | 151,130        | 164,205        | 175,986        | 181,017        | 185,857        | 190,482        | 195,438        | 202,053        |
| <b><u>OTHER EXPENSES</u></b>       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Expenses                  | 4,829          | 5,364          | 5,462          | 5,896          | 5,868          | 4,594          | 3,914          | 3,237          | 2,668          | 2,219          |
| Other Expenses                     | 739            | 903            | 957            | 1,003          | 1,049          | 1,081          | 1,114          | 1,147          | 1,179          | 1,212          |
| Total Other Expenses               | 5,568          | 6,267          | 6,418          | 6,899          | 6,916          | 5,675          | 5,029          | 4,384          | 3,848          | 3,431          |
| <b>TOTAL EXPENSES</b>              | <b>127,548</b> | <b>143,253</b> | <b>157,549</b> | <b>171,104</b> | <b>182,882</b> | <b>186,692</b> | <b>190,686</b> | <b>194,866</b> | <b>199,286</b> | <b>205,484</b> |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>           | <b>19,231</b>  | <b>20,496</b>  | <b>23,768</b>  | <b>23,597</b>  | <b>25,049</b>  | <b>26,427</b>  | <b>27,798</b>  | <b>27,948</b>  | <b>27,518</b>  | <b>24,618</b>  |
| Income Tax                         | 5,701          | 6,072          | 7,023          | 7,038          | 7,481          | 7,865          | 8,292          | 8,356          | 8,224          | 7,352          |
| <b>NET PROFIT FOR THE YEAR</b>     | <b>13,531</b>  | <b>14,424</b>  | <b>16,745</b>  | <b>16,559</b>  | <b>17,568</b>  | <b>18,563</b>  | <b>19,507</b>  | <b>19,592</b>  | <b>19,293</b>  | <b>17,266</b>  |

# กรณีฐาน

## CASH FLOWS

| ( MILLION BAHT )                                                   | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                    | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  | 2550/51  | 2551/52  | 2552/53  | 2553/54  | 2554/55  |
|                                                                    | 9-Jul-03 | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | 2007/08  | 2008/09  | 2009/10  | 2010/11  |
| <b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Net Profit for the year                                            | 13,531   | 14,424   | 16,745   | 16,559   | 17,568   | 18,563   | 19,507   | 19,592   | 19,293   | 17,266   |
| Reconciled net profit as net cash flow from Operating activities : |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Depreciation                                                       | 11,792   | 14,474   | 15,947   | 19,716   | 20,810   | 20,675   | 20,180   | 19,922   | 18,842   | 19,554   |
| Profit sharing from J.V. accord.to equity metho                    | (174)    | (174)    | (193)    | (197)    | (215)    | (224)    | (235)    | (247)    | (259)    | (272)    |
| Gain on sale of assets                                             | 0        | 0        | 0        | 0        | (430)    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Amort. of deferred losses on foreign exchange                      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Provision for doubtful debts & obs. inventories                    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
|                                                                    | 25,149   | 28,725   | 32,498   | 36,078   | 37,734   | 39,014   | 39,451   | 39,267   | 37,878   | 36,547   |
| Accounts receivable & Other current assets                         | (1,650)  | (1,679)  | (1,736)  | (1,323)  | (1,264)  | (554)    | (528)    | (426)    | (392)    | (323)    |
| Inventones & Supplies                                              | (495)    | (495)    | (467)    | (431)    | (388)    | (167)    | (153)    | (159)    | (164)    | (218)    |
| Prepayment & Deposits                                              | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Tax Refund                                                         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Deferred Tax asset                                                 | (996)    | 271      | 10       | 630      | 22       | (291)    | 7        | (2)      | (2)      | (1)      |
| Concession for acquisitions of Aircraft & Engines                  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Accounts payable                                                   | (454)    | 420      | 396      | 366      | 329      | 141      | 130      | 135      | 139      | 185      |
| Accrued expenses & Others                                          | 3,526    | 1,609    | 1,873    | 1,107    | 1,297    | 925      | 922      | 755      | 633      | 445      |
| Unearned transportation revenue                                    | 1,197    | 1,516    | 1,662    | 1,192    | 1,078    | 496      | 467      | 361      | 324      | 252      |
| Net cash flow received from operating activities                   | 26,277   | 30,366   | 34,236   | 37,618   | 38,808   | 39,565   | 40,296   | 39,932   | 38,415   | 36,886   |
| <b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Cash paid for acquisition of fixed asset                           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Flight eqpt. less prepmnt. applied                                 | (9,084)  | (23,106) | (21,405) | (17,894) | (19,993) | (6,919)  | (5,702)  | (5,155)  | (7,202)  | (9,076)  |
| Flight eqpt.prepayment                                             | (9,287)  | (4,026)  | (2,377)  | (1,213)  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Suvarnabhumi Project                                               | (693)    | (5,548)  | (7,494)  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Other properties and equipment                                     | (4,238)  | (1,482)  | (2,285)  | (648)    | (533)    | (605)    | (1,389)  | (1,070)  | (699)    | (733)    |
| Fixed assets                                                       | (23,311) | (34,172) | (33,561) | (19,756) | (20,526) | (7,524)  | (7,091)  | (6,225)  | (7,901)  | (9,809)  |
| Cash received from sale of asset                                   | 0        | 293      | 40       | 40       | 1,847    | 40       | 40       | 40       | 40       | 40       |
| Investment                                                         | 254      | 39       | (3)      | 114      | 107      | 64       | 75       | 152      | 156      | 161      |
| Loan for investment in aircraft spare parts                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Other assets                                                       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Net cash provided by (used in) investing activiti                  | (23,057) | (33,840) | (33,523) | (19,602) | (18,572) | (7,420)  | (6,976)  | (6,033)  | (7,705)  | (9,609)  |
| <b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Short term loans                                                   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Repayment of short term loan                                       | (12,175) | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Long term loans                                                    | 10,654   | 10,586   | 8,786    | 14,083   | 14,785   | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Thai Baht Financing                                                | 8,000    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Refinance                                                          | 4,250    | 3,400    | 7,330    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Repayment of long term loan                                        | (21,249) | (15,075) | (17,095) | (13,803) | (26,838) | (8,306)  | (11,954) | (9,114)  | (7,175)  | (6,253)  |
| Repayment of refinance                                             | (304)    | (607)    | (1,093)  | (2,140)  | (2,140)  | (2,140)  | (2,140)  | (1,836)  | (1,533)  | (1,047)  |
| Dividend paid                                                      | (2,100)  | (3,383)  | (3,606)  | (4,186)  | (4,140)  | (4,392)  | (4,641)  | (4,877)  | (4,898)  | (4,823)  |
| Stock dividend                                                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Share capital                                                      | 0        | 3,000    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Share premium                                                      | 0        | 7,500    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Net cash provided by financing activities                          | (12,924) | 5,421    | (5,677)  | (6,046)  | (18,333) | (14,838) | (18,735) | (15,827) | (13,606) | (12,123) |
| Cash on hand increase(Decrease) during the yr.                     | (9,705)  | 1,947    | (4,964)  | 11,970   | 1,903    | 17,307   | 14,585   | 18,072   | 17,104   | 15,154   |
| Cash on hand : at beginning of year                                | 17,175   | 7,470    | 9,418    | 4,453    | 16,423   | 18,326   | 35,633   | 50,218   | 68,289   | 85,393   |
| Effect on exchange rate                                            |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Cash on hand : at end of year                                      | 7,470    | 9,418    | 4,453    | 16,423   | 18,326   | 35,633   | 50,218   | 68,289   | 85,393   | 100,547  |

## กรณีฐาน

| ( MILLION BAHT )                                  | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                   | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 2550/51        | 2551/52        | 2552/53        | 2553/54        | 2554/55        |
|                                                   | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        | 2007/08        | 2008/09        | 2009/10        | 2010/11        | 2011/12        |
| 09-Jul-03                                         |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>CURRENT ASSET</b>                              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Cash & bank balance & short-term investment       | 7,470          | 9,418          | 4,453          | 16,423         | 18,326         | 35,833         | 50,218         | 68,290         | 85,393         | 100,547        |
| Accounts receivable                               | 14,487         | 16,165         | 17,901         | 19,224         | 20,488         | 21,042         | 21,570         | 21,996         | 22,368         | 22,711         |
| Prepayment & deposits                             | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          |
| Inventories and supplies                          | 4,025          | 4,521          | 4,987          | 5,419          | 5,807          | 5,974          | 6,127          | 6,296          | 6,449          | 6,668          |
| Tax Refund                                        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other current assets                              | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          |
| <b>Total Current Assets</b>                       | <b>32,096</b>  | <b>36,217</b>  | <b>33,456</b>  | <b>47,179</b>  | <b>50,734</b>  | <b>68,762</b>  | <b>84,028</b>  | <b>102,686</b> | <b>120,344</b> | <b>136,039</b> |
| <b>INVESTMENTS</b>                                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Investment in associated companies                | 1,054          | 1,193          | 1,391          | 1,477          | 1,583          | 1,742          | 1,903          | 1,998          | 2,102          | 2,214          |
| Other Investments                                 | 68             | 64             | 61             | 59             | 59             | 60             | 60             | 60             | 60             | 60             |
| <b>Total Investment</b>                           | <b>1,123</b>   | <b>1,257</b>   | <b>1,453</b>   | <b>1,536</b>   | <b>1,642</b>   | <b>1,802</b>   | <b>1,963</b>   | <b>2,059</b>   | <b>2,162</b>   | <b>2,274</b>   |
| <b>FIXED ASSETS</b>                               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight equipment & modification                   | 127,981        | 142,421        | 152,327        | 155,343        | 156,702        | 146,156        | 134,287        | 121,617        | 111,394        | 102,303        |
| Land, building & improv., other properties        | 10,607         | 15,572         | 23,240         | 20,225         | 17,165         | 14,519         | 13,259         | 12,191         | 11,432         | 10,739         |
| <b>Total Fixed Assets</b>                         | <b>138,588</b> | <b>157,994</b> | <b>175,568</b> | <b>175,568</b> | <b>173,867</b> | <b>160,675</b> | <b>147,546</b> | <b>133,808</b> | <b>122,827</b> | <b>113,043</b> |
| <b>OTHER ASSETS</b>                               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Concessions for acquisitions of aircraft & engine | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            |
| Loan for investment in aircraft spare parts       | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             |
| Deferred income tax                               | 7,644          | 7,373          | 7,363          | 6,733          | 6,712          | 7,003          | 6,996          | 6,997          | 6,999          | 7,000          |
| Other assets                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total Other Assets</b>                         | <b>7,931</b>   | <b>7,660</b>   | <b>7,651</b>   | <b>7,021</b>   | <b>6,999</b>   | <b>7,290</b>   | <b>7,283</b>   | <b>7,285</b>   | <b>7,286</b>   | <b>7,288</b>   |
| <b>TOTAL ASSETS</b>                               | <b>179,738</b> | <b>203,128</b> | <b>218,126</b> | <b>231,304</b> | <b>233,243</b> | <b>238,530</b> | <b>240,821</b> | <b>245,837</b> | <b>252,619</b> | <b>258,644</b> |
| <b>CURRENT LIABILITIES</b>                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Accounts payable                                  | 3,415          | 3,636          | 4,232          | 4,598          | 4,927          | 5,068          | 5,198          | 5,334          | 5,472          | 5,657          |
| Accrued expenses                                  | 13,773         | 15,196         | 16,594         | 17,694         | 18,769         | 19,502         | 20,211         | 20,933         | 21,632         | 22,513         |
| Short term loans                                  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Current maturity of long term loan                | 15,682         | 18,188         | 15,943         | 28,978         | 10,446         | 14,094         | 10,950         | 8,708          | 7,300          | 7,020          |
| Income of tax payable                             | 2,546          | 2,732          | 3,207          | 3,215          | 3,436          | 3,628          | 3,842          | 3,874          | 3,808          | 3,372          |
| Unearned transportation revenue                   | 13,922         | 15,437         | 17,099         | 18,291         | 19,369         | 19,865         | 20,332         | 20,693         | 21,017         | 21,269         |
| Other Current liabilities                         | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          |
| <b>Total Current Liabilities</b>                  | <b>54,334</b>  | <b>60,384</b>  | <b>62,070</b>  | <b>77,770</b>  | <b>61,942</b>  | <b>67,153</b>  | <b>66,528</b>  | <b>64,537</b>  | <b>64,224</b>  | <b>64,827</b>  |
| <b>LONG TERM LIABILITIES</b>                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Long term loans                                   | 100,955        | 99,259         | 97,187         | 95,327         | 81,135         | 70,689         | 56,594         | 45,644         | 36,936         | 29,636         |
| Less : Amount due within one year                 | 15,682         | 18,188         | 15,943         | 28,978         | 10,446         | 14,094         | 10,950         | 8,708          | 7,300          | 7,020          |
| <b>Total Long Term Liabilities</b>                | <b>85,273</b>  | <b>81,071</b>  | <b>81,245</b>  | <b>66,350</b>  | <b>70,689</b>  | <b>56,594</b>  | <b>45,644</b>  | <b>36,936</b>  | <b>29,636</b>  | <b>22,616</b>  |
| <b>OTHER LIABILITIES</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Staff pension fund                                | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             |
| Deferred concessions to reduce cost of aircraft   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Others                                            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            |
| <b>Total Other Liabilities</b>                    | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     |
| <b>TOTAL LIABILITIES</b>                          | <b>140,078</b> | <b>141,927</b> | <b>143,788</b> | <b>144,591</b> | <b>133,102</b> | <b>124,219</b> | <b>111,644</b> | <b>101,945</b> | <b>94,332</b>  | <b>87,915</b>  |
| <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Share capital : Registered                        | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share capital : Issued & fully paid               | 14,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share premium                                     | 4,750          | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         |
| Unrealised gain on change in market valuation     | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            |
| Retained earning : Legal reserve & Others         | 2,218          | 2,940          | 3,777          | 4,605          | 5,483          | 6,411          | 7,387          | 8,366          | 9,331          | 10,194         |
| Retained earning & Minority Interest              | 18,553         | 28,873         | 41,175         | 52,720         | 65,269         | 78,511         | 92,402         | 106,137        | 119,568        | 131,147        |
| <b>TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                 | <b>39,660</b>  | <b>61,201</b>  | <b>74,340</b>  | <b>86,713</b>  | <b>100,140</b> | <b>114,311</b> | <b>129,177</b> | <b>143,892</b> | <b>158,287</b> | <b>170,730</b> |
| <b>TOTAL LIA. &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>      | <b>179,738</b> | <b>203,128</b> | <b>218,126</b> | <b>231,304</b> | <b>233,243</b> | <b>238,530</b> | <b>240,821</b> | <b>245,837</b> | <b>252,620</b> | <b>258,644</b> |



## FINANCIAL RATIO ANALYSIS

| LONG TERM PLAN                 |         | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |         |
|--------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
|                                |         | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  | 2550/51  | 2551/52  | 2552/53  | 2553/54  | 2554/55 |
| 09-Jul-03                      |         | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | 2007/08  | 2008/09  | 2009/10  | 2010/11  | 2011/12 |
| <b>LIQUIDITY RATIOS</b>        |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| CURRENT RATIO                  | (TIMES) | 0.59     | 0.60     | 0.54     | 0.61     | 0.82     | 1.02     | 1.28     | 1.59     | 1.87     | 2.10    |
| QUICK RATIO                    | (TIMES) | 0.52     | 0.52     | 0.46     | 0.54     | 0.73     | 0.93     | 1.19     | 1.49     | 1.77     | 2.00    |
| RECEIVABLE TURNOVER            | (TIMES) | 10.57    | 10.65    | 10.62    | 10.46    | 10.42    | 10.24    | 10.23    | 10.20    | 10.19    | 10.17   |
| COLLECTION PERIOD              | (DAYS)  | 34.53    | 34.26    | 34.38    | 34.89    | 35.02    | 35.66    | 35.69    | 35.79    | 35.82    | 35.88   |
| INVENTORY TURNOVER             | (TIMES) | 27.95    | 27.85    | 27.62    | 27.49    | 27.35    | 26.80    | 26.75    | 26.76    | 26.77    | 26.93   |
| INVENTORY TURNOVER PERIOD      | (DAYS)  | 13.06    | 13.11    | 13.21    | 13.28    | 13.34    | 13.62    | 13.64    | 13.64    | 13.63    | 13.55   |
| <b>PROFITABILITY RATIOS</b>    |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| EBITDAR MARGIN                 | (%)     | 29.62    | 29.36    | 29.18    | 29.38    | 28.97    | 28.05    | 27.01    | 25.62    | 24.25    | 22.76   |
| EBITDA MARGIN                  | (%)     | 24.70    | 24.97    | 25.24    | 25.59    | 25.03    | 24.56    | 24.05    | 23.23    | 21.91    | 20.45   |
| OPERATING MARGIN (EBIT)        | (%)     | 16.64    | 16.11    | 16.42    | 15.44    | 14.97    | 14.83    | 14.79    | 14.27    | 13.58    | 11.92   |
| NET PROFIT MARGIN              | (%)     | 9.25     | 8.83     | 9.26     | 8.53     | 8.49     | 8.73     | 8.95     | 8.82     | 8.53     | 7.53    |
| ROCE                           | (%)     | 23.00    | 23.50    | 25.07    | 26.40    | 28.54    | 28.63    | 28.86    | 28.00    | 26.84    | 25.51   |
| <b>EFFICIENCY RATIOS</b>       |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| RETURN ON EQUITY               | (%)     | 39.86    | 28.60    | 24.71    | 20.56    | 18.80    | 17.31    | 16.02    | 14.35    | 12.77    | 10.50   |
| RETURN ON TOTAL ASSETS         | (%)     | 7.63     | 7.53     | 7.95     | 7.37     | 7.56     | 7.87     | 8.14     | 8.05     | 7.74     | 6.75    |
| RETURN ON FIXED ASSETS         | (%)     | 10.19    | 9.73     | 10.04    | 9.43     | 10.06    | 11.10    | 12.66    | 13.93    | 15.04    | 14.64   |
| ASSET TURNOVER                 | (TIMES) | 0.83     | 0.85     | 0.86     | 0.86     | 0.89     | 0.90     | 0.91     | 0.91     | 0.91     | 0.90    |
| <b>FINANCIAL POLICY RATIOS</b> |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| TOTAL DEBT EQUITY RATIO        | (TIMES) | 3.53     | 2.32     | 1.93     | 1.67     | 1.33     | 1.09     | 0.86     | 0.71     | 0.60     | 0.51    |
| LONG TERM DEBT EQUITY RATIO    | (TIMES) | 2.55     | 1.62     | 1.31     | 1.10     | 0.81     | 0.62     | 0.44     | 0.32     | 0.23     | 0.17    |
| NET DEBT EQUITY RATIO          | (TIMES) |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| - EXCLUDE OPERATING LEASE      |         | 2.36     | 1.47     | 1.25     | 0.91     | 0.63     | 0.31     | 0.05     | (0.16)   | (0.31)   | (0.42)  |
| - INCLUDE OPERATING LEASE      |         | 3.59     | 2.20     | 1.79     | 1.32     | 0.93     | 0.53     | 0.21     | (0.05)   | (0.23)   | (0.38)  |
| NET DEBT TO EBIDAR             | (TIMES) | 3.78     | 3.22     | 2.91     | 2.29     | 1.78     | 1.16     | 0.52     | (0.14)   | (0.80)   | (1.44)  |
| FIX CHARGE COVER               | (TIMES) | 2.62     | 2.67     | 2.92     | 2.82     | 2.79     | 3.24     | 3.73     | 4.33     | 4.52     | 4.34    |
| DSCR = EBIDAR / (I + P + R)    | (TIMES) | 1.28     | 1.69     | 1.95     | 1.71     | 1.22     | 2.30     | 2.07     | 2.49     | 2.80     | 3.03    |
| INTEREST COVERAGE RATIO        | (TIMES) | 7.48     | 7.60     | 8.36     | 8.43     | 8.83     | 11.36    | 13.39    | 15.94    | 18.57    | 21.13   |
| PAYOUT RATIO                   | (%)     | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00   |
| <b>PER SHARE</b>               |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| PAR VALUE                      | (BAHT)  | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00   |
| BOOK VALUE                     | (BAHT)  | 28.33    | 36.00    | 43.73    | 51.01    | 58.91    | 67.24    | 75.99    | 84.64    | 93.11    | 100.43  |
| EARNING                        | (BAHT)  | 9.66     | 8.48     | 9.85     | 9.74     | 10.33    | 10.92    | 11.47    | 11.52    | 11.35    | 10.16   |
| DIVIDEND                       | (BAHT)  | 2.42     | 2.12     | 2.46     | 2.44     | 2.58     | 2.73     | 2.87     | 2.88     | 2.84     | 2.54    |
| <b>GROWTH RATE</b>             |         |          |          |          |          |          |          |          |          |          |         |
| TOTAL OPERATING REVENUE        | (%)     | 13.67    | 11.59    | 10.74    | 7.39     | 6.57     | 2.70     | 2.51     | 1.97     | 1.78     | 1.44    |
| TRANSPORTATION REVENUE         | (%)     | 13.95    | 10.89    | 10.76    | 6.97     | 5.89     | 2.56     | 2.35     | 1.78     | 1.57     | 1.20    |
| OPERATION EXPENSES             | (%)     | 10.74    | 12.30    | 10.33    | 8.65     | 7.16     | 2.87     | 2.56     | 2.60     | 2.60     | 3.38    |
| PROFIT BEFORE TAX              | (%)     | 34.04    | 6.58     | 15.96    | (0.72)   | 6.15     | 5.50     | 5.19     | 0.54     | (1.54)   | (10.54) |
| NET PROFIT                     | (%)     | 32.89    | 6.60     | 16.09    | (1.11)   | 6.09     | 5.66     | 5.09     | 0.44     | (1.52)   | (10.51) |
| TOTAL ASSETS                   | (%)     | 2.79     | 13.01    | 7.38     | 6.04     | 0.84     | 2.27     | 0.96     | 2.08     | 2.76     | 2.38    |
| TOTAL LIABILITIES              | (%)     | (4.47)   | 1.32     | 1.31     | 0.56     | (7.95)   | (6.67)   | (10.12)  | (8.69)   | (7.47)   | (6.80)  |
| TOTAL EQUITY                   | (%)     | 40.49    | 54.32    | 21.47    | 16.64    | 15.48    | 14.15    | 13.00    | 11.39    | 10.00    | 7.86    |

## **เอกสารแนบ 11**

---

## SARS

## PROFIT AND LOSS STATEMENT - THE COMPANY

FOR THE YEARS ENDED 30 SEPTEMBER

| ( MILLION BAHT )<br>09-Jul-03      | Actual         | Estimated      | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Sum            |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                    | 2544/45        | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 5 years        |
|                                    | 2001/02        | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        |                |
| <b><u>OPERATION REVENUES</u></b>   |                |                |                |                |                |                |                |
| Passenger & Excess Baggage         | 102,196        | 101,721        | 129,706        | 143,461        | 153,495        | 162,111        | 690,494        |
| Freight                            | 19,981         | 21,382         | 24,884         | 27,823         | 29,758         | 31,964         | 135,811        |
| Mail                               | 728            | 789            | 714            | 737            | 759            | 782            | 3,780          |
| Other Activities                   | 5,830          | 6,275          | 7,983          | 8,799          | 10,173         | 12,095         | 45,324         |
| Total Operating Revenue            | 128,736        | 130,166        | 163,287        | 180,819        | 194,185        | 206,952        | 875,409        |
| <b><u>OTHER REVENUES</u></b>       |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Income                    | 319            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other Income                       | 2,793          | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 2,903          |
| Total Other Revenue                | 3,111          | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 2,903          |
| <b>TOTAL REVENUES</b>              | <b>131,847</b> | <b>130,615</b> | <b>163,749</b> | <b>181,316</b> | <b>194,700</b> | <b>207,931</b> | <b>878,312</b> |
| <b><u>OPERATING EXPENSES</u></b>   |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight Operations                  | 25,995         | 30,761         | 36,951         | 40,748         | 43,219         | 45,271         | 196,951        |
| Maintenance and Overhaul           | 15,998         | 14,977         | 14,339         | 16,403         | 17,903         | 19,453         | 83,075         |
| Ground Operations                  | 19,652         | 20,540         | 24,952         | 27,604         | 29,410         | 31,533         | 134,041        |
| Passenger Service                  | 14,968         | 15,169         | 17,423         | 19,673         | 21,133         | 22,520         | 95,917         |
| Marketing                          | 10,832         | 10,856         | 15,621         | 17,299         | 18,509         | 19,569         | 81,854         |
| General and Administration         | 1,715          | 1,920          | 2,372          | 2,526          | 2,687          | 2,866          | 12,371         |
| Leased of Flight Equipment         | 8,426          | 7,519          | 7,165          | 7,127          | 7,362          | 8,163          | 37,336         |
| Depreciation of Aircraft           | 8,693          | 9,959          | 12,410         | 13,846         | 16,062         | 17,227         | 69,504         |
| Depreciation of Other Fixed Assets | 1,671          | 1,833          | 2,064          | 2,101          | 3,654          | 3,583          | 13,235         |
| Other Activities                   | 2,204          | 2,136          | 3,688          | 3,803          | 4,265          | 5,781          | 19,674         |
| Cost Control                       | 0              | (1,858)        | 628            | 0              | 0              | 0              | (1,230)        |
| Total Operating Expenses           | 110,154        | 113,812        | 137,614        | 151,130        | 164,205        | 175,966        | 742,727        |
| <b><u>OTHER EXPENSES</u></b>       |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Expenses                  | 5,776          | 4,829          | 5,364          | 5,462          | 5,896          | 5,868          | 27,418         |
| Other Expenses                     | 1,570          | 739            | 903            | 957            | 1,003          | 1,049          | 4,649          |
| Total Other Expenses               | 7,346          | 5,568          | 6,267          | 6,418          | 6,899          | 6,916          | 32,068         |
| <b>TOTAL EXPENSES</b>              | <b>117,500</b> | <b>119,379</b> | <b>143,881</b> | <b>157,549</b> | <b>171,104</b> | <b>182,882</b> | <b>774,795</b> |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>           | <b>14,347</b>  | <b>11,236</b>  | <b>19,868</b>  | <b>23,768</b>  | <b>23,597</b>  | <b>25,049</b>  | <b>103,517</b> |
| Income Tax                         | 4,165          | 3,302          | 5,883          | 7,023          | 7,038          | 7,481          | 30,727         |
| <b>NET PROFIT FOR THE YEAR</b>     | <b>10,182</b>  | <b>7,934</b>   | <b>13,984</b>  | <b>16,745</b>  | <b>16,559</b>  | <b>17,568</b>  | <b>72,790</b>  |

PLAN\_SARS\_EFFECTED

## CASH FLOWS

| ( MILLION BAHT )                                                   | Actual          | Estimated       | Forecast        | Forecast        | Forecast        | Forecast        |
|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                                                                    | 2544/45         | 2545/46         | 2546/47         | 2547/48         | 2548/49         | 2549/50         |
| 9-Jul-03                                                           | 2001/02         | 2002/03         | 2003/04         | 2004/05         | 2005/06         | 2006/07         |
| <b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                         |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Net Profit for the year                                            | 10,182          | 7,934           | 13,984          | 16,745          | 16,559          | 17,568          |
| Reconciled net profit as net cash flow from Operating activities : |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Depreciation                                                       | 10,364          | 11,792          | 14,474          | 15,947          | 19,716          | 20,810          |
| Profit sharing from J.V. accord.to equity metho                    | (208)           | (174)           | (174)           | (193)           | (197)           | (215)           |
| Gain on sale of assets                                             | 438             | 0               | 0               | 0               | 0               | (430)           |
| Amort.of deferred losses on foreign exchange                       | (2,379)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Provision for doubtful debts & obs. inventories                    | 737             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
|                                                                    | 19,134          | 19,552          | 28,285          | 32,498          | 36,078          | 37,734          |
| Accounts receivable & Other current assets                         | (419)           | (50)            | (3,279)         | (1,736)         | (1,323)         | (1,264)         |
| Inventories & Supplies                                             | (106)           | (225)           | (785)           | (446)           | (431)           | (388)           |
| Prepayment & Deposits                                              | 322             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Tax Refund                                                         | 2,785           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Deferred Tax asset                                                 | 515             | (996)           | 271             | 10              | 630             | 22              |
| Concession for acquisitions of Aircraft & Engine                   | 647             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Accounts payable                                                   | 749             | (683)           | 666             | 378             | 366             | 329             |
| Accrued expenses & Others                                          | 1,991           | 1,411           | 3,699           | 1,897           | 1,107           | 1,297           |
| Unearned transportation revenue                                    | (80)            | (410)           | 3,122           | 1,662           | 1,192           | 1,078           |
| <b>Net cash flow received from operating activities</b>            | <b>25,538</b>   | <b>18,601</b>   | <b>31,979</b>   | <b>34,263</b>   | <b>37,618</b>   | <b>38,808</b>   |
| <b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                         |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Cash paid for acquisition of fixed asset                           |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Flight eqpt. less prepmnt. applied                                 | N.A.            | (9,094)         | (23,106)        | (21,405)        | (17,894)        | (19,993)        |
| Flight eqpt.prepayment                                             | N.A.            | (9,287)         | (4,026)         | (2,377)         | (1,213)         | 0               |
| Suvarnabhumi Project                                               | N.A.            | (693)           | (5,548)         | (7,494)         | 0               | 0               |
| Other properties and equipment                                     | N.A.            | (2,691)         | (2,840)         | (2,285)         | (648)           | (533)           |
| <b>Fixed assets</b>                                                | <b>(4,852)</b>  | <b>(21,765)</b> | <b>(35,520)</b> | <b>(33,561)</b> | <b>(19,756)</b> | <b>(20,526)</b> |
| Cash received from sale of asset                                   | 299             | 0               | 293             | 40              | 40              | 1,847           |
| Investment                                                         | 197             | 254             | 39              | (3)             | 114             | 107             |
| Loan for investment in aircraft spare parts                        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Other assets                                                       | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| <b>Net cash provided by (used in) investing activ</b>              | <b>(4,157)</b>  | <b>(21,511)</b> | <b>(35,188)</b> | <b>(33,523)</b> | <b>(19,602)</b> | <b>(18,572)</b> |
| <b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                         |                 |                 |                 |                 |                 |                 |
| Short term loans                                                   | 4,430           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Repayment of short term loan                                       | (1,700)         | (12,175)        | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Long term loans                                                    | 0               | 10,654          | 10,586          | 8,786           | 14,083          | 14,785          |
| Thai Baht Financing                                                | 0               | 8,000           | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Refinance                                                          | 8,210           | 4,250           | 3,400           | 7,330           | 0               | 0               |
| Repayment of long term loan                                        | (21,243)        | (21,249)        | (15,075)        | (17,095)        | (13,803)        | (26,838)        |
| Repayment of refinance                                             | 0               | (304)           | (607)           | (1,093)         | (2,140)         | (2,140)         |
| Dividend paid                                                      | (0)             | (2,100)         | (1,984)         | (3,496)         | (4,186)         | (4,140)         |
| Stock dividend                                                     | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               |
| Share capital                                                      | 0               | 0               | 3,000           | 0               | 0               | 0               |
| Share premium                                                      | 0               | 0               | 7,500           | 0               | 0               | 0               |
| <b>Net cash provided by financing activities</b>                   | <b>(10,302)</b> | <b>(12,924)</b> | <b>6,820</b>    | <b>(5,567)</b>  | <b>(6,046)</b>  | <b>(18,333)</b> |
| <b>Cash on hand increase(Decrease) during the y</b>                | <b>11,079</b>   | <b>(15,834)</b> | <b>3,612</b>    | <b>(4,828)</b>  | <b>11,970</b>   | <b>1,903</b>    |
| <b>Cash on hand : at beginning of year</b>                         | <b>5,809</b>    | <b>17,175</b>   | <b>1,341</b>    | <b>4,952</b>    | <b>125</b>      | <b>12,094</b>   |
| <b>Effect on exchange rate</b>                                     | <b>288</b>      |                 |                 |                 |                 |                 |
| <b>Cash on hand : at end of year</b>                               | <b>17,175</b>   | <b>1,341</b>    | <b>4,952</b>    | <b>125</b>      | <b>12,094</b>   | <b>13,998</b>   |

PLAN\_SARS\_EFFECTED

## BALANCE SHEET - THE COMPANY

| ( MILLION BAHT )                                  | Actual    | Estimated | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                   | 2544/45   | 2545/46   | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
|                                                   | 09-Jul-03 | 2001/02   | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  |
| <b>CURRENT ASSET</b>                              |           |           |          |          |          |          |
| Cash & bank balance & short-term investments      | 17,175    | 1,341     | 4,953    | 125      | 12,095   | 13,998   |
| Accounts receivable                               | 13,200    | 12,886    | 16,165   | 17,901   | 19,224   | 20,488   |
| Prepayment & deposits                             | 4,107     | 4,107     | 4,107    | 4,107    | 4,107    | 4,107    |
| Inventories and supplies                          | 3,531     | 3,756     | 4,541    | 4,987    | 5,419    | 5,807    |
| Tax Refund                                        | 0         | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Other current assets                              | 1,643     | 2,006     | 2,006    | 2,006    | 2,006    | 2,006    |
| Total Current Assets                              | 39,656    | 24,097    | 31,772   | 29,127   | 42,851   | 46,406   |
| <b>INVESTMENTS</b>                                |           |           |          |          |          |          |
| Investment in associated companies                | 1,130     | 1,054     | 1,193    | 1,391    | 1,477    | 1,583    |
| Other Investments                                 | 73        | 68        | 64       | 61       | 59       | 59       |
| Total Investment                                  | 1,203     | 1,123     | 1,257    | 1,453    | 1,536    | 1,642    |
| <b>FIXED ASSETS</b>                               |           |           |          |          |          |          |
| Flight equipment & modification                   | 119,559   | 127,981   | 142,421  | 152,327  | 155,343  | 156,702  |
| Land, building & improv., other properties        | 7,510     | 9,060     | 15,374   | 23,041   | 20,026   | 16,966   |
| Total Fixed Assets                                | 127,069   | 137,042   | 157,795  | 175,369  | 175,369  | 173,668  |
| <b>OTHER ASSETS</b>                               |           |           |          |          |          |          |
| Concessions for acquisitions of aircraft & engine | 260       | 260       | 260      | 260      | 260      | 260      |
| Loan for investment in aircraft spare parts       | 27        | 27        | 27       | 27       | 27       | 27       |
| Deferred income tax                               | 6,648     | 7,644     | 7,373    | 7,363    | 6,733    | 6,712    |
| Other assets                                      | 0         | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Total Other Assets                                | 6,936     | 7,931     | 7,660    | 7,651    | 7,021    | 6,999    |
| TOTAL ASSETS                                      | 174,863   | 170,192   | 198,485  | 213,599  | 226,777  | 228,716  |
| <b>CURRENT LIABILITIES</b>                        |           |           |          |          |          |          |
| Accounts payable                                  | 3,869     | 3,187     | 3,853    | 4,232    | 4,598    | 4,927    |
| Accrued expenses                                  | 11,026    | 12,858    | 15,267   | 16,594   | 17,694   | 18,769   |
| Short term loans                                  | 12,175    | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Current maturity of long term loan                | 20,628    | 15,682    | 18,188   | 15,943   | 28,978   | 10,446   |
| Income of tax payable                             | 1,768     | 1,347     | 2,638    | 3,207    | 3,215    | 3,436    |
| Unearned transportation revenue                   | 12,724    | 12,315    | 15,437   | 17,099   | 18,291   | 19,369   |
| Other Current liabilities                         | 4,995     | 4,995     | 4,995    | 4,995    | 4,995    | 4,995    |
| Total Current Liabilities                         | 67,186    | 50,384    | 60,378   | 62,070   | 77,770   | 61,942   |
| <b>LONG TERM LIABILITIES</b>                      |           |           |          |          |          |          |
| Long term loans                                   | 99,604    | 100,955   | 99,259   | 97,187   | 95,327   | 81,135   |
| Less : Amount due within one year                 | 20,628    | 15,682    | 18,188   | 15,943   | 28,978   | 10,446   |
| Total Long Term Liabilities                       | 78,976    | 85,273    | 81,071   | 81,245   | 66,350   | 70,689   |
| <b>OTHER LIABILITIES</b>                          |           |           |          |          |          |          |
| Staff pension fund                                | 95        | 95        | 95       | 95       | 95       | 95       |
| Deferred concessions to reduce cost of aircraft   | 0         | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Others                                            | 376       | 376       | 376      | 376      | 376      | 376      |
| Total Other Liabilities                           | 472       | 472       | 472      | 472      | 472      | 472      |
| TOTAL LIABILITIES                                 | 146,634   | 136,129   | 141,920  | 143,786  | 144,591  | 133,102  |
| <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                       |           |           |          |          |          |          |
| Share capital : Registered                        | 17,000    | 17,000    | 17,000   | 17,000   | 17,000   | 17,000   |
| Share capital : Issued & fully paid               | 14,000    | 14,000    | 17,000   | 17,000   | 17,000   | 17,000   |
| Share premium                                     | 4,750     | 4,750     | 12,250   | 12,250   | 12,250   | 12,250   |
| Unrealised gain on change in market valuation     | 138       | 138       | 138      | 138      | 138      | 138      |
| Retained earning : Legal reserve & Others         | 1,542     | 1,939     | 2,638    | 3,475    | 4,303    | 5,181    |
| Retained earning & Minority Interest              | 7,799     | 13,236    | 24,538   | 36,949   | 48,494   | 61,043   |
| TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY                        | 28,229    | 34,063    | 56,564   | 69,813   | 82,186   | 95,613   |
| TOTAL LIA. & SHAREHOLDERS' EQUITY                 | 174,863   | 170,192   | 198,485  | 213,599  | 226,777  | 228,716  |

PLAN\_SARS\_EFFECTED

## FINANCIAL RATIO ANALYSIS

| LONG TERM PLAN                 |         | Actual  | Estimated | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------|---------|---------|-----------|----------|----------|----------|----------|
|                                |         | 2544/45 | 2545/46   | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
| 09-Jul-03                      |         | 2001/02 | 2002/03   | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  |
| <b>LIQUIDITY RATIOS</b>        |         |         |           |          |          |          |          |
| CURRENT RATIO                  | (TIMES) | 0.59    | 0.48      | 0.53     | 0.47     | 0.55     | 0.75     |
| QUICK RATIO                    | (TIMES) | 0.54    | 0.40      | 0.45     | 0.39     | 0.48     | 0.66     |
| RECEIVABLE TURNOVER            | (TIMES) | 10.56   | 9.98      | 11.24    | 10.62    | 10.46    | 10.42    |
| COLLECTION PERIOD              | (DAYS)  | 34.57   | 36.57     | 32.47    | 34.38    | 34.89    | 35.02    |
| INVENTORY TURNOVER             | (TIMES) | 27.34   | 27.73     | 28.83    | 27.56    | 27.49    | 27.35    |
| INVENTORY TURNOVER PERIOD      | (DAYS)  | 13.35   | 13.16     | 12.66    | 13.24    | 13.28    | 13.34    |
| <b>PROFITABILITY RATIOS</b>    |         |         |           |          |          |          |          |
| EBITDAR MARGIN                 | (%)     | 29.03   | 27.40     | 28.97    | 29.18    | 29.38    | 28.97    |
| EBITDA MARGIN                  | (%)     | 22.48   | 21.62     | 24.59    | 25.24    | 25.59    | 25.03    |
| OPERATING MARGIN (EBIT)        | (%)     | 14.43   | 12.56     | 15.72    | 16.42    | 15.44    | 14.97    |
| NET PROFIT MARGIN              | (%)     | 7.91    | 6.10      | 8.56     | 9.26     | 8.53     | 8.49     |
| ROCE                           | (%)     | 20.74   | 19.51     | 23.73    | 25.62    | 26.97    | 29.16    |
| <b>EFFICIENCY RATIOS</b>       |         |         |           |          |          |          |          |
| RETURN ON EQUITY               | (%)     | 44.14   | 25.47     | 30.86    | 26.50    | 21.79    | 19.76    |
| RETURN ON TOTAL ASSETS         | (%)     | 5.82    | 4.60      | 7.59     | 8.13     | 7.52     | 7.71     |
| RETURN ON FIXED ASSETS         | (%)     | 7.81    | 6.01      | 9.49     | 10.05    | 9.44     | 10.07    |
| ASSET TURNOVER                 | (TIMES) | 0.74    | 0.75      | 0.89     | 0.88     | 0.88     | 0.91     |
| <b>FINANCIAL POLICY RATIOS</b> |         |         |           |          |          |          |          |
| TOTAL DEBT EQUITY RATIO        | (TIMES) | 5.19    | 4.00      | 2.51     | 2.06     | 1.76     | 1.39     |
| LONG TERM DEBT EQUITY RATIO    | (TIMES) | 3.53    | 2.96      | 1.75     | 1.39     | 1.16     | 0.85     |
| NET DEBT EQUITY RATIO          | (TIMES) |         |           |          |          |          |          |
| - EXCLUDE OPERATING LEASE      |         | 3.35    | 2.92      | 1.67     | 1.39     | 1.01     | 0.70     |
| - INCLUDE OPERATING LEASE      |         | 5.25    | 4.36      | 2.46     | 1.97     | 1.45     | 1.02     |
| NET DEBT TO EBITDAR            | (TIMES) | 4.46    | 4.59      | 3.36     | 3.00     | 2.38     | 1.86     |
| FIX CHARGE COVER               | (TIMES) | 1.90    | 1.93      | 2.62     | 2.92     | 2.82     | 2.79     |
| DSCR = EBITDAR / (I + P + R)   | (TIMES) | 1.15    | 1.09      | 1.67     | 1.95     | 1.71     | 1.22     |
| INTEREST COVERAGE RATIO        | (TIMES) | 5.01    | 5.83      | 7.48     | 8.36     | 8.43     | 8.83     |
| PAYOUT RATIO                   | (%)     | 20.62   | 32.65     | 23.93    | 25.00    | 25.00    | 25.00    |
| <b>PER SHARE</b>               |         |         |           |          |          |          |          |
| PAR VALUE                      | (BAHT)  | 10.00   | 10.00     | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    |
| BOOK VALUE                     | (BAHT)  | 20.16   | 24.33     | 33.27    | 41.07    | 48.34    | 56.24    |
| EARNING                        | (BAHT)  | 7.27    | 5.67      | 8.23     | 9.85     | 9.74     | 10.33    |
| DIVIDEND                       | (BAHT)  | 1.50    | 1.42      | 2.06     | 2.46     | 2.44     | 2.58     |
| <b>GROWTH RATE</b>             |         |         |           |          |          |          |          |
| TOTAL OPERATING REVENUE        | (%)     | (0.10)  | 1.11      | 25.44    | 10.74    | 7.39     | 6.57     |
| TRANSPORTATION REVENUE         | (%)     | 0.40    | 0.80      | 25.35    | 10.76    | 6.97     | 5.89     |
| OPERATION EXPENSES             | (%)     | (5.69)  | 3.32      | 20.91    | 9.82     | 8.65     | 7.16     |
| PROFIT BEFORE TAX              | (%)     | 419.58  | (21.68)   | 76.82    | 19.63    | (0.72)   | 6.15     |
| NET PROFIT                     | (%)     | 427.83  | (22.08)   | 76.26    | 19.74    | (1.11)   | 6.09     |
| TOTAL ASSETS                   | (%)     | 0.07    | (2.67)    | 16.62    | 7.61     | 6.17     | 0.85     |
| TOTAL LIABILITIES              | (%)     | (6.51)  | (7.16)    | 4.25     | 1.31     | 0.56     | (7.95)   |
| TOTAL EQUITY                   | (%)     | 57.63   | 20.67     | 66.06    | 23.42    | 17.72    | 16.34    |

## เอกสารแนบ 12

---

UA-D

## PROFIT AND LOSS STATEMENT - THE COMPANY

FOR THE YEARS ENDED 30 SEPTEMBER

| ( MILLION BAHT )                   | Actual         | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Sum            |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                    | 2544/45        | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 5 years        |
| 09-Jul-03                          | 2001/02        | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        |                |
| <b>OPERATION REVENUES</b>          |                |                |                |                |                |                |                |
| Passenger & Excess Baggage         | 102,196        | 118,092        | 124,964        | 143,461        | 153,495        | 162,111        | 702,123        |
| Freight                            | 19,981         | 21,281         | 23,936         | 27,823         | 29,758         | 31,964         | 134,762        |
| Mail                               | 728            | 682            | 687            | 737            | 759            | 782            | 3,646          |
| Other Activities                   | 5,830          | 6,275          | 7,983          | 8,799          | 10,173         | 12,095         | 45,324         |
| Total Operating Revenue            | 128,736        | 146,330        | 157,569        | 180,819        | 194,185        | 206,952        | 885,856        |
| <b>OTHER REVENUES</b>              |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Income                    | 319            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other Income                       | 2,793          | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 2,903          |
| Total Other Revenue                | 3,111          | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 2,903          |
| <b>TOTAL REVENUES</b>              | <b>131,847</b> | <b>146,779</b> | <b>158,032</b> | <b>181,316</b> | <b>194,700</b> | <b>207,931</b> | <b>888,759</b> |
| <b>OPERATING EXPENSES</b>          |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight Operations                  | 25,995         | 33,202         | 35,411         | 40,748         | 43,219         | 45,271         | 197,851        |
| Maintenance and Overhaul           | 15,998         | 13,085         | 13,802         | 16,403         | 17,903         | 19,453         | 80,646         |
| Ground Operations                  | 19,652         | 22,348         | 24,282         | 27,604         | 29,410         | 31,533         | 135,177        |
| Passenger Service                  | 14,968         | 15,845         | 16,817         | 19,673         | 21,133         | 22,520         | 95,988         |
| Marketing                          | 10,832         | 14,149         | 15,036         | 17,299         | 18,509         | 19,569         | 84,562         |
| General and Administration         | 1,715          | 2,222          | 2,279          | 2,526          | 2,687          | 2,866          | 12,580         |
| Leased of Flight Equipment         | 8,426          | 7,203          | 7,165          | 7,127          | 7,362          | 8,163          | 37,020         |
| Depreciation of Aircraft           | 8,693          | 9,959          | 12,140         | 13,846         | 16,062         | 17,227         | 69,234         |
| Depreciation of Other Fixed Assets | 1,671          | 1,833          | 2,064          | 2,101          | 3,654          | 3,583          | 13,235         |
| Other Activities                   | 2,204          | 2,136          | 3,688          | 3,803          | 4,265          | 5,781          | 19,674         |
| Total Operating Expenses           | 110,154        | 121,981        | 132,686        | 151,130        | 164,205        | 175,966        | 745,967        |
| <b>OTHER EXPENSES</b>              |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Expenses                  | 5,776          | 4,829          | 5,364          | 5,462          | 5,896          | 5,868          | 27,418         |
| Other Expenses                     | 1,570          | 739            | 891            | 957            | 1,003          | 1,049          | 4,638          |
| Total Other Expenses               | 7,346          | 5,568          | 6,255          | 6,418          | 6,899          | 6,916          | 32,056         |
| <b>TOTAL EXPENSES</b>              | <b>117,500</b> | <b>127,548</b> | <b>138,941</b> | <b>157,549</b> | <b>171,104</b> | <b>182,882</b> | <b>778,024</b> |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>           | <b>14,347</b>  | <b>19,231</b>  | <b>19,091</b>  | <b>23,768</b>  | <b>23,597</b>  | <b>25,049</b>  | <b>110,735</b> |
| Income Tax                         | 4,165          | 5,701          | 5,650          | 7,023          | 7,038          | 7,481          | 32,892         |
| <b>NET PROFIT FOR THE YEAR</b>     | <b>10,182</b>  | <b>13,531</b>  | <b>13,440</b>  | <b>16,745</b>  | <b>16,559</b>  | <b>17,568</b>  | <b>77,843</b>  |



UA-D

## CASH FLOWS

| ( MILLION BAHT )                                                   | Actual   | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                    | 2544/45  | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
|                                                                    | 9-Jul-03 | 2001/02  | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  |
| <b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |
| Net Profit for the year                                            | 10,182   | 13,531   | 13,440   | 16,745   | 16,559   | 17,568   |
| Reconciled net profit as net cash flow from Operating activities : |          |          |          |          |          |          |
| Depreciation                                                       | 10,364   | 11,792   | 14,205   | 15,947   | 19,716   | 20,810   |
| Profit sharing from J.V. accord.to equity method                   | (208)    | (174)    | (174)    | (193)    | (197)    | (215)    |
| Gain on sale of assets                                             | 438      | 0        | 0        | 0        | 0        | (430)    |
| Amort.of deferred losses on foreign exchange                       | (2,379)  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Provision for doubtful debts & obs. inventories                    | 737      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
|                                                                    | 19,134   | 25,149   | 27,472   | 32,498   | 36,078   | 37,734   |
| Accounts receivable & Other current assets                         | (419)    | (1,650)  | (1,113)  | (2,302)  | (1,323)  | (1,264)  |
| Inventories & Supplies                                             | (106)    | (495)    | (353)    | (609)    | (431)    | (388)    |
| Prepayment & Deposits                                              | 322      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Tax Refund                                                         | 2,785    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Deferred Tax asset                                                 | 515      | (996)    | 271      | 10       | 630      | 22       |
| Concession for acquisitions of Aircraft & Engines                  | 647      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Accounts payable                                                   | 749      | (454)    | 300      | 516      | 366      | 329      |
| Accrued expenses & Others                                          | 1,991    | 3,526    | 916      | 2,566    | 1,107    | 1,297    |
| Unearned transportation revenue                                    | (80)     | 1,197    | 947      | 2,230    | 1,192    | 1,078    |
| Net cash flow received from operating activities                   | 25,538   | 26,277   | 28,440   | 34,909   | 37,618   | 38,808   |
| <b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |
| Cash paid for acquisition of fixed asset                           |          |          |          |          |          |          |
| Flight eqpt. less prepmnt. applied                                 | N.A.     | (5,254)  | (26,946) | (21,405) | (17,894) | (19,993) |
| Flight eqpt.prepayment                                             | N.A.     | (9,287)  | (4,026)  | (2,377)  | (1,213)  | 0        |
| Suvarnabhumi Project                                               | N.A.     | (693)    | (5,548)  | (7,494)  | 0        | 0        |
| Other properties and equipment                                     | N.A.     | (4,238)  | (1,492)  | (2,285)  | (648)    | (533)    |
| Fixed assets                                                       | (4,652)  | (19,471) | (38,012) | (33,561) | (19,756) | (20,526) |
| Cash received from sale of asset                                   | 299      | 0        | 293      | 40       | 40       | 1,847    |
| Investment                                                         | 197      | 254      | 39       | (3)      | 114      | 107      |
| Loan for investment in aircraft spare parts                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Other assets                                                       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Net cash provided by (used in) investing activities                | (4,157)  | (19,217) | (37,680) | (33,523) | (19,602) | (18,572) |
| <b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |
| Short term loans                                                   | 4,430    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Repayment of short term loan                                       | (1,700)  | (12,175) | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Long term loans                                                    | 0        | 10,654   | 10,586   | 8,786    | 14,083   | 14,785   |
| Thai Baht Financing                                                | 0        | 8,000    | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Refinance                                                          | 8,210    | 4,250    | 3,400    | 7,330    | 0        | 0        |
| Repayment of long term loan                                        | (21,243) | (21,249) | (15,075) | (17,095) | (13,803) | (26,838) |
| Repayment of refinance                                             | 0        | (304)    | (607)    | (1,093)  | (2,140)  | (2,140)  |
| Dividend paid                                                      | (0)      | (2,100)  | (3,383)  | (3,360)  | (4,186)  | (4,140)  |
| Stock dividend                                                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Share capital                                                      | 0        | 0        | 3,000    | 0        | 0        | 0        |
| Share premium                                                      | 0        | 0        | 7,500    | 0        | 0        | 0        |
| Net cash provided by financing activities                          | (10,302) | (12,924) | 5,421    | (5,431)  | (6,046)  | (18,333) |
| Cash on hand increase(Decrease) during the yr.                     | 11,079   | (5,865)  | (3,819)  | (4,045)  | 11,970   | 1,903    |
| Cash on hand : at beginning of year                                | 5,809    | 17,175   | 11,310   | 7,491    | 3,446    | 15,416   |
| Effect on exchange rate                                            | 288      |          |          |          |          |          |
| Cash on hand : at end of year                                      | 17,175   | 11,310   | 7,491    | 3,446    | 15,416   | 17,319   |

UA-D

## BALANCE SHEET - THE COMPANY

| FINANCIAL STATEMENT OF THE COMPANY              |                |                |                |                |                |                |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| ( MILLION BAHT )                                | Actual         | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|                                                 | 2544/45        | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        |
|                                                 | 09-Jul-03      | 2001/02        | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        |
| <b>CURRENT ASSET</b>                            |                |                |                |                |                |                |
| Cash & bank balance & short-term investment     | 17,175         | 11,310         | 7,491          | 3,446          | 15,416         | 17,319         |
| Accounts receivable                             | 13,200         | 14,487         | 15,599         | 17,901         | 19,224         | 20,488         |
| Prepayment & deposits                           | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          |
| Inventories and supplies                        | 3,531          | 4,025          | 4,379          | 4,987          | 5,419          | 5,807          |
| Tax Refund                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other current assets                            | 1,643          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          |
| <b>Total Current Assets</b>                     | <b>39,656</b>  | <b>35,936</b>  | <b>33,583</b>  | <b>32,448</b>  | <b>46,172</b>  | <b>49,727</b>  |
| <b>INVESTMENTS</b>                              |                |                |                |                |                |                |
| Investment in associated companies              | 1,130          | 1,054          | 1,193          | 1,391          | 1,477          | 1,583          |
| Other Investments                               | 73             | 68             | 64             | 61             | 59             | 59             |
| <b>Total Investment</b>                         | <b>1,203</b>   | <b>1,123</b>   | <b>1,257</b>   | <b>1,453</b>   | <b>1,536</b>   | <b>1,642</b>   |
| <b>FIXED ASSETS</b>                             |                |                |                |                |                |                |
| Flight equipment & modification                 | 119,559        | 124,141        | 142,690        | 152,597        | 155,612        | 156,972        |
| Land,building & improv., other properties       | 7,510          | 10,607         | 15,572         | 23,240         | 20,225         | 17,165         |
| <b>Total Fixed Assets</b>                       | <b>127,069</b> | <b>134,748</b> | <b>158,263</b> | <b>175,837</b> | <b>175,837</b> | <b>174,136</b> |
| <b>OTHER ASSETS</b>                             |                |                |                |                |                |                |
| Concessions for acquisitions of aircraft & eng  | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            |
| Loan for investment in aircraft spare parts     | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             |
| Deferred income tax                             | 6,848          | 7,644          | 7,373          | 7,363          | 6,733          | 6,712          |
| Other assets                                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total Other Assets</b>                       | <b>6,936</b>   | <b>7,931</b>   | <b>7,660</b>   | <b>7,651</b>   | <b>7,021</b>   | <b>6,999</b>   |
| <b>TOTAL ASSETS</b>                             | <b>174,863</b> | <b>179,738</b> | <b>200,763</b> | <b>217,388</b> | <b>230,566</b> | <b>232,505</b> |
| <b>CURRENT LIABILITIES</b>                      |                |                |                |                |                |                |
| Accounts payable                                | 3,869          | 3,415          | 3,715          | 4,232          | 4,598          | 4,927          |
| Accrued expenses                                | 11,026         | 13,773         | 14,715         | 16,594         | 17,694         | 18,769         |
| Short term loans                                | 12,175         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Current maturity of long term loan              | 20,628         | 15,682         | 18,188         | 15,943         | 28,978         | 10,446         |
| Income of tax payable                           | 1,768          | 2,546          | 2,521          | 3,207          | 3,215          | 3,436          |
| Unearned transportation revenue                 | 12,724         | 13,922         | 14,869         | 17,099         | 18,291         | 19,369         |
| Other Current liabilities                       | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          |
| <b>Total Current Liabilities</b>                | <b>67,186</b>  | <b>54,334</b>  | <b>59,003</b>  | <b>62,070</b>  | <b>77,770</b>  | <b>61,942</b>  |
| <b>LONG TERM LIABILITIES</b>                    |                |                |                |                |                |                |
| Long term loans                                 | 99,604         | 100,955        | 99,259         | 97,187         | 95,327         | 81,135         |
| Less : Amount due within one year               | 20,628         | 15,682         | 18,188         | 15,943         | 28,978         | 10,446         |
| <b>Total Long Term Liabilities</b>              | <b>78,976</b>  | <b>85,273</b>  | <b>81,071</b>  | <b>81,245</b>  | <b>66,350</b>  | <b>70,689</b>  |
| <b>OTHER LIABILITIES</b>                        |                |                |                |                |                |                |
| Staff pension fund                              | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             |
| Deferred concessions to reduce cost of aircraft | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Others                                          | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            |
| <b>Total Other Liabilities</b>                  | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     |
| <b>TOTAL LIABILITIES</b>                        | <b>146,634</b> | <b>140,078</b> | <b>140,546</b> | <b>143,786</b> | <b>144,591</b> | <b>133,102</b> |
| <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                     |                |                |                |                |                |                |
| Share capital : Registered                      | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share capital : Issued & fully paid             | 14,000         | 14,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share premium                                   | 4,750          | 4,750          | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         |
| Unrealised gain on change in market valuation   | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            |
| Retained earning : Legal reserve & Others       | 1,542          | 2,218          | 2,890          | 3,728          | 4,556          | 5,434          |
| Retained earning & Minority Interest            | 7,799          | 18,553         | 27,939         | 40,486         | 52,031         | 64,580         |
| <b>TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY</b>               | <b>28,229</b>  | <b>39,660</b>  | <b>60,218</b>  | <b>73,602</b>  | <b>85,975</b>  | <b>99,402</b>  |
| <b>TOTAL LIA. &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>    | <b>174,863</b> | <b>179,738</b> | <b>200,763</b> | <b>217,389</b> | <b>230,566</b> | <b>232,505</b> |

UA-D

## FINANCIAL RATIO ANALYSIS

| LONG TERM PLAN                 |         | Actual  | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                |         | 2544/45 | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
| 09-Jul-03                      |         | 2001/02 | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  |
| <b>LIQUIDITY RATIOS</b>        |         |         |          |          |          |          |          |
| CURRENT RATIO                  | (TIMES) | 0.59    | 0.66     | 0.57     | 0.52     | 0.59     | 0.80     |
| QUICK RATIO                    | (TIMES) | 0.54    | 0.59     | 0.49     | 0.44     | 0.52     | 0.71     |
| RECEIVABLE TURNOVER            | (TIMES) | 10.56   | 10.57    | 10.47    | 10.80    | 10.46    | 10.42    |
| COLLECTION PERIOD              | (DAYS)  | 34.57   | 34.53    | 34.85    | 33.81    | 34.89    | 35.02    |
| INVENTORY TURNOVER             | (TIMES) | 27.34   | 27.95    | 27.46    | 28.04    | 27.49    | 27.35    |
| INVENTORY TURNOVER PERIOD      | (DAYS)  | 13.35   | 13.06    | 13.29    | 13.02    | 13.28    | 13.34    |
| <b>PROFITABILITY RATIOS</b>    |         |         |          |          |          |          |          |
| EBITDAR MARGIN                 | (%)     | 29.03   | 29.62    | 29.35    | 29.18    | 29.38    | 28.97    |
| EBITDA MARGIN                  | (%)     | 22.48   | 24.70    | 24.81    | 25.24    | 25.59    | 25.03    |
| OPERATING MARGIN (EBIT)        | (%)     | 14.43   | 16.64    | 15.79    | 16.42    | 15.44    | 14.97    |
| NET PROFIT MARGIN              | (%)     | 7.91    | 9.25     | 8.53     | 9.26     | 8.53     | 8.49     |
| ROCE                           | (%)     | 20.74   | 23.00    | 22.78    | 25.16    | 26.49    | 28.64    |
| <b>EFFICIENCY RATIOS</b>       |         |         |          |          |          |          |          |
| RETURN ON EQUITY               | (%)     | 44.14   | 39.86    | 26.91    | 25.03    | 20.75    | 18.95    |
| RETURN ON TOTAL ASSETS         | (%)     | 5.82    | 7.63     | 7.06     | 8.01     | 7.39     | 7.59     |
| RETURN ON FIXED ASSETS         | (%)     | 7.81    | 10.34    | 9.17     | 10.02    | 9.42     | 10.04    |
| ASSET TURNOVER                 | (TIMES) | 0.74    | 0.83     | 0.83     | 0.86     | 0.87     | 0.89     |
| <b>FINANCIAL POLICY RATIOS</b> |         |         |          |          |          |          |          |
| TOTAL DEBT EQUITY RATIO        | (TIMES) | 5.19    | 3.53     | 2.33     | 1.95     | 1.68     | 1.34     |
| LONG TERM DEBT EQUITY RATIO    | (TIMES) | 3.53    | 2.55     | 1.65     | 1.32     | 1.11     | 0.82     |
| NET DEBT EQUITY RATIO          | (TIMES) |         |          |          |          |          |          |
| - EXCLUDE OPERATING LEASE      |         | 3.35    | 2.26     | 1.52     | 1.27     | 0.93     | 0.64     |
| - INCLUDE OPERATING LEASE      |         | 5.25    | 3.49     | 2.27     | 1.82     | 1.34     | 0.95     |
| NET DEBT TO EBITDAR            | (TIMES) | 4.46    | 3.68     | 3.36     | 2.93     | 2.31     | 1.80     |
| FIX CHARGE COVER               | (TIMES) | 1.90    | 2.62     | 2.56     | 2.92     | 2.82     | 2.79     |
| DSCR = EBITDAR / (I + P + R)   | (TIMES) | 1.15    | 1.28     | 1.64     | 1.95     | 1.71     | 1.22     |
| INTEREST COVERAGE RATIO        | (TIMES) | 5.01    | 7.48     | 7.29     | 8.36     | 8.43     | 8.83     |
| PAYOUT RATIO                   | (%)     | 20.62   | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    |
| <b>PER SHARE</b>               |         |         |          |          |          |          |          |
| PAR VALUE                      | (BAHT)  | 10.00   | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    |
| BOOK VALUE                     | (BAHT)  | 20.16   | 28.33    | 35.42    | 43.30    | 50.57    | 58.47    |
| EARNING                        | (BAHT)  | 7.27    | 9.66     | 7.91     | 9.85     | 9.74     | 10.33    |
| DIVIDEND                       | (BAHT)  | 1.50    | 2.42     | 1.98     | 2.46     | 2.44     | 2.58     |
| <b>GROWTH RATE</b>             |         |         |          |          |          |          |          |
| TOTAL OPERATING REVENUE        | (%)     | (0.10)  | 13.67    | 7.68     | 14.76    | 7.39     | 6.57     |
| TRANSPORTATION REVENUE         | (%)     | 0.40    | 13.95    | 6.81     | 15.00    | 6.97     | 5.89     |
| OPERATION EXPENSES             | (%)     | (5.69)  | 10.74    | 8.78     | 13.90    | 8.65     | 7.16     |
| PROFIT BEFORE TAX              | (%)     | 419.58  | 34.04    | (0.73)   | 24.50    | (0.72)   | 6.15     |
| NET PROFIT                     | (%)     | 427.83  | 32.89    | (0.67)   | 24.58    | (1.11)   | 6.09     |
| TOTAL ASSETS                   | (%)     | 0.07    | 2.79     | 11.70    | 8.28     | 6.06     | 0.84     |
| TOTAL LIABILITIES              | (%)     | (6.51)  | (4.47)   | 0.33     | 2.31     | 0.56     | (7.95)   |
| TOTAL EQUITY                   | (%)     | 57.63   | 40.49    | 51.83    | 22.23    | 16.81    | 15.62    |

## เอกสารแนบ 13

---

PROFIT AND LOSS STATEMENT  
FOR THE YEARS ENDED 30 SEPTEMBER

without UA

| ( MILLION BAHT )                   | Actual    | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Sum     |
|------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|---------|
|                                    | 2544/45   | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  | 5 years |
|                                    | 11-Jul-03 | 2001/02  | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07 |
| <b>OPERATION REVENUES</b>          |           |          |          |          |          |          |         |
| Passenger & Excess Baggage         | 102,196   | 118,092  | 124,276  | 130,344  | 141,358  | 146,748  | 660,818 |
| Freight                            | 19,981    | 21,281   | 23,450   | 24,466   | 25,721   | 28,396   | 124,315 |
| Mail                               | 728       | 662      | 702      | 723      | 745      | 767      | 3,619   |
| Other Activities                   | 5,830     | 6,275    | 7,983    | 8,799    | 10,173   | 12,095   | 45,324  |
| Total Operating Revenue            | 128,736   | 146,330  | 156,410  | 164,333  | 178,997  | 188,006  | 834,078 |
| <b>OTHER REVENUES</b>              |           |          |          |          |          |          |         |
| Interest Income                    | 319       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0       |
| Other Income                       | 2,793     | 449      | 463      | 497      | 515      | 979      | 2,903   |
| Total Other Revenue                | 3,111     | 449      | 463      | 497      | 515      | 979      | 2,903   |
| <b>TOTAL REVENUES</b>              | 131,847   | 146,779  | 158,873  | 164,829  | 179,512  | 188,986  | 836,980 |
| <b>OPERATING EXPENSES</b>          |           |          |          |          |          |          |         |
| Flight Operations                  | 25,995    | 33,202   | 35,013   | 36,792   | 39,696   | 41,181   | 185,884 |
| Maintenance and Overhaul           | 15,998    | 13,085   | 13,436   | 14,526   | 18,133   | 17,332   | 74,512  |
| Ground Operations                  | 19,652    | 22,348   | 24,163   | 26,460   | 28,490   | 30,345   | 131,806 |
| Passenger Service                  | 14,968    | 15,845   | 16,686   | 18,043   | 19,650   | 20,695   | 90,900  |
| Marketing                          | 10,832    | 14,149   | 14,913   | 15,603   | 16,945   | 17,618   | 79,229  |
| General and Administration         | 1,715     | 2,222    | 2,372    | 2,526    | 2,687    | 2,866    | 12,673  |
| Leased of Flight Equipment         | 8,426     | 7,203    | 7,165    | 7,127    | 7,362    | 8,163    | 37,020  |
| Depreciation of Aircraft           | 8,693     | 9,959    | 11,858   | 12,836   | 15,021   | 16,154   | 65,828  |
| Depreciation of Other Fixed Assets | 1,571     | 1,833    | 2,064    | 2,101    | 3,654    | 3,583    | 13,235  |
| Other Activities                   | 2,204     | 2,136    | 3,688    | 3,803    | 4,265    | 5,781    | 19,674  |
| Total Operating Expenses           | 110,154   | 121,981  | 131,340  | 139,817  | 153,904  | 163,717  | 710,759 |
| <b>OTHER EXPENSES</b>              |           |          |          |          |          |          |         |
| Interest Expenses                  | 5,776     | 4,829    | 5,364    | 5,462    | 5,896    | 5,868    | 27,418  |
| Other Expenses                     | 1,570     | 739      | 889      | 924      | 972      | 1,011    | 4,534   |
| Total Other Expenses               | 7,346     | 5,568    | 6,253    | 6,385    | 6,869    | 6,878    | 31,953  |
| <b>TOTAL EXPENSES</b>              | 117,500   | 127,548  | 137,593  | 146,203  | 160,773  | 170,595  | 742,712 |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>           | 14,347    | 19,231   | 19,280   | 18,627   | 18,739   | 18,390   | 94,267  |
| Income Tax                         | 4,165     | 5,701    | 5,707    | 5,481    | 5,580    | 5,483    | 27,952  |
| <b>NET PROFIT FOR THE YEAR</b>     | 10,182    | 13,531   | 13,573   | 13,146   | 13,159   | 12,907   | 66,315  |

## CASH FLOWS

without UA

13/2

| ( MILLION BAHT )                                                   | Actual   | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                    | 2544/45  | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
| 11-Jul-03                                                          | 2001/02  | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  |
| <b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |
| Net Profit for the year                                            | 10,182   | 13,531   | 13,573   | 13,146   | 13,159   | 12,907   |
| Reconciled net profit as net cash flow from Operating activities : |          |          |          |          |          |          |
| Depreciation                                                       | 10,364   | 11,792   | 13,923   | 14,937   | 18,674   | 19,737   |
| Profit sharing from J.V. accord.to equity method                   | (208)    | (174)    | (174)    | (193)    | (197)    | (215)    |
| Gain on sale of assets                                             | 438      | 0        | 0        | 0        | 0        | (430)    |
| Amort.of deferred losses on foreign exchange                       | (2,379)  | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Provision for doubtful debts & obs. inventories                    | 737      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
|                                                                    | 19,134   | 25,149   | 27,322   | 27,889   | 31,637   | 32,000   |
| Accounts receivable & Other current assets                         | (419)    | (1,660)  | (998)    | (784)    | (1,452)  | (892)    |
| Inventories & Supplies                                             | (106)    | (495)    | (309)    | (230)    | (465)    | (324)    |
| Prepayment & Deposits                                              | 322      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Tax Refund                                                         | 2,785    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Deferred Tax asset                                                 | 515      | (996)    | 271      | 10       | 630      | 22       |
| Concession for acquisitions of Aircraft & Engines                  | 647      | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Accounts payable                                                   | 749      | (454)    | 262      | 237      | 394      | 275      |
| Accrued expenses & Others                                          | 1,991    | 3,526    | 794      | 650      | 1,262    | 809      |
| Unearned transportation revenue                                    | (80)     | 1,197    | 832      | 705      | 1,321    | 704      |
| Net cash flow received from operating activities                   | 25,538   | 26,277   | 28,174   | 28,429   | 33,328   | 32,583   |
| <b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |
| Cash paid for acquisition of fixed asset                           |          |          |          |          |          |          |
| Flight eqpt. less prepmnt. applied                                 | N.A.     | (5,254)  | (18,129) | (15,247) | (17,737) | (19,831) |
| Flight eqpt.prepayment                                             | N.A.     | (3,287)  | (3,108)  | (2,377)  | (1,213)  | 0        |
| Suvarnabhumi Project                                               | N.A.     | (693)    | (5,548)  | (7,494)  | 0        | 0        |
| Other properties and equipment                                     | N.A.     | (4,238)  | (1,492)  | (2,285)  | (648)    | (533)    |
| Fixed assets                                                       | (4,652)  | (19,471) | (28,276) | (27,403) | (19,598) | (20,364) |
| Cash received from sale of asset                                   | 299      | 0        | 293      | 40       | 40       | 1,847    |
| Investment                                                         | 197      | 254      | 39       | (3)      | 114      | 107      |
| Loan for investment in aircraft spare parts                        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Other assets                                                       | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Net cash provided by (used in) investing activities                | (4,157)  | (19,217) | (27,944) | (27,366) | (19,445) | (18,410) |
| <b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |
| Short term loans                                                   | 4,430    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Repayment of short term loan                                       | (1,700)  | (12,175) | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Long term loans                                                    | 0        | 10,554   | 10,586   | 8,786    | 14,083   | 14,785   |
| Thai Bank Financing                                                | 0        | 8,000    | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Refinance                                                          | 8,210    | 4,250    | 3,400    | 7,330    | 0        | 0        |
| Repayment of long term loan                                        | (21,243) | (21,249) | (15,075) | (17,095) | (13,803) | (26,838) |
| Repayment of refinance                                             | 0        | (304)    | (507)    | (1,093)  | (2,140)  | (2,140)  |
| Dividend paid                                                      | (0)      | (2,100)  | (3,383)  | (3,393)  | (3,257)  | (3,290)  |
| Stock dividend                                                     | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Share capital                                                      | 0        | 0        | 3,000    | 0        | 0        | 0        |
| Share premium                                                      | 0        | 0        | 7,500    | 0        | 0        | 0        |
| Net cash provided by financing activities                          | (10,302) | (12,924) | 5,421    | (5,465)  | (5,147)  | (17,483) |
| Cash on hand Increase(Decrease) during the yr.                     | 11,079   | (5,865)  | 5,651    | (4,402)  | 8,737    | (3,299)  |
| Cash on hand : at beginning of year                                | 5,809    | 17,175   | 11,310   | 16,962   | 12,580   | 21,296   |
| Effect on exchange rate                                            | 288      |          |          |          |          |          |
| Cash on hand : at end of year                                      | 17,175   | 11,310   | 16,962   | 12,560   | 21,296   | 17,987   |

## BALANCE SHEET

WITHOUT OA

13/3

| ( MILLION BAHT )                                | Actual    | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|-------------------------------------------------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                 | 2544/45   | 2545/48  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
|                                                 | 11-Jul-03 | 2001/02  | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  |
| <b>CURRENT ASSET</b>                            |           |          |          |          |          |          |
| Cash & bank balance & short-term investment     | 17,175    | 11,310   | 16,962   | 12,560   | 21,296   | 17,997   |
| Accounts receivable                             | 13,200    | 14,487   | 15,485   | 16,289   | 17,721   | 18,613   |
| Prepayment & deposits                           | 4,107     | 4,107    | 4,107    | 4,107    | 4,107    | 4,107    |
| Inventories and supplies                        | 3,531     | 4,025    | 4,334    | 4,614    | 5,078    | 5,403    |
| Tax Refund                                      | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Other current assets                            | 1,643     | 2,006    | 2,006    | 2,006    | 2,006    | 2,006    |
| Total Current Assets                            | 39,656    | 35,936   | 42,894   | 39,556   | 50,209   | 48,126   |
| <b>INVESTMENTS</b>                              |           |          |          |          |          |          |
| Investment in associated companies              | 1,130     | 1,054    | 1,193    | 1,391    | 1,477    | 1,583    |
| Other investments                               | 73        | 68       | 64       | 61       | 59       | 59       |
| Total Investment                                | 1,203     | 1,123    | 1,257    | 1,453    | 1,536    | 1,642    |
| <b>FIXED ASSETS</b>                             |           |          |          |          |          |          |
| Flight equipment & modification                 | 119,559   | 124,141  | 133,237  | 137,995  | 141,895  | 144,165  |
| Land, building & improv., other properties      | 7,510     | 10,607   | 15,572   | 23,240   | 20,225   | 17,165   |
| Total Fixed Assets                              | 127,069   | 134,748  | 148,809  | 161,236  | 162,120  | 161,330  |
| <b>OTHER ASSETS</b>                             |           |          |          |          |          |          |
| Concessions for acquisitions of aircraft & eng  | 260       | 260      | 260      | 260      | 260      | 260      |
| Loan for investment in aircraft spare parts     | 27        | 27       | 27       | 27       | 27       | 27       |
| Deferred income tax                             | 6,648     | 7,644    | 7,373    | 7,363    | 6,733    | 6,712    |
| Other assets                                    | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Total Other Assets                              | 6,936     | 7,931    | 7,660    | 7,651    | 7,021    | 6,999    |
| TOTAL ASSETS                                    | 174,863   | 179,738  | 200,620  | 209,895  | 220,886  | 218,097  |
| <b>CURRENT LIABILITIES</b>                      |           |          |          |          |          |          |
| Accounts payable                                | 3,869     | 3,415    | 3,678    | 3,915    | 4,309    | 4,584    |
| Accrued expenses                                | 11,028    | 13,773   | 14,564   | 15,327   | 16,540   | 17,397   |
| Short term loans                                | 12,175    | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Current maturity of long term loan              | 20,528    | 15,682   | 18,188   | 15,943   | 29,978   | 10,446   |
| Income of tax payable                           | 1,768     | 2,546    | 2,549    | 2,436    | 2,486    | 2,438    |
| Unearned transportation revenue                 | 12,724    | 13,922   | 14,754   | 15,460   | 16,781   | 17,486   |
| Other Current liabilities                       | 4,995     | 4,995    | 4,995    | 4,995    | 4,995    | 4,995    |
| Total Current Liabilities                       | 67,186    | 54,334   | 58,728   | 58,076   | 74,089   | 57,345   |
| <b>LONG TERM LIABILITIES</b>                    |           |          |          |          |          |          |
| Long term loans                                 | 99,604    | 100,955  | 99,259   | 97,187   | 95,327   | 81,135   |
| Less : Amount due within one year               | 20,828    | 15,882   | 18,188   | 15,943   | 28,978   | 10,446   |
| Total Long Term Liabilities                     | 78,976    | 85,273   | 81,071   | 81,245   | 68,350   | 70,689   |
| <b>OTHER LIABILITIES</b>                        |           |          |          |          |          |          |
| Staff pension fund                              | 95        | 95       | 95       | 95       | 95       | 95       |
| Deferred concessions to reduce cost of aircraft | 0         | 0        | 0        | 0        | 0        | 0        |
| Others                                          | 378       | 376      | 376      | 376      | 376      | 376      |
| Total Other Liabilities                         | 472       | 472      | 472      | 472      | 472      | 472      |
| TOTAL LIABILITIES                               | 146,634   | 140,078  | 140,270  | 139,793  | 140,911  | 128,506  |
| <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                     |           |          |          |          |          |          |
| Share capital : Registered                      | 17,000    | 17,000   | 17,000   | 17,000   | 17,000   | 17,000   |
| Share capital : Issued & fully paid             | 14,000    | 14,000   | 17,000   | 17,000   | 17,000   | 17,000   |
| Share premium                                   | 4,750     | 4,750    | 12,250   | 12,250   | 12,250   | 12,250   |
| - Unrealised gain on change in market value     | 138       | 138      | 138      | 138      | 138      | 138      |
| Retained earning : Legal reserve & Others       | 1,542     | 2,218    | 2,897    | 3,554    | 4,212    | 4,858    |
| Retained earning & Minority Interest            | 7,799     | 18,553   | 28,065   | 37,160   | 46,374   | 55,346   |
| TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY                      | 28,229    | 39,680   | 60,350   | 70,103   | 79,975   | 89,592   |
| TOTAL LIA. & SHAREHOLDERS' EQUITY               | 174,863   | 179,738  | 200,620  | 209,896  | 220,886  | 218,097  |

# FINANCIAL RATIO ANALYSIS

without UA

13/4

| LONG TERM PLAN                 |         | Actual  | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                |         | 2544/45 | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
| 11-Jul-03                      |         | 2001/02 | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  |
| <b>LIQUIDITY RATIOS</b>        |         |         |          |          |          |          |          |
| CURRENT RATIO                  | (TIMES) | 0.59    | 0.66     | 0.73     | 0.68     | 0.68     | 0.84     |
| QUICK RATIO                    | (TIMES) | 0.54    | 0.59     | 0.66     | 0.60     | 0.51     | 0.75     |
| RECEIVABLE TURNOVER            | (TIMES) | 10.56   | 10.37    | 10.44    | 10.35    | 10.53    | 10.35    |
| COLLECTION PERIOD              | (DAYS)  | 34.57   | 34.53    | 34.97    | 35.29    | 34.65    | 35.27    |
| INVENTORY TURNOVER             | (TIMES) | 27.34   | 27.95    | 27.29    | 27.20    | 27.71    | 27.33    |
| INVENTORY TURNOVER PERIOD      | (DAYS)  | 13.35   | 13.06    | 13.38    | 13.42    | 13.17    | 13.35    |
| <b>PROFITABILITY RATIOS</b>    |         |         |          |          |          |          |          |
| EBITDA MARGIN                  | (%)     | 29.03   | 29.62    | 29.51    | 28.34    | 28.56    | 27.76    |
| EBITDA MARGIN                  | (%)     | 22.48   | 24.70    | 24.93    | 24.01    | 24.45    | 23.42    |
| OPERATING MARGIN (EBIT)        | (%)     | 14.43   | 16.64    | 16.03    | 14.52    | 14.02    | 12.92    |
| NET PROFIT MARGIN              | (%)     | 7.91    | 9.25     | 8.68     | 8.00     | 7.35     | 6.87     |
| ROCE                           | (%)     | 20.74   | 23.00    | 22.72    | 22.59    | 24.42    | 25.15    |
| <b>EFFICIENCY RATIOS</b>       |         |         |          |          |          |          |          |
| RETURN ON EQUITY               | (%)     | 44.14   | 39.86    | 27.14    | 20.15    | 17.54    | 15.22    |
| RETURN ON TOTAL ASSETS         | (%)     | 5.82    | 7.53     | 7.14     | 6.40     | 6.11     | 5.88     |
| RETURN ON FIXED ASSETS         | (%)     | 7.81    | 10.34    | 9.57     | 8.48     | 8.14     | 7.98     |
| ASSET TURNOVER                 | (TIMES) | 0.74    | 0.83     | 0.82     | 0.80     | 0.83     | 0.86     |
| <b>FINANCIAL POLICY RATIOS</b> |         |         |          |          |          |          |          |
| TOTAL DEBT EQUITY RATIO        | (TIMES) | 5.19    | 3.53     | 2.32     | 1.99     | 1.76     | 1.43     |
| LONG TERM DEBT EQUITY RATIO    | (TIMES) | 3.53    | 2.55     | 1.64     | 1.39     | 1.19     | 0.91     |
| NET DEBT EQUITY RATIO          | (TIMES) |         |          |          |          |          |          |
| - EXCLUDE OPERATING LEASE      |         | 3.35    | 2.26     | 1.36     | 1.21     | 0.93     | 0.70     |
| - INCLUDE OPERATING LEASE      |         | 5.25    | 3.49     | 2.11     | 1.78     | 1.37     | 1.05     |
| NET DEBT TO EBITDA             | (TIMES) | 4.46    | 3.68     | 3.14     | 3.04     | 2.41     | 2.00     |
| FIX CHARGE COVER               | (TIMES) | 1.90    | 2.62     | 2.57     | 2.51     | 2.45     | 2.31     |
| OSCR = EBITDA / (I + P + R)    | (TIMES) | 1.15    | 1.28     | 1.63     | 1.75     | 1.56     | 1.09     |
| INTEREST COVERAGE RATIO        | (TIMES) | 5.01    | 7.48     | 7.27     | 7.22     | 7.42     | 7.50     |
| PAYOUT RATIO                   | (%)     | 20.62   | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    |
| <b>PER SHARE</b>               |         |         |          |          |          |          |          |
| PAR VALUE                      | (BAHT)  | 10.00   | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    |
| BOOK VALUE                     | (BAHT)  | 20.16   | 28.33    | 35.50    | 41.24    | 47.04    | 52.70    |
| EARNING                        | (BAHT)  | 7.27    | 9.66     | 7.98     | 7.73     | 7.74     | 7.59     |
| DIVIDEND                       | (BAHT)  | 1.50    | 2.42     | 2.00     | 1.93     | 1.94     | 1.90     |
| <b>GROWTH RATE</b>             |         |         |          |          |          |          |          |
| TOTAL OPERATING REVENUE        | (%)     | (0.10)  | 13.67    | 6.89     | 5.07     | 8.92     | 5.03     |
| TRANSPORTATION REVENUE         | (%)     | 0.40    | 13.95    | 5.98     | 4.79     | 8.55     | 4.20     |
| OPERATION EXPENSES             | (%)     | (5.69)  | 10.74    | 7.57     | 6.45     | 10.08    | 6.39     |
| PROFIT BEFORE TAX              | (%)     | 419.58  | 34.04    | 0.25     | (3.39)   | 0.60     | (1.66)   |
| NET PROFIT                     | (%)     | 427.83  | 32.89    | 0.31     | (3.14)   | 0.10     | (1.91)   |
| TOTAL ASSETS                   | (%)     | 0.07    | 2.79     | 11.52    | 4.52     | 5.24     | (1.26)   |
| TOTAL LIABILITIES              | (%)     | (6.51)  | (4.47)   | 0.14     | (0.34)   | 0.80     | (8.80)   |
| TOTAL EQUITY                   | (%)     | 57.63   | 40.49    | 52.17    | 16.16    | 14.08    | 12.02    |



## **เอกสารแนบ 14**

---

## PROFIT AND LOSS STATEMENT - THE COMPANY

FOR THE YEARS ENDED 30 SEPTEMBER

| ( MILLION BAHT )                   | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                    | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 2550/51        | 2551/52        | 2552/53        | 2553/54        | 2553/54        |
| 09-Jul-03                          | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        | 2007/08        | 2008/09        | 2009/10        | 2010/11        | 2011/12        |
| <b><u>OPERATION REVENUES</u></b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Passenger & Excess Baggage         | 118,092        | 122,872        | 125,800        | 127,335        | 129,472        | 130,774        | 131,970        | 132,944        | 133,790        | 134,448        |
| Freight                            | 21,281         | 22,783         | 23,617         | 23,962         | 24,500         | 24,800         | 25,402         | 25,686         | 25,742         | 25,629         |
| Mail                               | 682            | 702            | 723            | 745            | 767            | 789            | 813            | 837            | 862            | 887            |
| Other Activities                   | 6,275          | 7,975          | 8,765          | 10,131         | 12,047         | 12,649         | 13,281         | 13,945         | 14,642         | 15,374         |
| <b>Total Operating Revenue</b>     | <b>146,330</b> | <b>154,333</b> | <b>158,904</b> | <b>162,172</b> | <b>166,784</b> | <b>169,012</b> | <b>171,465</b> | <b>173,412</b> | <b>175,036</b> | <b>176,338</b> |
| <b><u>OTHER REVENUES</u></b>       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Income                    | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              | -              |
| Other Income                       | 449            | 463            | 497            | 515            | 549            | 992            | 604            | 634            | 666            | 700            |
| <b>Total Other Revenue</b>         | <b>449</b>     | <b>463</b>     | <b>497</b>     | <b>515</b>     | <b>549</b>     | <b>992</b>     | <b>604</b>     | <b>634</b>     | <b>666</b>     | <b>700</b>     |
| <b>TOTAL REVENUES</b>              | <b>146,779</b> | <b>154,795</b> | <b>159,401</b> | <b>162,688</b> | <b>167,334</b> | <b>170,005</b> | <b>172,070</b> | <b>174,046</b> | <b>175,702</b> | <b>177,038</b> |
| <b><u>OPERATING EXPENSES</u></b>   |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight Operations                  | 33,202         | 32,957         | 33,163         | 33,743         | 34,300         | 35,111         | 36,005         | 36,923         | 37,814         | 38,764         |
| Maintenance and Overhaul           | 13,085         | 13,414         | 14,047         | 14,739         | 15,516         | 16,223         | 17,323         | 18,536         | 19,807         | 20,968         |
| Ground Operations                  | 22,348         | 23,307         | 24,235         | 24,939         | 25,747         | 26,568         | 27,413         | 28,288         | 29,199         | 30,154         |
| Passenger Service                  | 15,845         | 16,679         | 17,252         | 17,805         | 18,442         | 19,049         | 19,692         | 20,348         | 21,016         | 21,692         |
| Marketing                          | 14,149         | 14,747         | 15,126         | 15,338         | 15,602         | 15,756         | 15,953         | 16,095         | 16,190         | 16,231         |
| General and Administration         | 2,222          | 2,370          | 2,521          | 2,676          | 2,849          | 3,033          | 3,221          | 3,424          | 3,642          | 3,879          |
| Leased of Flight Equipment         | 7,203          | 7,165          | 7,127          | 7,362          | 8,163          | 7,417          | 6,443          | 5,306          | 5,299          | 5,299          |
| Depreciation of Aircraft           | 9,959          | 11,274         | 11,697         | 13,021         | 13,392         | 13,954         | 13,969         | 14,144         | 13,440         | 13,791         |
| Depreciation of Other Fixed Assets | 1,833          | 2,064          | 2,101          | 3,654          | 3,583          | 3,241          | 2,639          | 2,128          | 1,448          | 1,416          |
| Other Activities                   | 2,136          | 4,153          | 4,977          | 5,657          | 7,264          | 8,244          | 9,265          | 10,348         | 11,482         | 12,681         |
| <b>Total Operating Expenses</b>    | <b>121,981</b> | <b>128,131</b> | <b>132,245</b> | <b>138,934</b> | <b>144,857</b> | <b>148,595</b> | <b>151,924</b> | <b>155,539</b> | <b>159,338</b> | <b>164,876</b> |
| <b><u>OTHER EXPENSES</u></b>       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Expenses                  | 4,670          | 3,728          | 3,011          | 2,052          | 1,237          | 1,834          | 1,538          | 1,217          | 984            | 867            |
| Other Expenses                     | 739            | 885            | 913            | 939            | 968            | 994            | 1,022          | 1,049          | 1,077          | 1,106          |
| <b>Total Other Expenses</b>        | <b>5,408</b>   | <b>4,613</b>   | <b>3,924</b>   | <b>2,991</b>   | <b>2,205</b>   | <b>2,829</b>   | <b>2,559</b>   | <b>2,266</b>   | <b>2,061</b>   | <b>1,973</b>   |
| <b>TOTAL EXPENSES</b>              | <b>127,389</b> | <b>132,744</b> | <b>136,169</b> | <b>141,925</b> | <b>147,062</b> | <b>151,424</b> | <b>154,483</b> | <b>157,804</b> | <b>161,399</b> | <b>166,849</b> |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>           | <b>19,390</b>  | <b>22,052</b>  | <b>23,232</b>  | <b>20,762</b>  | <b>20,272</b>  | <b>18,581</b>  | <b>17,586</b>  | <b>16,242</b>  | <b>14,303</b>  | <b>10,189</b>  |
| Income Tax                         | 5,748          | 6,539          | 6,862          | 6,187          | 6,048          | 5,511          | 5,228          | 4,844          | 4,260          | 3,023          |
| <b>NET PROFIT FOR THE YEAR</b>     | <b>13,642</b>  | <b>15,513</b>  | <b>16,370</b>  | <b>14,575</b>  | <b>14,224</b>  | <b>13,070</b>  | <b>12,358</b>  | <b>11,398</b>  | <b>10,043</b>  | <b>7,166</b>   |

D

## CASH FLOWS

| ( MILLION BAHT )                                           | Forecast        | Forecast        | Forecast        | Forecast        | Forecast        | Forecast        | Forecast        | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                            | 2545/46         | 2546/47         | 2547/48         | 2548/49         | 2549/50         | 2550/51         | 2551/52         | 2552/53        | 2553/54        | 2554/55        |
|                                                            | 2002/03         | 2003/04         | 2004/05         | 2005/06         | 2006/07         | 2007/08         | 2008/09         | 2009/10        | 2010/11        | 2011/12        |
| 9-Jul-03                                                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| <b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Net Profit for the year                                    | 13,642          | 15,513          | 16,370          | 14,575          | 14,224          | 13,070          | 12,358          | 11,398         | 10,043         | 7,166          |
| Reconciled net profit as net cash flow from                |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Operating activities :                                     |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Depreciation                                               | 11,792          | 13,338          | 13,798          | 16,674          | 16,975          | 17,194          | 16,608          | 16,272         | 14,888         | 15,207         |
| Profit sharing from J.V. accord to equity method           | (174)           | (174)           | (193)           | (197)           | (215)           | (224)           | (235)           | (247)          | (259)          | (272)          |
| Gain on sale of assets                                     | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | (417)           | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Amort. of deferred losses on foreign exchange              | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Provision for doubtful debts & obs. inventories            | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
|                                                            | 25,260          | 28,678          | 29,974          | 31,052          | 30,985          | 29,623          | 28,731          | 27,423         | 24,871         | 22,100         |
| Accounts receivable & Other current assets                 | (1,850)         | (792)           | (453)           | (324)           | (457)           | (221)           | (243)           | (193)          | (161)          | (129)          |
| Inventories & Supplies                                     | (495)           | (203)           | (136)           | (221)           | (195)           | (123)           | (110)           | (119)          | (125)          | (183)          |
| Prepayment & Deposits                                      | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Tax Refund                                                 | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Deferred Tax asset                                         | (996)           | 271             | 10              | 630             | 22              | (291)           | 7               | (1)            | (2)            | (2)            |
| Concession for acquisitions of Aircraft & Engines          | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Accounts payable                                           | (454)           | 172             | 115             | 187             | 166             | 105             | 93              | 101            | 106            | 155            |
| Accrued expenses & Others                                  | 3,525           | 1,181           | 710             | 480             | 778             | (228)           | 335             | 304            | 179            | 37             |
| Unearned transportation revenue                            | 1,197           | 626             | 376             | 189             | 268             | 162             | 181             | 127            | 92             | 57             |
| <b>Net cash flow received from operating activities</b>    | <b>26,388</b>   | <b>29,933</b>   | <b>30,597</b>   | <b>31,994</b>   | <b>31,567</b>   | <b>29,027</b>   | <b>28,994</b>   | <b>27,641</b>  | <b>24,761</b>  | <b>22,036</b>  |
| <b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Cash paid for acquisition of fixed asset                   |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Flight eqpt. less prepm. applied                           | (5,254)         | (8,796)         | (6,552)         | (4,804)         | (5,626)         | (19,165)        | (5,108)         | (4,224)        | (4,046)        | (6,837)        |
| Flight eqpt. prepayment                                    | 0               | 0               | 0               | (3,110)         | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Suvarnabhumi Project                                       | (693)           | (5,548)         | (7,494)         | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Other properties and equipment                             | (4,238)         | (1,492)         | (2,285)         | (648)           | (533)           | (605)           | (1,389)         | (1,070)        | (699)          | (733)          |
| <b>Fixed assets</b>                                        | <b>(10,185)</b> | <b>(15,835)</b> | <b>(16,331)</b> | <b>(8,562)</b>  | <b>(6,159)</b>  | <b>(19,770)</b> | <b>(6,497)</b>  | <b>(5,294)</b> | <b>(4,745)</b> | <b>(7,570)</b> |
| Cash received from sale of asset                           | 0               | 293             | 40              | 40              | 40              | 1,678           | 40              | 40             | 40             | 40             |
| Investment                                                 | 254             | 39              | (3)             | 114             | 107             | 64              | 75              | 152            | 156            | 161            |
| Loan for investment in aircraft spare parts                | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Other assets                                               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| <b>Net cash provided by (used in) investing activities</b> | <b>(9,931)</b>  | <b>(15,503)</b> | <b>(16,293)</b> | <b>(8,409)</b>  | <b>(6,011)</b>  | <b>(18,028)</b> | <b>(6,382)</b>  | <b>(5,102)</b> | <b>(4,549)</b> | <b>(7,369)</b> |
| <b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| Short term loans                                           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Repayment of short term loan                               | (12,175)        | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Long term loans                                            | 10,654          | 0               | 0               | 0               | 0               | 13,218          | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Refinance                                                  | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Repayment of long term loan                                | (21,249)        | (14,795)        | (16,272)        | (12,304)        | (16,447)        | (5,677)         | (9,487)         | (8,458)        | (4,316)        | (3,175)        |
| Repayment of refinance                                     | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Dividend paid                                              | (2,100)         | (3,411)         | (3,878)         | (4,092)         | (3,644)         | (3,556)         | (3,268)         | (3,090)        | (2,849)        | (2,511)        |
| Stock dividend                                             | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Share capital                                              | 0               | 3,000           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| Share premium                                              | 0               | 7,500           | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0              | 0              | 0              |
| <b>Net cash provided by financing activities</b>           | <b>(24,870)</b> | <b>(7,706)</b>  | <b>(20,150)</b> | <b>(16,396)</b> | <b>(20,091)</b> | <b>3,985</b>    | <b>(12,754)</b> | <b>(9,547)</b> | <b>(7,166)</b> | <b>(5,666)</b> |
| <b>Cash on hand increase(Decrease) during the yr.</b>      | <b>(8,413)</b>  | <b>6,725</b>    | <b>(5,846)</b>  | <b>7,189</b>    | <b>5,464</b>    | <b>14,984</b>   | <b>9,858</b>    | <b>12,992</b>  | <b>13,046</b>  | <b>8,981</b>   |
| <b>Cash on hand : at beginning of year</b>                 | <b>17,175</b>   | <b>8,762</b>    | <b>15,487</b>   | <b>9,641</b>    | <b>16,830</b>   | <b>22,294</b>   | <b>37,278</b>   | <b>47,136</b>  | <b>60,127</b>  | <b>73,174</b>  |
| <b>Effect on exchange rate</b>                             |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                |                |                |
| <b>Cash on hand : at end of year</b>                       | <b>8,762</b>    | <b>15,487</b>   | <b>9,641</b>    | <b>16,830</b>   | <b>22,294</b>   | <b>37,278</b>   | <b>47,136</b>   | <b>60,127</b>  | <b>73,174</b>  | <b>82,155</b>  |

## BALANCE SHEET - THE COMPANY

| ( MILLION BAHT )                                  | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|---------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                   | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 2550/51        | 2551/52        | 2552/53        | 2553/54        | 2554/55        |
| 09-Jul-03                                         | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        | 2007/08        | 2008/09        | 2009/10        | 2010/11        | 2011/12        |
| <b>CURRENT ASSET</b>                              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Cash & bank balance & short-term investments      | 8,762          | 15,487         | 9,641          | 16,830         | 22,294         | 37,278         | 47,136         | 60,127         | 73,174         | 82,155         |
| Accounts receivable                               | 14,487         | 15,279         | 15,732         | 16,055         | 16,512         | 16,732         | 16,975         | 17,168         | 17,329         | 17,457         |
| Prepayment & deposits                             | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          |
| Inventories and supplies                          | 4,025          | 4,228          | 4,364          | 4,585          | 4,780          | 4,904          | 5,013          | 5,133          | 5,258          | 5,441          |
| Tax Refund                                        | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other current assets                              | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          |
| <b>Total Current Assets</b>                       | <b>33,387</b>  | <b>41,107</b>  | <b>35,850</b>  | <b>43,583</b>  | <b>49,700</b>  | <b>65,027</b>  | <b>75,238</b>  | <b>88,541</b>  | <b>101,874</b> | <b>111,166</b> |
| <b>INVESTMENTS</b>                                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Investment in associated companies                | 1,054          | 1,193          | 1,391          | 1,477          | 1,583          | 1,742          | 1,903          | 1,998          | 2,102          | 2,214          |
| Other Investments                                 | 68             | 64             | 61             | 59             | 59             | 60             | 60             | 60             | 60             | 60             |
| <b>Total Investment</b>                           | <b>1,123</b>   | <b>1,257</b>   | <b>1,453</b>   | <b>1,536</b>   | <b>1,642</b>   | <b>1,802</b>   | <b>1,963</b>   | <b>2,059</b>   | <b>2,162</b>   | <b>2,274</b>   |
| <b>FIXED ASSETS</b>                               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight equipment & modification                   | 114,854        | 112,093        | 106,918        | 101,782        | 93,986         | 97,946         | 89,055         | 79,105         | 69,680         | 62,695         |
| Land, building & improv., other properties        | 10,607         | 15,572         | 23,240         | 20,225         | 17,165         | 14,519         | 13,259         | 12,191         | 11,432         | 10,739         |
| <b>Total Fixed Assets</b>                         | <b>125,462</b> | <b>127,666</b> | <b>130,159</b> | <b>122,007</b> | <b>111,150</b> | <b>112,465</b> | <b>102,314</b> | <b>91,296</b>  | <b>81,112</b>  | <b>73,435</b>  |
| <b>OTHER ASSETS</b>                               |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Concessions for acquisitions of aircraft & engine | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            |
| Loan for investment in aircraft spare parts       | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             |
| Deferred income tax                               | 7,644          | 7,373          | 7,363          | 6,733          | 6,712          | 7,003          | 6,996          | 6,997          | 6,999          | 7,000          |
| Other assets                                      | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total Other Assets</b>                         | <b>7,931</b>   | <b>7,660</b>   | <b>7,651</b>   | <b>7,021</b>   | <b>6,999</b>   | <b>7,290</b>   | <b>7,283</b>   | <b>7,285</b>   | <b>7,286</b>   | <b>7,288</b>   |
| <b>TOTAL ASSETS</b>                               | <b>167,903</b> | <b>177,690</b> | <b>175,112</b> | <b>174,147</b> | <b>169,491</b> | <b>186,585</b> | <b>186,798</b> | <b>189,181</b> | <b>192,435</b> | <b>194,163</b> |
| <b>CURRENT LIABILITIES</b>                        |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Accounts payable                                  | 3,415          | 3,588          | 3,703          | 3,890          | 4,056          | 4,161          | 4,254          | 4,355          | 4,461          | 4,617          |
| Accrued expenses                                  | 13,759         | 14,545         | 15,094         | 15,911         | 16,759         | 16,800         | 17,276         | 17,772         | 18,243         | 18,898         |
| Short term loans                                  | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Current maturity of long term loan                | 14,795         | 16,272         | 12,304         | 16,447         | 5,677          | 9,487          | 6,458          | 4,316          | 3,175          | 3,707          |
| Income of tax payable                             | 2,560          | 2,955          | 3,117          | 2,780          | 2,710          | 2,441          | 2,300          | 2,108          | 1,816          | 1,198          |
| Unearned transportation revenue                   | 13,922         | 14,548         | 14,924         | 15,113         | 15,381         | 15,543         | 15,724         | 15,851         | 15,943         | 16,000         |
| Other Current liabilities                         | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          |
| <b>Total Current Liabilities</b>                  | <b>53,446</b>  | <b>56,903</b>  | <b>54,136</b>  | <b>59,136</b>  | <b>49,578</b>  | <b>53,427</b>  | <b>51,007</b>  | <b>49,398</b>  | <b>48,634</b>  | <b>49,415</b>  |
| <b>LONG TERM LIABILITIES</b>                      |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Long term loans                                   | 89,008         | 74,213         | 57,942         | 45,638         | 29,191         | 36,732         | 27,245         | 20,787         | 16,471         | 13,296         |
| Less : Amount due within one year                 | 14,795         | 16,272         | 12,304         | 16,447         | 5,677          | 9,487          | 6,458          | 4,316          | 3,175          | 3,707          |
| <b>Total Long Term Liabilities</b>                | <b>74,213</b>  | <b>57,942</b>  | <b>45,638</b>  | <b>29,191</b>  | <b>23,514</b>  | <b>27,245</b>  | <b>20,787</b>  | <b>16,471</b>  | <b>13,296</b>  | <b>9,588</b>   |
| <b>OTHER LIABILITIES</b>                          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Staff pension fund                                | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             |
| Deferred concessions to reduce cost of aircraft   | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Others                                            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            |
| <b>Total Other Liabilities</b>                    | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     |
| <b>TOTAL LIABILITIES</b>                          | <b>128,131</b> | <b>115,316</b> | <b>100,246</b> | <b>88,799</b>  | <b>73,564</b>  | <b>81,143</b>  | <b>72,266</b>  | <b>66,340</b>  | <b>62,401</b>  | <b>59,474</b>  |
| <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                       |                |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Share capital : Registered                        | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share capital : Issued & fully paid               | 14,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share premium                                     | 4,750          | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         |
| Unrealised gain on change in market valuation     | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            |
| Retained earning : Legal reserve & Others         | 2,224          | 3,000          | 3,818          | 4,547          | 5,258          | 5,912          | 6,530          | 7,099          | 7,602          | 7,960          |
| Retained earning & Minority Interest              | 18,659         | 29,986         | 41,659         | 51,413         | 61,281         | 70,142         | 78,615         | 86,353         | 93,044         | 97,341         |
| <b>TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                 | <b>39,772</b>  | <b>62,374</b>  | <b>74,866</b>  | <b>85,348</b>  | <b>95,928</b>  | <b>105,442</b> | <b>114,533</b> | <b>122,841</b> | <b>130,034</b> | <b>134,689</b> |
| <b>TOTAL LIA. &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>      | <b>167,903</b> | <b>177,690</b> | <b>175,112</b> | <b>174,147</b> | <b>169,491</b> | <b>186,585</b> | <b>186,798</b> | <b>189,181</b> | <b>192,435</b> | <b>194,163</b> |

## FINANCIAL RATIO ANALYSIS

| LONG TERM PLAN                 |         | Forecast  | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------|---------|-----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                |         | 2545/46   | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  | 2550/51  | 2551/52  | 2552/53  | 2553/54  | 2554/55  |
|                                |         | 09-Jul-03 | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | 2007/08  | 2008/09  | 2009/10  | 2010/11  |
| <u>LIQUIDITY RATIOS</u>        |         |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| CURRENT RATIO                  | (TIMES) | 0.62      | 0.72     | 0.66     | 0.74     | 1.00     | 1.22     | 1.48     | 1.79     | 2.09     | 2.25     |
| QUICK RATIO                    | (TIMES) | 0.55      | 0.65     | 0.58     | 0.66     | 0.91     | 1.13     | 1.38     | 1.69     | 1.99     | 2.14     |
| RECEIVABLE TURNOVER            | (TIMES) | 10.57     | 10.37    | 10.25    | 10.20    | 10.24    | 10.17    | 10.17    | 10.16    | 10.15    | 10.14    |
| COLLECTION PERIOD              | (DAYS)  | 34.53     | 35.20    | 35.62    | 35.77    | 35.64    | 35.90    | 35.88    | 35.93    | 35.97    | 36.00    |
| INVENTORY TURNOVER             | (TIMES) | 27.95     | 26.90    | 26.67    | 27.02    | 27.00    | 26.81    | 26.77    | 26.81    | 26.85    | 27.06    |
| INVENTORY TURNOVER PERIOD      | (DAYS)  | 13.06     | 13.57    | 13.68    | 13.51    | 13.52    | 13.61    | 13.63    | 13.61    | 13.59    | 13.49    |
| <u>PROFITABILITY RATIOS</u>    |         |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| EBITDAR MARGIN                 | ( % )   | 29.62     | 30.26    | 29.95    | 29.15    | 28.22    | 26.64    | 24.84    | 22.75    | 20.50    | 18.13    |
| EBITDA MARGIN                  | ( % )   | 24.70     | 25.62    | 25.46    | 24.61    | 23.33    | 22.25    | 21.08    | 19.69    | 17.47    | 15.12    |
| OPERATING MARGIN (EBIT)        | ( % )   | 16.64     | 16.98    | 16.78    | 14.33    | 13.15    | 12.08    | 11.40    | 10.31    | 8.97     | 6.50     |
| NET PROFIT MARGIN              | ( % )   | 9.32      | 10.05    | 10.30    | 8.99     | 8.53     | 7.73     | 7.21     | 6.57     | 5.74     | 4.06     |
| ROCE                           | (%)     | 24.55     | 25.93    | 27.71    | 28.64    | 30.57    | 27.22    | 26.63    | 25.07    | 23.06    | 21.00    |
| <u>EFFICIENCY RATIOS</u>       |         |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| RETURN ON EQUITY               | ( % )   | 40.12     | 30.37    | 23.86    | 18.19    | 15.69    | 12.98    | 11.24    | 9.60     | 7.94     | 5.41     |
| RETURN ON TOTAL ASSETS         | ( % )   | 7.96      | 8.98     | 9.28     | 8.35     | 8.28     | 7.34     | 6.62     | 6.06     | 5.26     | 3.71     |
| RETURN ON FIXED ASSETS         | ( % )   | 10.80     | 12.26    | 12.70    | 11.56    | 12.20    | 11.69    | 11.51    | 11.77    | 11.65    | 9.27     |
| ASSET TURNOVER                 | (TIMES) | 0.85      | 0.89     | 0.90     | 0.93     | 0.97     | 0.95     | 0.92     | 0.92     | 0.92     | 0.91     |
| <u>FINANCIAL POLICY RATIOS</u> |         |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| TOTAL DEBT EQUITY RATIO        | (TIMES) | 3.22      | 1.85     | 1.34     | 1.04     | 0.77     | 0.77     | 0.63     | 0.54     | 0.48     | 0.44     |
| LONG TERM DEBT EQUITY RATIO    | (TIMES) | 2.24      | 1.19     | 0.77     | 0.53     | 0.30     | 0.35     | 0.24     | 0.17     | 0.13     | 0.10     |
| NET DEBT EQUITY RATIO          | (TIMES) |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| - EXCLUDE OPERATING LEASE      |         | 2.02      | 0.94     | 0.65     | 0.34     | 0.07     | (0.01)   | (0.17)   | (0.32)   | (0.44)   | (0.51)   |
| - INCLUDE OPERATING LEASE      |         | 3.25      | 1.66     | 1.18     | 0.75     | 0.39     | 0.23     | 0.00     | (0.19)   | (0.35)   | (0.46)   |
| NET DEBT TO EBIDAR             | (TIMES) | 3.44      | 2.58     | 2.18     | 1.57     | 0.91     | 0.62     | 0.01     | (0.68)   | (1.44)   | (2.15)   |
| FIX CHARGE COVER               | (TIMES) | 2.66      | 3.06     | 3.33     | 3.25     | 3.20     | 3.01     | 3.26     | 3.55     | 3.34     | 2.72     |
| DSCR = EBIDAR / ( I + P + R )  | (TIMES) | 1.14      | 1.56     | 1.54     | 1.89     | 1.59     | 2.65     | 2.14     | 2.67     | 2.98     | 3.10     |
| INTEREST COVERAGE RATIO        | (TIMES) | 7.74      | 10.61    | 13.44    | 19.45    | 31.46    | 20.50    | 23.51    | 28.07    | 31.09    | 30.77    |
| PAYOUT RATIO                   | ( % )   | 25.00     | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    |
| <u>PER SHARE</u>               |         |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| PAR VALUE                      | (BAHT)  | 10.00     | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    |
| BOOK VALUE                     | (BAHT)  | 28.41     | 36.69    | 44.04    | 50.20    | 56.43    | 62.02    | 67.37    | 72.26    | 76.49    | 79.23    |
| EARNING                        | (BAHT)  | 9.74      | 9.13     | 9.63     | 8.57     | 8.37     | 7.69     | 7.27     | 6.70     | 5.91     | 4.22     |
| DIVIDEND                       | (BAHT)  | 2.44      | 2.28     | 2.41     | 2.14     | 2.09     | 1.92     | 1.82     | 1.68     | 1.48     | 1.05     |
| <u>GROWTH RATE</u>             |         |           |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| TOTAL OPERATING REVENUE        | ( % )   | 13.67     | 5.47     | 2.96     | 2.06     | 2.84     | 1.34     | 1.45     | 1.14     | 0.94     | 0.74     |
| TRANSPORTATION REVENUE         | ( % )   | 13.95     | 4.50     | 2.58     | 1.27     | 1.77     | 1.05     | 1.16     | 0.81     | 0.58     | 0.36     |
| OPERATION EXPENSES             | ( % )   | 10.74     | 5.04     | 3.21     | 5.06     | 4.26     | 2.58     | 2.24     | 2.38     | 2.44     | 3.48     |
| PROFIT BEFORE TAX              | ( % )   | 35.15     | 13.72    | 5.35     | (10.63)  | (2.36)   | (8.34)   | (5.35)   | (7.65)   | (11.94)  | (28.76)  |
| NET PROFIT                     | ( % )   | 33.98     | 13.71    | 5.52     | (10.96)  | (2.41)   | (8.11)   | (5.44)   | (7.77)   | (11.89)  | (28.65)  |
| TOTAL ASSETS                   | ( % )   | (3.98)    | 5.83     | (1.45)   | (0.55)   | (2.67)   | 10.09    | 0.11     | 1.28     | 1.72     | 0.90     |
| TOTAL LIABILITIES              | ( % )   | (12.62)   | (10.00)  | (13.07)  | (11.42)  | (17.16)  | 10.30    | (10.94)  | (8.20)   | (5.94)   | (4.69)   |
| TOTAL EQUITY                   | ( % )   | 40.89     | 56.83    | 20.03    | 14.00    | 12.40    | 9.92     | 8.62     | 7.25     | 5.86     | 3.58     |

## เอกสารแนบ 15

---

**การพิจารณาโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50**  
**บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกู้เงินต่างประเทศ**

การวิเคราะห์เกี่ยวกับความต้องการเงินกู้ต่างประเทศของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อสนับสนุนโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 สรุปได้ดังนี้

**1. แผนการก่อหนี้เงินกู้ต่างประเทศ<sup>1</sup> (จำนวน 11 ลำ)**

| โครงการ                                 | วงเงินที่ขอกู้<br>(ล้านบาทสหรัฐ)              | สถานะโครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ปี 2547</b>                          |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1 เครื่องบินโบอิง B747-400 (UA) ลำที่ 5 | 48.00<br>(2,052.53 ล้านบาท)                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการใหม่</li> <li>- ความก้าวหน้าของโครงการ : คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติเมื่อวันที่ 30 เมษายน 2546 และขณะนี้ อยู่ในช่วงขั้นตอนการพิจารณาของ สศช. เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อ ครม.</li> <li>- วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาฝูงบินและเพิ่มปริมาณการผลิต</li> </ul> |
| 2 เครื่องบินโบอิง B747-400 (UA) ลำที่ 6 | 48.00<br>(2,052.53 ล้านบาท)                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3 เครื่องบินโบอิง B747-400 (UA) ลำที่ 7 | 48.00<br>(2,052.53 ล้านบาท)                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>รวม</b>                              | <b>144</b><br><b>(6,157.59 ล้านบาท)</b>       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ปี 2548</b>                          |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1 เครื่องบินแอร์บัส A340-500 ลำที่ 1    | 103.37<br>(4,420.20 ล้านบาท)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการใหม่</li> <li>- ความก้าวหน้าของโครงการ : คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติเมื่อ 30 เมษายน 2546 และขณะนี้ อยู่ในช่วงขั้นตอนการพิจารณาของ สศช. เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อ ครม.</li> </ul>                                                                       |
| 2 เครื่องบินแอร์บัส A340-500 ลำที่ 2    | 103.37<br>(4,420.20 ล้านบาท)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3 เครื่องบินแอร์บัส A340-500 ลำที่ 3    | 107.17<br>(4,582.70 ล้านบาท)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 4 เครื่องบินแอร์บัส A340-600 ลำที่ 1    | 112.10<br>(4,793.51 ล้านบาท)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 5 เครื่องบินแอร์บัส A340-600 ลำที่ 2    | 112.10<br>(4,793.51 ล้านบาท)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>รวม</b>                              | <b>538.11</b><br><b>(23,010.12 ล้านบาท)</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>ปี 2549</b>                          |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 1 เครื่องบินแอร์บัส A340-600 ลำที่ 3    | 115.96<br>(4,958.57 ล้านบาท)                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- โครงการใหม่</li> <li>- คณะกรรมการบริษัทฯ พิจารณานุมัติเมื่อ 30 เมษายน 2546 และขณะนี้ อยู่ในช่วงขั้นตอนการพิจารณาของ สศช. เพื่อนำเสนอขออนุมัติต่อ ครม.</li> </ul>                                                                                                |
| 2 เครื่องบินแอร์บัส A340-600 ลำที่ 4    | 115.96<br>(4,958.57 ล้านบาท)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3 เครื่องบินแอร์บัส A340-600 ลำที่ 5 /  | 115.96<br>(4,958.57 ล้านบาท)                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>รวม</b>                              | <b>347.88</b><br><b>(14,875.71 ล้านบาท)</b>   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>รวม 3 ปี</b>                         | <b>1,029.99</b><br><b>(44,043.42 ล้านบาท)</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

<sup>1</sup> ตามโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46 - 2549/50 ของบริษัทการบินไทย จำกัด มีความต้องการเครื่องบินรวมทั้งสิ้น 17 ลำ ซึ่งในจำนวนนี้มี 2 ลำ (เครื่องบินแบบ B 747-400) ได้ดำเนินการจัดหาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว (ได้รับการบรรจุอยู่ในแผนการก่อหนี้จากต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2546 (ปรับปรุงครั้งที่ 1)) ส่วนอีก 4 ลำ (เครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้ว ของ United Airline) จะจัดซื้อโดยใช้เงินลงทุนของบริษัทเอง จึงเหลืออีกจำนวน 11 ลำที่ขอใช้เงินกู้จากต่างประเทศในการจัดซื้อในช่วงปี 247-2549

## 2. ข้อวิเคราะห์

### 2.1 กรอบเพดานเงินกู้ต่างประเทศ

คาดว่ากรอบเพดานเงินกู้ต่างประเทศประจำปีงบประมาณ 2547-2550 จะอยู่ที่ระดับ 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ หรือ แม้กระทั่งอาจลดลงเหลือที่ระดับ 500 เหรียญสหรัฐก็เป็นไปได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

หน่วย: ล้านดอลลาร์สหรัฐ

|      |       |
|------|-------|
| 2540 | 4,100 |
| 2541 | 7,200 |
| 2542 | 7,000 |
| 2543 | 5,000 |
| 2544 | 2,300 |
| 2545 | 1,000 |
| 2546 | 1,000 |

- 1) **ความสอดคล้องกับเป้าหมายความยั่งยืนทางการคลัง** คือการรักษาระดับหนี้สาธารณะต่อ GDP ไม่ให้สูงกว่าร้อยละ 60 และงบชำระหนี้ต้องประมาณไม่เกินร้อยละ 16
- 2) **การขยายตัวทางเศรษฐกิจในระยะปานกลาง** ที่คาดว่าจะอยู่ประมาณร้อยละ 5 และ **สภาพคล่องภายในประเทศ**ที่ยังอยู่ในระดับสูง ประกอบกับ**ความต้องการลดยอดหนี้สาธารณะคงค้างต่อ GDP** ลง แม้ว่าในปัจจุบันจะอยู่ที่ร้อยละ 50.5 ซึ่งต่ำกว่าที่เคยสูงถึงร้อยละ 57 ในช่วงปี 2543 ก็ตาม รวมทั้ง**ปัจจัยความเสี่ยงนอกประเทศ** เช่นความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
- 3) **นโยบายของรัฐบาล**ที่สนับสนุนให้รัฐวิสาหกิจกู้เงินภายในประเทศทดแทนต่างประเทศมากขึ้น และการลดการใช้จ่ายของภาครัฐลงโดยลดการขาดดุลงบประมาณ ซึ่งจะช่วยลดผลกระทบต่อสภาพคล่องและแรงกดดันต่อภาวะเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ย เพื่อให้ภาคเอกชนเป็นผู้ขับเคลื่อนเศรษฐกิจต่อไป
- 4) **Debt Service Ratio** ซึ่งภายใต้สมมติฐานที่ระดับเพดานเงินกู้ 1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐในระยะ 5 ปีข้างหน้า อัตราส่วนนี้ก็ยังอยู่ในระดับที่ไม่ส่งผลกระทบต่อกรอบเป้าหมายความยั่งยืนทางการคลัง

### 2.2 ความต้องการเงินกู้ต่างประเทศ

- 1) **ปีงบประมาณ 2547:** มี 10 หน่วยงานที่ยื่นเสนอขอกู้เงินจากต่างประเทศประจำปีงบประมาณ 2547 จำนวน 21 โครงการ วงเงินรวม 832.84 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดยในเบื้องต้น โครงการจัดซื้อเครื่องบิน 3 ลำ / บริษัทการบินไทย จำกัด (วงเงิน 144 ล้านดอลลาร์สหรัฐ) รวมกับโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ /บริษัทท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ (วงเงิน 135.43 ล้านบาท) มีวงเงินรวมกัน 279.43 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
- 2) **ปีงบประมาณ 2548 - 2550:** ขณะนี้ สศช. กำลังอยู่ระหว่างการรวบรวมโครงการเงินกู้ต่างประเทศจากหน่วยงานต่างๆ เพื่อจัดทำแผนโครงการเงินกู้ต่างประเทศ 3 ปี สำหรับรอบปี 2548-2550 ซึ่งมีโครงการที่ยื่นเสนอขอกู้เงินจากต่างประเทศ ดังนี้



**แผนโครงการเงินกู้ต่างประเทศ 3 ปี (2548-2550)**

| ปี                                                                                                              | 2548            | 2549          | 2550     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---------------|----------|
| จำนวนโครงการรวม                                                                                                 | 45              | 9             | 8        |
| วงเงินรวม (ล้านเหรียญสหรัฐ)                                                                                     | 5,024.19        | 1,136.95      | 1,042.37 |
| <b>ข้อมูลรายโครงการ อาทิ</b>                                                                                    |                 |               |          |
| <b>1. โครงการจัดซื้อเครื่องบิน / บริษัท การบินไทย จำกัด</b>                                                     |                 |               |          |
| วงเงิน (ล้านเหรียญสหรัฐ)                                                                                        | 538.11          | 347.88        | -        |
| <b>2. โครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ / บริษัท ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ จำกัด</b>                            |                 |               |          |
| วงเงิน (ล้านเหรียญสหรัฐ)                                                                                        | 249.49          | -             | -        |
| <b>3. โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ช่วงหัวลำโพง-บางแค ตอนหัวลำโพง-บางหว้า / การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชนแห่งประเทศไทย</b> |                 |               |          |
| วงเงิน (ล้านเหรียญสหรัฐ)                                                                                        | 517.95          | -             | -        |
| <b>4. แผนปรับปรุงและขยายระบบจำหน่ายพลังไฟฟ้า ฉบับที่ 9 ปี 2547-2550 / การไฟฟ้านครหลวง</b>                       |                 |               |          |
| วงเงิน (ล้านเหรียญสหรัฐ)                                                                                        | 257.09          | -             | -        |
| <b>5. โครงการขยายระบบสายส่งไฟฟ้าระยะที่ 9 (งานก่อสร้างสถานี และสายส่งไฟฟ้าแรงสูง) / การไฟฟ้าฝ่ายผลิต</b>        |                 |               |          |
| วงเงิน (ล้านเหรียญสหรัฐ)                                                                                        | 18.29           | -             | -        |
| <b>วงเงินรวม 5 องค์การ (ล้านเหรียญสหรัฐ)</b>                                                                    | <b>1,580.93</b> | <b>347.88</b> | <b>-</b> |

**2.3 ประเด็นความเห็น สศช. ในส่วนของการกู้เงินจากต่างประเทศ**

จากการพิจารณาความต้องการเงินกู้จากต่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อสนับสนุนโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนรัฐวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 แล้ว เห็นว่าความต้องการเงินกู้ในแต่ละปียังอยู่ภายใต้กรอบเพดานการกู้จากต่างประเทศที่ได้ประมาณการไว้ที่ระดับ 500-1,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ตลอดช่วงเวลาในแผนการลงทุนของบริษัทฯ

อย่างไรก็ตาม หากพิจารณารวมถึงความต้องการใช้เงินกู้จากโครงการอื่น (โดยเฉพาะโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ/บริษัท ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพแห่งใหม่ จำกัด ซึ่งในปีงบประมาณ 2548 จะเป็นปีสุดท้ายที่มีความจำเป็นต้องขอเงินกู้จากต่างประเทศแล้ว) เข้าไปโดยแยกเป็นรายปีระหว่างปี 2547-2550 แล้ว ปรากฏว่าปี 2548 จะเป็นปีงบประมาณเดียวที่ความต้องการขอใช้เงินกู้ต่างประเทศไม่อยู่ภายใต้กรอบเพดานเงินกู้ที่ได้ประมาณการไว้

จึงเห็นได้ว่าความต้องการใช้เงินกู้ต่างประเทศของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สำหรับโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46 - 2549/50 มีความเป็นไปได้สูงที่จะได้รับการพิจารณาคัดเลือกให้ใช้เงินกู้จากต่างประเทศ ยกเว้นเฉพาะปีงบประมาณ 2548 ที่จะต้องพิจารณาลำดับความสำคัญของโครงการที่มีความจำเป็นต้องใช้เงินกู้ต่างประเทศก่อน

**โครงการที่ยื่นเสนอขอกู้เงินจากต่างประเทศ ประจำปีงบประมาณ 2547**  
**(ข้อมูล ณ 30 มิถุนายน 2546)**

| โครงการ/หน่วยงานรับผิดชอบ                                                                                         | เงินกู้ ๓ปท.<br>(MUS) | สถานะโครงการ                                                                                                                                                                                                                                                                         | แหล่งเงิน                                            | ความเห็น สศช. จาก<br>แผน 3 ปี รอบปีก่อน*                                                                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>สาขาคมนาคม</b><br>โครงการเร่งรัดก่อสร้างทางสายหลัก<br>ให้เป็น 4 ช่องจราจร/กรมทางหลวง                           | 65.95                 | - ผ่านความเห็นชอบในหลักการจาก<br>กรม. เมื่อวันที่ 10 ม.ค. 2538                                                                                                                                                                                                                       | JBIC<br>ADB<br>IBRD                                  | ให้นำเสนอตามขั้นตอน<br>ต่อไป                                                                             |
| โครงการก่อสร้างทางแยกต่างระดับ<br>และสะพาน/กรมทางหลวง                                                             | 25.37                 | - อยู่ระหว่างการสำรวจออกแบบ 7 แห่ง<br>- ออกแบบแล้วเสร็จ 3 แห่ง                                                                                                                                                                                                                       | JBIC<br>ADB<br>IBRD                                  | ควรใช้งบประมาณแผ่นดิน                                                                                    |
| โครงการพัฒนาทางหลวงเพื่อ<br>สนับสนุนการท่องเที่ยว/กรมทางหลวง                                                      | 7.25                  | - อยู่ระหว่างการสำรวจออกแบบ                                                                                                                                                                                                                                                          | JBIC<br>ADB<br>IBRD                                  | ควรใช้งบประมาณ<br>แผ่นดิน                                                                                |
| เครื่องบินโบอิง B747-400(UA)<br>ลำที่ 5 / บ. การบินไทย จำกัด                                                      | 48.00                 | - โครงการใหม่<br>- ความก้าวหน้าของโครงการ : คณะ<br>กรรมการบริษัทฯ พิจารณานอมนัติ<br>เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2546 และ<br>ขณะนี้อยู่ในระหว่างขั้นตอนเพื่อนำ<br>เสนอ ก.คมนาคม และ สศช. ใน<br>การพิจารณาเพื่อขออนุมัติต่อ กรม.<br>วัตถุประสงค์ : เพื่อพัฒนาฝูงบิน<br>และเพิ่มปริมาณการผลิต |                                                      | ไม่ปรากฏใน<br>แผน 3 ปี                                                                                   |
| เครื่องบินโบอิง B747-400 (UA)<br>ลำที่ 6 / บ. การบินไทย จำกัด                                                     | 48.00                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                                          |
| เครื่องบินโบอิง B747-400 (UA)<br>ลำที่ 7 / บ. การบินไทย จำกัด                                                     | 48.00                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                                          |
| โครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ /<br>บริษัท ท่าอากาศยานสากลกรุงเทพ<br>แห่งใหม่ จำกัด                                 | 135.43                | - ผ่านความเห็นชอบของ<br>1. กรม. เมื่อวันที่ 21 ก.ค. 2541<br>2. กรม. เมื่อวันที่ 24 ต.ค. 2543<br>3. กรม. เมื่อวันที่ 20 มี.ค. 2544                                                                                                                                                    | JBIC                                                 | เห็นควรสนับสนุน                                                                                          |
| โครงการรถไฟฟ้าสายสีน้ำเงิน ช่วง<br>หัวลำโพง-บางแค ตอนหัวลำโพง-<br>บางหว้า / การรถไฟฟ้าขนส่งมวลชน<br>แห่งประเทศไทย | 51.80                 | - อยู่ระหว่างการหารือหน่วยงานที่<br>เกี่ยวข้องในเรื่องรูปแบบการดำเนิน<br>โครงการก่อนนำเสนอ กรม. พิจารณา<br>อนุมัติให้ดำเนินการก่อสร้างโครงการ                                                                                                                                        | JBIC                                                 | ควรจัดเตรียมราย<br>ละเอียดเพิ่มเติม และ<br>ปรับแผนการลงทุนให้<br>สอดคล้องกับแนวโน้ม<br>ภาระหนี้ของประเทศ |
| <b>รวม</b>                                                                                                        | <b>429.80</b>         |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                                          |
| <b>สาขาสาธารณสุข</b><br>โครงการพัฒนาคุณภาพบริการ<br>สาธารณสุขในสังกัด กทม./ กระทรวง<br>มหาดไทย                    | 25.76                 | - อยู่ระหว่างนำเสนอ กรม. เพื่อ<br>พิจารณานอมนัติ                                                                                                                                                                                                                                     | DANIDA<br>MIXED<br>CREDITS<br>เดนมาร์ก               | ยังขาดรายละเอียด                                                                                         |
| <b>รวม</b>                                                                                                        | <b>25.76</b>          |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                                          |
| <b>สาขาการศึกษา</b><br>โครงการพัฒนาการศึกษาด้าน<br>อุตสาหกรรมและเกษตรอุตสาหกรรม<br>/ สถาบันเทคโนโลยีราชมงคล       | 8.40                  | - โครงการอยู่ระหว่างการพิจารณาของ<br>คณะอนุกรรมการพิจารณาโครงการ<br>เงินกู้ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล<br>กรมอาชีวศึกษาและสถาบันเทคโนโลยี<br>พระจอมเกล้าพระนครเหนือ                                                                                                                    | ประเทศผู้นำ<br>ด้านอุตสาหกรรมตาม<br>ที่ ก.คลัง จัดหา | ให้นำเสนอตามขั้นตอน<br>ต่อไป                                                                             |
| <b>รวม</b>                                                                                                        | <b>8.40</b>           |                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                      |                                                                                                          |

| โครงการ/หน่วยงานรับผิดชอบ                                                                                                                                                       | เงินกู้ ๓ปท.<br>(MUS) | สถานะโครงการ                                                                                | แหล่งเงิน  | ความเห็น สศช. จาก<br>แผน 3 ปี รอบปีก่อน*                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| สาขาเกษตรและชลประทาน<br>โครงการกัวคองมา / กรมชลประทาน                                                                                                                           | 28.48                 | - ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ<br>- อยู่ระหว่างการนำเสนอ สศช. และ ครม. | ยังไม่ระบุ | ให้นำเสนอตามขั้นตอนต่อไป                                                                   |
| โครงการแม่วงก์ จ. นครสวรรค์ / กรมชลประทาน                                                                                                                                       | 58.01                 | - อยู่ระหว่างการนำเสนอคณะกรรมการสิ่งแวดล้อมแห่งชาติ                                         | ยังไม่ระบุ | เห็นควรสนับสนุน                                                                            |
| โครงการระบายน้ำและแก้ไขปัญหาน้ำท่วมพื้นที่ด้านตะวันออกของกทม. / กรมชลประทาน                                                                                                     | 50.49                 | - อยู่ระหว่างการนำเสนอ ครม. เพื่อขออนุมัติโครงการ                                           | JBIC       | เคยปรากฏในแผนก่อนหน้านี้ปี 2546 แต่คาดว่าจะขออนุมัติ ครม. ไม่ทัน จึงถูกถอนออกจากแผนปี 2546 |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                      | <b>136.98</b>         |                                                                                             |            |                                                                                            |
| สาขาพาณิชย์และบริการ                                                                                                                                                            |                       |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการระบบการชำระเงินแบบอิเล็กทรอนิกส์ / ธนาคารเพื่อการส่งออกฯ                                                                                                                 | 80                    |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการสนับสนุนการขายสินค้าเกษตร / ธนาคารเพื่อการส่งออกฯ                                                                                                                        |                       |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการสนับสนุนเงินทุนหมุนเวียนเพื่อเตรียมเป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ / ธนาคารเพื่อการส่งออกฯ                                                                                     | 81.85                 |                                                                                             |            | เห็นควรสนับสนุน                                                                            |
| โครงการสนับสนุนการลงทุนในต่างประเทศและการส่งออกสินค้าทุนและบริการ / ธนาคารเพื่อการส่งออกฯ                                                                                       |                       |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการสนับสนุนกิจการพาณิชย์นาวี / ธนาคารเพื่อการส่งออกฯ                                                                                                                        |                       |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการสนับสนุนสินเชื่อเพื่อปรับเปลี่ยนเครื่องจักร / ธนาคารเพื่อการส่งออกฯ                                                                                                      |                       |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการศึกษาวิจัยและวางแผนเมืองเพื่อพัฒนาการท่องเที่ยวของจังหวัดที่มีศักยภาพการท่องเที่ยวและกลุ่มจังหวัด (โครงการพัฒนาแผนปฏิบัติการด้านการท่องเที่ยว) / สนง. พัฒนาการท่องเที่ยว | 11.69                 | - กำลังดำเนินการขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการพัฒนาการท่องเที่ยว                                | JBIC       | ไม่ปรากฏในแผน 3 ปี                                                                         |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                      | <b>173.54</b>         |                                                                                             |            |                                                                                            |
| สาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี                                                                                                                                                     |                       |                                                                                             |            |                                                                                            |
| โครงการศูนย์สารสนเทศสิ่งแวดล้อมและภัยธรรมชาติ / สำนักงานพัฒนาเทคโนโลยีอวกาศและภูมิสารสนเทศ (องค์การมหาชน)                                                                       | 58.36                 | - นำเสนอเอกสารข้อเสนอโครงการต่อ สศช. เมื่อวันที่ 30 ม.ค. 2546 เพื่อประกอบการพิจารณา         | JBIC       | ไม่ปรากฏในแผน 3 ปี                                                                         |
| <b>รวม</b>                                                                                                                                                                      | <b>58.36</b>          |                                                                                             |            |                                                                                            |
| <b>รวมวงเงินกู้ต่างประเทศ ปี 47</b>                                                                                                                                             | <b>832.84</b>         |                                                                                             |            |                                                                                            |

หมายเหตุ: 1. ความเห็น สศช. ที่ปรากฏอยู่เป็นความเห็นจากการจัดทำแผนเงินกู้ต่างประเทศ 3 ปี (2547-2549)

ในรอบปีที่แล้ว ส่วนในปีปัจจุบันเป็นการจัดทำแผนฯ 3 ปี สำหรับรอบปี 2548-2549

2. วงเงินที่ปรากฏมีความแตกต่างจากวงเงินในแผนฯ 3 ปี (2547-2549) บ้าง

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



# โครงการจัดหาเครื่องบิน ตามแผนวิสาหกิจ

2545/46

2549/50

(ฉบับปรับปรุง)



**ลับ**  
**โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ**

ปี พ.ศ. 2545/46 - 2549/50

(ฉบับปรับปรุง)

22 พฤษภาคม 2546

| สารบัญ                                                                        | หน้า |
|-------------------------------------------------------------------------------|------|
| บทสรุปสำหรับผู้บริหาร                                                         | 1-5  |
| 1. บทนำ                                                                       | 6    |
| 2. ภาพรวมของบริษัทฯ และกิจการขนส่งทางอากาศ                                    | 8    |
| 2.1 สถานะของบริษัทฯ                                                           | 8    |
| 2.2 แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมการบิน                                    | 8    |
| 3. วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ                              | 16   |
| 4. ความจำเป็นของโครงการ                                                       | 17   |
| 4.1 การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ                                         | 17   |
| 4.2 การพัฒนาเครือข่ายการบิน                                                   | 18   |
| 4.3 การตลาดเชิงรุก                                                            | 29   |
| 4.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และบริการ                                                | 32   |
| 5. แนวทางพัฒนาการบิน                                                          | 37   |
| 5.1 การใช้งานเครื่องบิน                                                       | 37   |
| 5.2 ความต้องการของชนิดเครื่องบิน                                              | 38   |
| 5.3 ความเหมาะสมของแบบเครื่องบิน                                               | 42   |
| 6. แผนการลงทุน                                                                | 44   |
| 6.1 แผนการลงทุนในส่วนของเครื่องบิน เครื่องยนต์ อุปกรณ์<br>และอะไหล่เครื่องบิน | 44   |
| 6.2 แผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น                                            | 48   |

|     |                                              |    |
|-----|----------------------------------------------|----|
| 7.  | ความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจ และการเงิน        | 49 |
| 7.1 | ประมาณการผลการดำเนินงาน                      | 49 |
| 7.2 | ประมาณการรายได้ ค่าใช้จ่าย และผลการดำเนินงาน | 52 |
| 7.3 | การวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ               | 52 |
| 7.4 | การวิเคราะห์ Sensitivities                   | 53 |
|     | อัตราแลกเปลี่ยน                              | 53 |
|     | น้ำมัน                                       | 53 |
|     | รายได้                                       | 54 |
| 8.  | แหล่งเงินทุน                                 | 55 |
| 8.1 | แหล่งเงินทุนภายใน                            | 55 |
| 8.2 | แหล่งเงินทุนภายนอก                           | 56 |
| 8.3 | แผนการชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ย             | 57 |
| 9.  | ฐานะการเงินของบริษัทฯ                        | 58 |
| 9.1 | งบกำไรขาดทุน                                 | 58 |
| 9.2 | งบกระแสเงินสด                                | 58 |
| 9.3 | งบดุล                                        | 59 |
| 9.4 | การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน              | 59 |
| 9.5 | สรุปฐานะการเงิน                              | 60 |
| 10. | บทสรุปและข้อเสนอของบริษัทฯ                   | 61 |

|                     | <u>ตาราง</u>                                                                  | <u>หน้า</u> |
|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| ตารางที่ 1          | แผนพัฒนาเส้นทางบินและจำนวนเที่ยวบิน                                           | 62          |
| ตารางที่ 2          | แผนพัฒนาฝูงบิน                                                                | 74          |
| ตารางที่ 3          | การคำนวณผลประโยชน์เส้นทางบิน                                                  | 76          |
| ตารางที่ 4          | แผนการลงทุนสำหรับเครื่องบิน                                                   | 81          |
| ตารางที่ 5          | แผนการลงทุนสำหรับอะไหล่เครื่องบิน                                             | 84          |
| ตารางที่ 6          | แผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ                                               | 85          |
| ตารางที่ 7          | บัญชีกำไรขาดทุนโดยประมาณ<br>(Profit and Loss Statement)                       | 86          |
| ตารางที่ 8          | งบกระแสเงินสด<br>(Cash flow)                                                  | 87          |
| ตารางที่ 9          | งบดุลโดยประมาณ<br>(Balance Sheet)                                             | 88          |
| ตารางที่ 10         | อัตราส่วนทางการเงิน<br>(Financial Ratios)                                     | 89          |
| ตารางที่ 11         | Marginal Internal Rate of Return                                              | 90          |
| <u>เอกสารประกอบ</u> |                                                                               |             |
| เอกสารประกอบที่ 1   | สมมติฐานการจัดทำโครงการจัดหาเครื่องบิน<br>ตามแผนวิสาหกิจ ปี 2545/46 – 2549/50 | 91          |

## โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี

ปี พ.ศ. 2545/46 - 2549/50

(ฉบับปรับปรุง)

### **บทสรุปสำหรับผู้บริหาร (Executive Summary)**

#### **ความเป็นมา**

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ซึ่งประกอบด้วยแผนกิจการขนส่ง แผนหน่วยธุรกิจ แผนการเงินและการลงทุน รวมทั้งแผนกลยุทธ์และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 เป็นโครงการลงทุนหลักในแผนลงทุนฝูงบิน เครื่องยนต์สำรอง และอะไหล่ในกิจการขนส่ง เพื่อนำเครื่องบินที่จัดหาเพิ่มผลผลิตในการให้บริการขนส่ง ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมายของการเติบโตของกิจการทั้งรายได้และผลกำไร ในการพัฒนาเครือข่ายการบินสำหรับแผนกิจการขนส่งนั้น บริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์โดยจัดทำแผนกำหนดจุดบินทั่วโลกหรือ Global Destination Network Mapping และนำมาปรับปรุงเป็นแผนพัฒนาเส้นทางบิน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างการขยายตลาดกับความเป็นไปได้ทางการเงิน แผนพัฒนาเส้นทางบินจะมุ่งขยายเส้นทางที่ไม่ต้องลงทุนจัดหาเครื่องบินเพิ่มก่อน ด้วยการใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้เต็มที่ แล้วจึงขยายเส้นทางบินที่จำเป็นต้องมีการลงทุนเพิ่ม โดยเน้นจุดบินที่มีความต้องการสูง คุ่มค่า ให้ผลตอบแทนที่ดี และพัฒนาให้ยั่งยืนได้ในระยะยาว โครงการจัดหาเครื่องบินเดิม มีความต้องการเครื่องบินเพิ่ม 12 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกล 11 ลำ และเครื่องบินพิสัยกลาง 1 ลำ รวมมูลค่า 79,724 ล้านบาท อะไหล่เครื่องบิน เครื่องยนต์และอื่นๆ อีก 19,360 ล้านบาท รวมทั้งสิ้น 99,084 ล้านบาท

ต่อมา บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเครื่องบินแบบ B747-400 ใหม่ 2 ลำ และศึกษาความเหมาะสมในการจัดหาเครื่องบินใช้แล้วที่มีคุณภาพแบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ทำให้ประหยัดงบประมาณในส่วนของผู้บินเป็นจำนวนมาก จึงเป็นโอกาสที่ดีของบริษัทฯ ที่จะปรับแผนการลงทุนโดยจัดหาผู้บินเพิ่มขึ้นภายในงบประมาณเดิม เพื่อขยายตลาดในเส้นทางใหม่ๆ ที่มีศักยภาพ รวมทั้งขยายตลาดเดิมให้เติบโตยิ่งขึ้น

#### **แนวโน้มของอุตสาหกรรมการบิน**

อุตสาหกรรมการบินในอเมริกาและยุโรปยังคงได้รับผลกระทบจากวินาศกรรมที่สหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 และคาดว่าจะใช้เวลา 2 ปี จึงจะกลับมาสู่สภาวะปกติ แต่สายการบินในเอเชียได้ฟื้นตัวอย่างรวดเร็วภายในเวลา 6 เดือน และเริ่มมีผลประกอบการที่ดีขึ้น ประกอบกับราคาน้ำมันที่ค่อนข้างต่ำส่งผลให้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าเพิ่มสูงขึ้น ในขณะที่สายการบินต้องรับภาระต้นทุนประกันภัยที่



สูงขึ้น ความต้องการในด้าน Comfort Health และ Safety เป็นปัจจัยสำคัญสำหรับผู้โดยสารที่มีกำลังซื้อสูง (High Yield Passenger) ในการตัดสินใจเลือกสายการบิน นอกจากนี้ แนวโน้มของราคาน้ำมันกลับเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากความเสี่ยงจากสถานการณ์สงครามในภูมิภาคตะวันออกกลาง ส่วนสายการบินที่เป็น Low Cost Carrier มีแนวโน้มขยายตัวและได้รับความนิยมมากขึ้นทั้งในตลาดภายในประเทศสหรัฐอเมริกา และในกลุ่มประเทศยุโรป และเริ่มแพร่ขยายมายังออสเตรเลียและเอเชีย

สำหรับการขยายตัวของผู้โดยสารเข้า-ออกประเทศไทยทั้งหมดในอีก 5 ปีข้างหน้า คาดว่าจะเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.8 ในส่วนการบินไทยคาดว่าจะเติบโตที่ร้อยละ 7.9 ซึ่งสูงกว่าของธุรกิจการบินโดยรวม แผนพัฒนาเส้นทางบินได้กำหนดยุทธศาสตร์หลักในการพัฒนาเครือข่ายการบินของบริษัทฯ ให้เป็น Global Gateway โดยขยายเส้นทางบินในปัจจุบันให้มีความจุที่นั่งและเที่ยวบินมากขึ้น โดยเฉพาะในเส้นทางข้ามทวีป ซึ่งต้องเร่งดำเนินการเพื่อไม่ให้ประสบปัญหาของการขาดแคลนที่นั่ง (Capacity Shortage)

### **แผนพัฒนาเส้นทางบิน**

#### **เส้นทางข้ามทวีป**

กลยุทธ์จะเร่งขยายความจุที่นั่งในจุดที่มีความต้องการสูงที่ขาดแคลนที่นั่งในเส้นทางหลัก ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต และมุ่งเพิ่มความถี่ให้เป็นสองเที่ยวต่อวัน เส้นทางรองจะเพิ่มความถี่ให้มีทุกวัน ทั้งในยุโรป และออสเตรเลีย จุดบินใหม่ ได้แก่ เจนีวา ออสโล มิลาน เฮลซิงกิ และ โคโรสเซอร์ช โดยการขยายจากจุดบินปัจจุบันให้เป็นเที่ยวบินร่วม เส้นทางอเมริกาจะเปิดทำการบินตรงไปยังนิวยอร์ก และลอสแอนเจลิส สำหรับทวีปแอฟริกาจะเปิดจุดบินใหม่ไปยังโจฮันเนสเบิร์ก เส้นทางข้ามทวีปจะเชื่อมโยงกันด้วยตารางเวลาที่ต่อเนื่องกัน

#### **เส้นทางภูมิภาค**

กลยุทธ์จะเร่งการเติบโตในตลาดที่มีการเติบโตสูง โดยเปิดจุดบินใหม่ทั้งหมด 19 จุดบิน เป็นจุดบินในประเทศจีน 9 จุดบิน และตลาดอื่นๆ ที่ขยายตัวสูง ได้แก่ อินเดีย ตะวันออกกลาง อินโดจีน อีก 10 จุดบิน ส่วนตลาดเดิมที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ได้แก่ เอเชียตะวันออก กลยุทธ์จะเพิ่มความถี่ให้มากขึ้น พร้อมกับขยายความจุของเที่ยวบินไปพร้อมๆ กัน เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น

#### **เส้นทางภายในประเทศ**

บริษัทฯ ยังคงให้ความสำคัญในเส้นทางบิน เชียงใหม่ ภูเก็ต และ หาดใหญ่ โดยเพิ่มความถี่ในเส้นทาง เชียงใหม่ และ ภูเก็ต มากขึ้น ขณะเดียวกัน เส้นทางบินอื่นๆ มีแนวทางที่จะร่วมมือกับสายการบินเอกชนภายในประเทศในการให้บริการที่มากขึ้นตามนโยบายเปิดเสรีการบินภายในประเทศของรัฐบาล และเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรของบริษัทฯ

### การพัฒนาจุดบินภูมิภาคของประเทศให้เป็น Hub

บริษัทฯ ได้ดำเนินการพัฒนาเชิงใหม่ให้เป็น Hub ของภูมิภาคตั้งแต่เริ่มต้นของแผนฯ โดยเปิดจุดบินไปยังจิตตะกอง และมีเที่ยวบินไปยังต่างประเทศมากขึ้น ทั้งนี้ กลยุทธ์การสร้าง Hub ของภูมิภาคจะช่วยให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจของภูมิภาคจากเส้นทางที่เชื่อมโยงสู่อินโดจีน พม่า บังคลาเทศ และประเทศใกล้เคียงอื่นๆ จุดบินภูมิภาคอื่นที่มีศักยภาพในการพัฒนาต่อไป เช่น ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต และ ภาคตะวันออกเฉยงเหนือ ได้แก่ อุบลราชธานี

### แผนพัฒนาฝูงบิน

ปัจจุบันฝูงบินของบริษัทมีจำนวน 81 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่แบบ B747-400 จำนวน 16 ลำ และ B747-300 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลางแบบ MD-11 จำนวน 4 ลำ และเครื่องบินพิสัยกลางแบบ B777-300 B777-200 A330-300 A300-600 จำนวน 47 ลำ และเครื่องบินพิสัยใกล้แบบ B737-400 และ ATR-72 จำนวน 12 ลำ ปัจจุบัน ฝูงบินมีอายุเฉลี่ย 8.2 ปี

บริษัทฯ จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของเครื่องบินพิสัยไกลในเส้นทางข้ามทวีป ให้มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบาย ตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดหมายปลายทางของการเดินทาง สำหรับเส้นทางภูมิภาค บริษัทฯ ได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในของฝูงบิน B777-200 A330-300 ให้มีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น ได้แก่ เก้าอี้นั่ง จำนวนเก้าอี้ต่อแถว รวมทั้ง ระบบสารบันเทิงภายในเครื่องบินด้วย

โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 มีความต้องการฝูงบินเพิ่มจำนวน 17 ลำ ดังนี้

1. เครื่องบินแบบ B747-400 ใหม่ 2 ลำ
2. เครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบิน ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ
3. เครื่องบินแบบ A340-500 จำนวน 3 ลำ
4. เครื่องบินแบบ A340-600 จำนวน 5 ลำ

### เครื่องบินที่ปลดระวาง

เครื่องบินที่ปลดระวางตามแผนพัฒนาฝูงบิน 5 ปี ได้แก่ B747-300 จำนวน 2 ลำ ในปี 2549/50 (2006/07) ทั้งนี้เพื่อให้ฝูงบินมีประสิทธิภาพสูงขึ้นจากการลดแบบ เครื่องบิน และ นักบิน โดยเครื่องบินแบบดังกล่าวมีอายุสูงถึง 14.7 ปี มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารที่ล้าสมัย มีต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงและจะมีข้อจำกัดในการทำการบินหลายเส้นทางในยุโรป ในอนาคตอันใกล้

### การใช้งานของฝูงบินใหม่

- **เครื่องบิน 747-400 ใหม่ จำนวน 2 ลำ**

นำไปใช้ทดแทนเครื่องบิน B747-300 ในเส้นทาง กรุงเทพฯ - โรม ไป-กลับ จำนวน 4 เที่ยวบิน และนำไปใช้ทดแทนเครื่องบิน MD-11 ในเส้นทางกรุงเทพฯ - ซูริก ไป-กลับ จำนวน 4 เที่ยวบิน ทำให้เป็น B747-400 ทั้ง 7 เที่ยวบิน

- **เครื่องบิน B747-400 ใช้แล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ**

กรุงเทพฯ - แฟรงก์เฟิร์ต ไป-กลับ จำนวน 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

กรุงเทพฯ - มินนิก ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

กรุงเทพฯ - ลอนดอน ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

กรุงเทพฯ - ซูริก ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- **เครื่องบิน A340-600 จำนวน 5 ลำ**

กรุงเทพฯ - เอเธนส์ ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

กรุงเทพฯ - เจนีวา - มิลาน ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

กรุงเทพฯ - เมลเบิร์น - ไคร์สเซอร์ช ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

กรุงเทพฯ - บริสเบน - โอ๊คแลนด์ ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

- **เครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ ใช้ทำการบินตรงไปนิวยอร์ก 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และลอสแอนเจลิส 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์**

### ผลการดำเนินงานกิจการขนส่ง

จากแผนวิสาหกิจ 5 ปี บริษัทฯ จะมีรายได้จากกิจการขนส่งปีสิ้นสุดแผน เท่ากับ 194,857 ล้านบาท ประกอบด้วยรายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร 161,184 ล้านบาท และการขนส่งสินค้า 31,964 ล้านบาท ซึ่งยังไม่ได้รวมรายได้จากเที่ยวบินบรรทุกสินค้า ผลการดำเนินงานรวม 5 ปี มีกำไร 105,752 ล้านบาท หรือ เฉลี่ย ปีละ 21,150 ล้านบาท หรือเท่ากับร้อยละ 12.5 ของรายได้

### แผนการลงทุน

โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 เป็นการลงทุนในฝูงบินใหม่รวมจำนวน 17 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบิน B747-400 ใหม่ 2 ลำ B747-400 ใช้แล้ว 7 ลำ ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ เครื่องบิน A340-500 จำนวน 3 ลำ และ A340-600 จำนวน 5 ลำ รวมมูลค่า 70,778 ล้านบาท ทั้งนี้ เครื่องบิน B747-400 จำนวน 2 ลำ ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีและดำเนินการจัดหาแล้ว ดังนั้น วงเงินลงทุนที่ต้องขออนุมัติเพิ่มสำหรับเครื่องบิน 15 ลำ เป็นเงิน 58,324 ล้านบาท

### **ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ**

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในระยะ 5 ปี ข้างหน้าจะมีกำไรสุทธิก่อนหักภาษีรวม 112,140 ล้านบาท และมีผลกำไรสุทธิหลังหักภาษีรวม 78,826 ล้านบาท หรือเฉลี่ยปีละ 15,765 ล้านบาท

ผลตอบแทนการลงทุนโดยมีระยะเวลาของโครงการ 20 ปี คิดอัตราส่วนลดร้อยละ 8.5 จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน (Internal Rate of Return) เท่ากับร้อยละ 17.88

### **ข้อเสนอขออนุมัติ**

เพื่อให้การดำเนินงานของบริษัทฯ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตามกรอบและทิศทางของแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 ที่วางไว้เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นสายการบินผู้นำในภูมิภาคเอเชีย โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 เป็นโครงการลงทุนเพื่อสนับสนุนแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ ซึ่งประกอบด้วยการลงทุนเครื่องบินแบบ B747-400 ใหม่ 2 ลำ เครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 จำนวน 5 ลำ โดยเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 2 ลำนั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นเครื่องบินที่อยู่ในโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2543 และยังมีเครื่องบินพิสัยกลางอีกจำนวน 1 ลำ สำหรับเส้นทางภูมิภาคตามโครงการเดียวกัน ที่บริษัทฯ ยังมิได้จัดหา ซึ่งไม่มีความต้องการเพิ่มตามโครงการใหม่ เนื่องจากบริษัทฯ จะนำเครื่องบิน B747-300 และ MD-11 ไปใช้เสริมการผลิตในเส้นทางภูมิภาคแทน ดังนั้น บริษัทฯ จึงใคร่ขอให้พิจารณา ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินของบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2545/46 - 2549/50 ตามที่บริษัทฯ เสนอมา
2. ให้ความเห็นชอบให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการดังนี้
  - 2.1 ยกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัยกลางจำนวน 1 ลำ ตามโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
  - 2.2 จัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมจำนวน 15 ลำ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบิน ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 5 ลำ ในวงเงินลงทุน 58,324 ล้านบาท ในระหว่างปี 2545/46 - 2549/50

2.3 ดำเนินงานตามแผนการเงิน และแผนเงินกู้ตามที่บริษัทฯ เสนอมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

## โครงการจัดหาเครื่องบิน

ตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50

### 1. บทนำ

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนวิสาหกิจปี 2545/46 - 2549/50 เพื่อเป็นกรอบและทิศทางในการดำเนินการแผนงานและกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้บรรลุถึงวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ “ การบินไทย ” เป็นสายการบินชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย ด้วยการพัฒนาศักยภาพทางด้านต่างๆ ของบริษัทฯ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันที่มีแนวโน้มทวีความรุนแรงขึ้นจากการเปิดเสรีด้านการบิน การดำเนินกลยุทธ์ของคู่แข่ง และปัจจัยเสี่ยงทางธุรกิจต่างๆ

จากแนวโน้มของอุตสาหกรรมการบินในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ซึ่งมีภาวะการเติบโตที่ดีของเศรษฐกิจภูมิภาค โดยเฉพาะสาธารณรัฐประชาชนจีน อินเดีย เกาหลี ความเข้มแข็งของเศรษฐกิจในกลุ่มประเทศสหภาพยุโรป ตลอดจน ออสเตรเลีย แม้ว่าจะมีการชะลอตัวบ้างในสหรัฐอเมริกา โดยมีอัตราการเติบโตของเศรษฐกิจโลกประมาณร้อยละ 3.4 ต่อปี ประกอบกับอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศได้เติบโตขึ้นจากนโยบายเปิดการบินเสรีของภาครัฐ การท่องเที่ยวของไทยซึ่งได้รับการสนับสนุนอย่างมากจากรัฐบาล การขยายตัวของอุตสาหกรรมต่าง ๆ ดังกล่าว ก่อให้เกิดโอกาสทางธุรกิจในการที่จะสร้างอัตราการเติบโตและความมั่นคงในการดำเนินธุรกิจจากรายได้และผลกำไร ตลอดจนผลตอบแทนจากการลงทุน

บริษัทฯ มีรายได้หลักมากกว่าร้อยละ 80 จากการดำเนินงานด้านกิจการขนส่ง โดยการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าด้วยเครือข่ายการบินที่ครอบคลุมจุดบินสำคัญทั่วโลก ในการดำเนินงานด้านกิจการขนส่งที่ผ่านมา บริษัทฯ ประสบความสำเร็จมาโดยตลอด มีผลการดำเนินงานที่ก้าวร้าวอย่างต่อเนื่องมากกว่า 38 ปี ทั้งนี้ เป็นผลมาจากการดำเนินกลยุทธ์ด้านการตลาด เครือข่ายการบิน และฝูงบินที่สนับสนุนกันอย่างมีประสิทธิภาพ แม้ว่าในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัทฯ จะประสบภาวะวิกฤติต่างๆ ทำให้ต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เพื่อให้บริษัทฯ ผ่านสภาวะวิกฤติด้วยผลการดำเนินงานอันเป็นที่น่าพอใจ

ตามแผนวิสาหกิจ ปี 2545/46-2549/50 บริษัทฯ มุ่งเน้นการขยายกิจการในด้านกิจการขนส่ง จากการขยายเครือข่ายการบินให้กว้างไกลยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงโอกาสทางธุรกิจและการเติบโตของอุตสาหกรรม ซึ่งบริษัทฯ ได้จัดทำแผนกลยุทธ์เครือข่ายการบินและฝูงบินตามวิสัยทัศน์การขยายเครือข่ายการบินให้เป็น Global Gateway โดยมีการกำหนดจุดบินทั่วโลก (Global Destination Network Mapping) และปรับ

ให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินและสภาวะการแข่งขัน โดยแผนลงทุนฝูงบินตามแผนวิสาหกิจจะมีเป้าหมายและกลยุทธ์ในการสนับสนุนเครือข่ายการบินที่ขยายตัว เพื่อการรักษาอัตราการเติบโตของรายได้ โดยมีแผนการใช้ฝูงบินอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจากการหมุนเวียนของเครื่องบิน การดำเนินแผนกลยุทธ์ด้านฝูงบินจะทำให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานของเครื่องบิน ความตรงต่อเวลาของเที่ยวบิน ต้นทุนการดำเนินงานต่ำลงจากการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of Scale) และมีผลิตภัณฑ์ภายในเครื่องบินที่มีขีดความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และมีมาตรฐานในระดับเดียวกันทั้งฝูงบิน แผนลงทุนฝูงบินจึงเป็นหนึ่งในปัจจัยหลัก ที่สำคัญในการเพิ่มผลผลิตและรายได้ ซึ่งจะทำให้การดำเนินกิจการของบริษัทฯ ประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ

โครงการจัดหาเครื่องบินเป็นหนึ่งในโครงการลงทุนตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 ซึ่งเป็นการลงทุนตามแผนพัฒนาฝูงบิน โดยการจัดหาเครื่องบินแบบ B747-400 ใหม่ 2 ลำ B747-400 ใช้งานแล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ส 7 ลำ A340-500 จำนวน 3 ลำ และ A340-600 จำนวน 5 ลำ รวมทั้งสิ้นเป็นจำนวน 17 ลำ เพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานของบริษัทฯ เป็นไปตามเป้าหมายของรายได้และผลกำไร ตลอดจนผลตอบแทนต่อผู้ลงทุนตามวัตถุประสงค์ของบริษัทฯ

## 2. ภาพรวมของบริษัทฯ และกิจการขนส่งทางอากาศ

### 2.1 สถานะของบริษัทฯ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 14,000 ล้านบาท ปัจจุบันมีกระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 80 ธนาคารออมสินร้อยละ 13 ส่วนที่เหลือร้อยละ 7 กระจายสู่นักลงทุนทั่วไป ในปลายปี 2546 บริษัทฯ จะทำการจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุนจำนวน 300 ล้านหุ้น ให้แก่นักลงทุนทั่วไปและพนักงาน พร้อมกันนั้น กระทรวงการคลังมีแผนที่จะขายหุ้นที่ถืออยู่จำนวน 100 ล้านหุ้น ซึ่งจะทำให้รัฐบาล (ผ่านกระทรวงการคลัง และธนาคารออมสิน) ถือหุ้นในการบินไทยลดลงเหลือประมาณร้อยละ 70

การบินไทยดำเนินกิจการด้านการบินพาณิชย์ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ ตามตารางการบินประจำฤดูร้อนปี 2546 การบินไทยให้บริการระหว่างประเทศไปยังเมืองต่าง ๆ 60 เมือง ใน 35 ประเทศ ครอบคลุม 4 ทวีป และได้ร่วมมือกับกลุ่มสายการบินพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายการบินไปยังส่วนต่างๆ ของโลก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกัน นอกจากนี้ ยังให้บริการภายในประเทศไปยังเมืองต่างๆ โดยไม่รวมกรุงเทพฯ 12 เมือง ในปีงบประมาณ 2545 ทำการขนส่งผู้โดยสารจำนวน 18.3 ล้านคน เป็นผู้โดยสารระหว่างประเทศ 12.3 ล้านคน และผู้โดยสารภายในประเทศ 6.0 ล้านคน หรือประมาณร้อยละ 32.5 ของผู้โดยสารทั้งหมด และทำการขนส่งสินค้า 0.5 ล้านตัน บริษัทฯ มีรายได้จากกิจการขนส่ง 122,906 ล้านบาท เป็นรายได้จากเส้นทางภูมิภาค ร้อยละ 49.7 เส้นทางข้ามทวีปร้อยละ 39.6 และเส้นทางภายในประเทศ ร้อยละ 10.7

นอกจากนี้การบินไทยยังดำเนินกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบิน ซึ่งดำเนินงานจัดรูปแบบในลักษณะเป็นหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งให้บริการแก่หน่วยงานภายนอกด้วย ได้แก่ กิจการซ่อมบำรุงอากาศยาน ครีวการบิน การบริการลานจอด การบริการผู้โดยสารภาคพื้นดิน และการบริการคลังสินค้าและกิจการอื่นๆ มีรายได้รวม 16,116 ล้านบาท เป็นรายได้ที่ให้บริการแก่การบินไทย 10,284 ล้านบาท รายได้ที่ให้บริการลูกค้าภายนอก 5,830 ล้านบาท

ผลการดำเนินงานของการบินไทยและหน่วยธุรกิจมีกำไรอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2507/08 จนถึงปัจจุบัน โดยสามารถผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่กระทบกระเทือนธุรกิจการบินโลกมาด้วยดี ในปีงบประมาณ 2545 มีรายได้จากการดำเนินงาน 128,736 ล้านบาท มาจากกิจการขนส่งทางอากาศ ร้อยละ 95.0 และกิจการสนับสนุนการขนส่งทางอากาศที่ให้บริการลูกค้าภายนอกร้อยละ 5.0 มีกำไรจากการดำเนินงาน 18,582 ล้านบาท กำไรก่อนหักภาษีเป็นเงิน 14,347 ล้านบาท และกำไรสุทธิจำนวน 10,182 ล้านบาท หรือ 7.27 บาทต่อหุ้น ทั้งนี้ การบินไทยและหน่วยธุรกิจมีสินทรัพย์รวมเท่ากับ 174,863 ล้านบาท (ไม่รวมกองทุนบำเหน็จ) และมีพนักงานรวม 25,516 คน

## จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และความเสี่ยง

### การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน

| <u>จุดแข็ง</u>                                                                                                                                                                                                                        | <u>จุดอ่อน</u>                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• เป็นสายการบินหลักสำหรับประเทศไทย ซึ่งมีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่มีขนาดใหญ่</li><li>• ใช้ท่าอากาศยานกรุงเทพ ซึ่งมีทำเลที่เหมาะสมสำหรับการเป็น gateway</li><li>• ต้นทุนต่อพนักงานต่ำ</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการแข่งขันเชิงธุรกิจ</li><li>• ประสิทธิภาพการทำงานค่อนข้างต่ำ</li><li>• ผลិតภัณฑ์และการให้บริการด้อยกว่าคู่แข่ง</li><li>• ฐานะการเงินไม่เข้มแข็ง</li></ul> |

### จุดแข็ง

- มีอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวขนาดใหญ่ และมีการเติบโตค่อนข้างสูง ในปี 2545 มีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้าประเทศไทย 10.9 ล้านคน โดยเป็นนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้ามาทางอากาศร้อยละ 81.7 เป็นจำนวน 9.9 ล้านคน ซึ่งมีอัตราเติบโตที่สูงมากเฉลี่ยร้อยละ 7.7 ต่อปี ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติ บริษัทฯ จึงมีส่วนแบ่งตลาดของผู้โดยสารที่บินเข้าหรือออกจากประเทศไทยสูงถึงร้อยละ 44.6
- กรุงเทพฯ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการปฏิบัติการของบริษัทฯ มีตำแหน่งที่ตั้งเหมาะสำหรับการเป็นศูนย์กลางการบินของหลายเส้นทาง เช่น ยุโรป-ออสเตรเลีย การเดินทางไปตะวันออกกลาง หรืออินโดจีน ทำให้บริษัทฯ ได้รับประโยชน์จากผู้โดยสารที่เดินทางในเส้นทางเหล่านี้ที่มาใช้สนามบินกรุงเทพฯ เป็นจุดเชื่อมต่อ แม้ว่าประโยชน์ที่ได้รับจะไม่เต็มศักยภาพ เนื่องจากข้อจำกัดหลายประการ เช่น สภาพความแออัด และสิ่งอำนวยความสะดวกที่ท่าอากาศยานดอนเมือง
- มีต้นทุนต่อพนักงานที่ค่อนข้างต่ำ ทำให้ต้นทุนโดยรวมยังอยู่ในระดับที่ไม่สูงเกินไป แม้ว่าประสิทธิภาพการดำเนินงานด้อยกว่าสายการบินคู่แข่งชั้นนำ

### จุดอ่อน

- วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทฯ อยู่ในรูปแบบรัฐวิสาหกิจ ทำให้กรอบความคิดในการทำงานของพนักงานติดอยู่กับขั้นตอนมากกว่าผลลัพธ์ อีกทั้งระบบการให้ค่าตอบแทนไม่ถูกนำมาใช้อย่างเต็มที่ ซึ่งมีผลทำให้พนักงานขาดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ทำให้บริษัทฯ ขาดความสนใจจากบุคคลภายนอกที่มีความสามารถมาร่วมงาน



- ผลผลิตของบริษัทฯ โดยเฉพาะผลผลิตบนเครื่องบินน้อยกว่าของสายการบินคู่แข่งชั้นนำ โดยเฉพาะในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ สำหรับชั้นประหยัดนั้น สายการบินคู่แข่งเริ่มพัฒนาผลผลิตที่ก้าวหน้ามากขึ้น เช่น จอทีวีสำหรับทุกที่นั่ง ซึ่งบริษัทฯ จะต้องพัฒนาให้ทัดเทียม นอกจากนี้ ผลผลิตของบริษัทฯ ในเครื่องบินแต่ละลำมีความเหลื่อมล้ำกันมาก สำหรับการให้บริการนั้น บริษัทฯ มีภาพลักษณ์โดยรวมดีกว่าที่ควรจะเป็น เนื่องจากคุณภาพการให้บริการโดยเฉพาะในระหว่างเที่ยวบินจะขาดความสม่ำเสมอ
- ประสิทธิภาพของการดำเนินงานโดยรวม ยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำกว่าสายการบินคู่แข่ง เนื่องจากนำขั้นตอน ระเบียบ และอำนาจการตัดสินใจในรูปแบบของรัฐบาลมาใช้ การนำระบบ IT มาใช้ในการปฏิบัติงานรวมทั้งระบบฐานข้อมูลยังอยู่ในเกณฑ์ที่ต่ำ นอกจากนี้ การใช้ฝูงบินกับเครือข่ายการบินยังไม่มีประสิทธิภาพสูงสุด
- สถานะทางการเงินของบริษัทฯ ถูกมองว่าอ่อนแอ เนื่องจากสัดส่วนหนี้สินต่อทุนที่สูง ถึงแม้ว่าในสภาพความเป็นจริงแล้ว กระแสเงินสดจากการดำเนินงานเมื่อเทียบกับจำนวนหนี้สินอยู่ในระดับที่ดีกว่าภาพที่บุคคลทั่วไปเข้าใจ นอกจากนี้ ผลการดำเนินงานมีความแปรปรวนค่อนข้างสูงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมัน

จุดอ่อนต่าง ๆ ของบริษัทฯ เป็นจุดอ่อนชั้นพื้นฐานซึ่งสามารถแก้ไขได้ไม่ยาก ถ้าหากแก้ไขจุดอ่อนต่าง ๆ เหล่านี้ได้สำเร็จ บริษัทฯ จะได้รับประโยชน์จากจุดแข็งซึ่งมีอยู่โดยธรรมชาติจากการที่มีประเทศไทยเป็นศูนย์ปฏิบัติการให้ได้มากยิ่งขึ้นโดยเฉพาะเมื่อท่าอากาศยานสุวรรณภูมิแล้วเสร็จ

## การวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยง

| โอกาส                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | ความเสี่ยง                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นสายการบินที่ได้รับประโยชน์สูงสุดจากการส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างจริงจังของรัฐบาล</li> <li>• นโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจ จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และความสามารถแข่งขันเชิงพาณิชย์</li> <li>• การเปิดเสรีการบินภายในประเทศ ทำให้บริษัทลดภาระขาดทุนเส้นทางภายในประเทศได้</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• รัฐบาลให้สิทธิการบินเสรีภาพที่ท่าแก่สายการบินต่างประเทศมากขึ้น</li> <li>• ผลกระทบจากสายการบินต้นทุนต่ำในภูมิภาค</li> <li>• แหล่งเงินทุนสำหรับการลงทุนในระยะเวลา 5 ปี</li> <li>• แนวโน้มราคาน้ำมันที่เพิ่มสูงขึ้น</li> <li>• ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โลกอาจมีผลให้อุปสงค์การเดินทางลดลง</li> </ul> |

### โอกาส

- รัฐบาลได้มีนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างเต็มรูปแบบ โดยมีความร่วมมือกันระหว่างทุกหน่วยงานหลัก เพื่อชักจูงนักท่องเที่ยวให้เข้ามาประเทศไทยให้มากขึ้น การบินไทยซึ่งได้เปรียบสายการบินคู่แข่งในการขนส่งผู้โดยสารเข้ามาในประเทศไทย จะได้รับประโยชน์สูงสุดจากนโยบายของรัฐบาล
- นโยบายแปรรูปรัฐวิสาหกิจ โดยการเพิ่มสัดส่วนผู้ถือหุ้นของภาคเอกชน อาจจะนำมาสู่การยกเว้นที่จะไม่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบของรัฐวิสาหกิจ จะทำให้บริษัทฯ มีความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ และเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันเชิงพาณิชย์
- การเปิดเสรีการบินภายในประเทศ และการปรับโครงสร้างอัตราค่าโดยสารภายในประเทศของภาครัฐ ทำให้บริษัทฯ สามารถปรับเพิ่มราคาค่าโดยสารและหยุดทำการบินในเส้นทางย่อยและเส้นทางรองบางเที่ยวบินที่มีจำนวนผู้โดยสารน้อย ไม่คุ้มต่อการปฏิบัติการบินของบริษัทฯ โดยประสานความร่วมมือและสนับสนุนให้สายการบินเอกชนภายในประเทศเข้ามาทำการบินในเส้นทางบินของบริษัทฯ ทำให้ผลการดำเนินงานเปลี่ยนจากขาดทุน 2,760 ล้านบาท ในปี 2544 เป็นคุ้มทุนในปี 2545 โดยมีโอกาสที่จะลดเที่ยวบินเพิ่มเติม พร้อมกับเพิ่มเที่ยวบินไปยังเส้นทางที่มีศักยภาพ

## ความเสี่ยง

- เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวภายในประเทศ รัฐบาลได้ให้สิทธิการบินเสรีภาพที่ให้แก่สายการบินต่างประเทศเพิ่มขึ้น ด้วยจุดประสงค์ที่จะให้สายการบินเหล่านั้นนำนักท่องเที่ยวเข้ามาทำให้เส้นทางบินที่มีปริมาณจราจรที่ค่อนข้างหนาแน่นและโอกาสทำกำไรสูง มีการแข่งขันมากขึ้น โดยเฉพาะเมื่อทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปยังจุดบินต่อไป ซึ่งเป็นช่วงการดำเนินงานที่มีต้นทุนเพิ่มเติมต่ำ (Marginal Cost) จึงมีผลทำให้สายการบินเหล่านี้สามารถตัดราคาในเส้นทางระหว่างกรุงเทพฯ และจุดบินต่อไป ซึ่งมีได้เป็นตลาดหลักของสายการบินเหล่านั้น แต่เป็นตลาดหลักของบริษัทฯ
- ในปัจจุบันนี้ สายการบินที่ใช้รูปแบบต้นทุนต่ำและราคาถูกในเอเชียแปซิฟิกยังอยู่ในช่วงเริ่มต้น เช่น Virgin Blue และออสเตรเลียแอร์ไลน์ ซึ่งทำการบินหลักอยู่ในออสเตรเลีย โดยออสเตรเลียแอร์ไลน์ ซึ่งสายการบินแควนตัสถือหุ้นร้อยละ 100 จะเริ่มทำการบินมายังจุดต่าง ๆ ในเอเชีย ซึ่งถ้าหากใช้สายการบินแควนตัสแล้วจะขาดทุน นอกจากนี้ สายการบิน Air Asia ได้เริ่มทำการบินในประเทศตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อบริการนักท่องเที่ยวด้วยอัตราค่าโดยสารที่ต่ำด้วยบริการที่จำกัด ผลกระทบจากสายการบินประเภทนี้ในเอเชียยังยากที่จะประเมินได้ในขณะนี้ ดังนั้น บริษัทฯ จึงต้องติดตามผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการปรับกลยุทธ์ของการดำเนินงาน
- ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า บริษัทฯ มีแผนจะลงทุนเป็นจำนวนเงินทั้งหมด 120,228 ล้านบาท โดยมีโครงการการจัดหาเครื่องบินใหม่ 17 ลำ โครงการลงทุนในสนามบินสุวรรณภูมิ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินและอื่น ๆ โดยคาดว่าแหล่งเงินทุนจะมาจากการขายหุ้นสามัญให้กับประชาชนโดยทั่วไปและพนักงาน กระแสเงินสดจากการดำเนินงาน และการกู้เงินเพิ่มเติม ซึ่งหากว่าบริษัทฯ ไม่สามารถจัดหาเงินทุนตามที่คาดไว้ อาจจะทำให้มีผลกระทบต่อการลงทุนที่วางไว้ได้
- ราคาน้ำมันตั้งแต่ปลายปี 2545 มีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากความเสี่ยงจากสถานการณ์สงครามที่อาจจะเกิดขึ้นในภูมิภาคตะวันออกกลาง ซึ่งบริษัทฯ จะต้องมีการที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งเป็นหนึ่งในต้นทุนหลักของบริษัทฯ
- ความไม่แน่นอนของสถานการณ์โลกอาจมีผลให้อุปสงค์การเดินทางลดลง ซึ่งจะทำให้รายได้ต่ำกว่าที่ประมาณการ มีผลกระทบต่อเนื่องถึงสถานะของกระแสเงินสดของบริษัทฯ

## 2.2 แนวโน้มภาวะเศรษฐกิจและอุตสาหกรรมการบิน

### 2.2.1 แนวโน้มของอุตสาหกรรมการขนส่งทางอากาศโลก

เหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในวันที่ 11 กันยายน 2544 ได้ทำให้สภาพอุตสาหกรรมการบินทั่วโลกเลวร้ายลงไปจากสภาพเดิมที่ชลอตัวจากภาวะเศรษฐกิจโลกโดยเฉพาะญี่ปุ่น และอเมริกาที่ตกต่ำ หลังจากเหตุการณ์ดังกล่าวปริมาณผู้โดยสารในสหรัฐอเมริกาและยุโรปลดลงไปทันทีร้อยละ 33 และร้อยละ 21 พร้อมกับการแข่งขันที่เพิ่มขึ้นเพื่อช่วงชิงผู้โดยสาร นอกจากนี้สายการบินยังมีต้นทุนของการประกอบการ โดยเฉพาะค่าประกันภัยและการรักษาความปลอดภัยเพิ่มขึ้น ซึ่งทำให้สายการบินใหญ่หลายรายต้องประสบกับสภาวะล้มละลาย เช่น สวิสแอร์ ซาบิน่า ยูเอสแอร์เวย์ สาเหตุหลักอีกประการหนึ่งที่ทำให้สายการบินในสหรัฐอเมริกาและยุโรปประสบปัญหาอย่างมากมายนั้น สืบเนื่องมาจากการเพิ่มกำลังการผลิตค่อนข้างมาก คือประมาณร้อยละ 5 และ 7 ต่อปีในช่วง 2540-2543 เมื่อเปรียบเทียบกับสภาพอุตสาหกรรมการบินที่ค่อนข้างอิ่มตัวแล้ว

สายการบินในเอเชียได้รับผลกระทบโดยตรงจากเหตุการณ์ก่อการร้ายเช่นเดียวกัน แต่มีผลในช่วงสั้นประมาณ 6 เดือน หลังจากนั้นตั้งแต่ต้นปี 2545 สภาพเศรษฐกิจของเอเชียเริ่มฟื้นตัวขึ้นชัดเจน โดยเฉพาะเกาหลีใต้ และหลาย ๆ ประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ประกอบกับจำนวนนักท่องเที่ยวจากยุโรปยังคงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้สถานการณ์ของอุตสาหกรรมการบินในเอเชียอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างดี โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับในอเมริกาและยุโรป นอกจากนี้ราคาน้ำมันและอัตราดอกเบี้ยในช่วงที่ผ่านมา ก็อยู่ในระดับต่ำ

แนวโน้มสภาวะอุตสาหกรรมการบินเป็นดังนี้

- การแข่งขันมีแนวโน้มว่าจะสูงขึ้นทั้งด้านผลิตภัณฑ์และการให้บริการ โดยเฉพาะเที่ยวบินระหว่างทวีปที่ได้มีการเพิ่มการอำนวยความสะดวกสบายในชั้นธุรกิจจนใกล้เคียงชั้นหนึ่งมากยิ่งขึ้น เช่น แก้อัปได้ประมาณ 170 องศา การแข่งขันนี้จะมีผลทำให้รายได้ต่อหน่วย (Real Yield) ลดลง
- สายการบินขนาดใหญ่จะประสบกับการแข่งขันมากยิ่งขึ้นจากสายการบินแบบประหยัด (Low Cost Carrier) โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกาและในยุโรปซึ่งประสบความสำเร็จในการดึงดูดผู้โดยสารประเภทนักท่องเที่ยว โดยมีการดำเนินธุรกิจในรูปแบบที่เน้นการให้บริการแบบประหยัดในเส้นทางระหว่างจุดบินสั้นๆ โดยมีต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำจากการใช้เครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้สนามบินรอง (Secondary Airport) ที่มีค่าบริการต่ำ และหลังจากเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา ผู้โดยสารที่เดินทางเพื่อการธุรกิจบางส่วนได้หันมาใช้บริการสายการบินแบบประหยัด

- การเปิดเสรีทางการบินจะดำเนินต่อไปสู่ทุกภูมิภาคในโลก โดยสิทธิทางการบินจะถูกใช้เป็นข้อแลกเปลี่ยนในการเจรจาการค้าเพิ่มมากขึ้น รัฐบาลประเทศต่างๆ จะพิจารณาผลประโยชน์เศรษฐกิจโดยรวมจากการเปิดน่านฟ้าเสรีมากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะทำให้สายการบินแห่งชาติที่มีความสามารถทางการแข่งขันต่ำประสบปัญหามากขึ้น

- การใช้ระบบสารสนเทศมาดำเนินธุรกิจจะมีเพิ่มขึ้นอย่างมาก โดยเฉพาะในการซื้อขายผ่านทางอินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถลดค่าใช้จ่ายที่เป็นค่าธรรมเนียมการตลาดที่จ่ายให้ตัวแทนจำหน่าย ทั้งนี้สายการบินแบบประหยัดบางสายการบินประสบความสำเร็จในการนำระบบนี้มาใช้ โดยขายบัตรโดยสารผ่านทางอินเทอร์เน็ตถึงร้อยละ 90 ส่วนสายการบินอย่างลุฟท์ฮันซ่าได้ประมาณการว่า ในอนาคตจะสามารถขายบัตรโดยสารผ่านอินเทอร์เน็ตได้มากถึงหนึ่งในสาม

- สายการบินในอเมริกาและยุโรปยังคงต้องหามาตรการการลดต้นทุนเพิ่มเติมเพื่อความอยู่รอดและสามารถแข่งขันกับสายการบินแบบประหยัด โดยมาตรการหลักจะเป็นการลดพนักงาน ผลตอบแทนพนักงาน พร้อมทั้ง ลดกำลังการผลิตลง สายการบินเหล่านี้คงจะเน้นปรับปรุงโครงสร้างของบริษัทมากกว่าที่จะขยายเครือข่ายการบินเพิ่ม

จากการประมาณการของธนาคารโลกคาดว่าเศรษฐกิจโลกโดยรวม จะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 2.7 สำหรับปริมาณการจราจรทางอากาศนั้นสมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) คาดว่าจะเติบโตโดยเฉลี่ยร้อยละ 3.8 ต่อปีในช่วง 2545-2549 ต่ำกว่า 5 ปีที่ผ่านมา ซึ่งเติบโตเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 5.0 ต่อปี

### **2.2.2 แนวโน้มของอุตสาหกรรมการบินขนส่งทางอากาศไทย**

บริษัทฯ ได้พยากรณ์การขนส่งทางอากาศว่าในระยะ 5 ปีข้างหน้า (2545/46-2549/50) จำนวนผู้โดยสารของทุกสายการบินที่เดินทางเข้า/ออกประเทศไทยจะมีอัตราการเติบโตเฉลี่ยร้อยละ 6.8 ต่อปี โดยผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างประเทศไทยกับประเทศต่างๆ ในภูมิภาคเอเชีย และประเทศต่างๆ ในทวีปอื่นๆ มีอัตราการเติบโตที่ใกล้เคียงกัน

ปัจจัยภายในระดับประเทศที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ ดังนี้

- การเปิดใช้ท่าอากาศยานแห่งใหม่ของกรุงเทพฯ (ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ) ในปลายปี 2548 ซึ่งบริษัทฯ จะต้องย้ายฐานปฏิบัติการบิน (Home Base) ไปยังท่าอากาศยานแห่งใหม่ จะส่งผลให้บริษัทฯ มีโอกาสในการขยายการดำเนินการธุรกิจ แต่ขณะเดียวกัน ก่อให้เกิดภาระการลงทุนที่สูงต่อบริษัทฯ ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว
- รัฐบาลมีนโยบายเปิดเสรีธุรกิจการบินในขอบข่ายที่กว้างขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจการบินระหว่างประเทศ ส่งผลให้ธุรกิจการบินของประเทศไทยจะมีการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้น โดยเฉพาะการเปิดให้สิทธิการบินเสรีภาพที่ 5 ซึ่งจะมีผลทำให้การแข่งขันด้านราคารุนแรงขึ้น
- รัฐบาลมีนโยบายใช้ท่าอากาศยานหลักในภาคต่างๆ ของประเทศเป็นศูนย์กลางการบิน ในภูมิภาคเพิ่มเติมจากการใช้ท่าอากาศยานที่กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบินหลัก ทั้งในภูมิภาคและระหว่างทวีป โดยท่าอากาศยานหลักในภาคต่างๆ ได้แก่ เชียงใหม่ ภูเก็ต และอุบลราชธานี

### 3. วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายของโครงการ

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

“ เป็นสายการบินชั้นนำของโลก มีบริการที่เลิศด้วยวิถีไทย ”

“ **The First Choice Carrier with Touches of Thai** ”

- เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ โครงการฯ จึงมุ่งขยายเครือข่ายการบินให้เป็น Global Gateway โดยมีการกำหนดจุดบินที่ครอบคลุมทั่วโลก (Global Destination Mapping)

#### วัตถุประสงค์

- เพื่อพัฒนาฝูงบินให้มีความทันสมัย ปลอดภัย มีจำนวนแบบและสมรรถนะที่เหมาะสม ตลอดจนมีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนการใช้งานตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป
- เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องรองรับการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมการบิน
- เพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารต้นทุนในการดำเนินการ

#### เป้าหมาย

- ใช้งบประมาณลงทุนไม่เกินกว่า 99,084 ล้านบาท ตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 ฉบับเดิม
- มีการขยายตัวของปริมาณการผลิตในเส้นทางระหว่างประเทศเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.8 ต่อปี และปริมาณจราจรมีการขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.9 ต่อปี
- เพิ่มประสิทธิภาพด้านการปฏิบัติการบิน การซ่อมบำรุง การบริการภาคพื้น และการจัดตารางการบิน โดยให้มีการใช้งานเครื่องบินโดยเฉลี่ยเป็น 10.80 ชั่วโมงต่อวัน และรักษาความตรงต่อเวลาของเที่ยวบินให้สูงกว่ามาตรฐานในอุตสาหกรรมการบิน

#### 4. ความจำเป็นของโครงการ

ตามแผนวิสาหกิจปี 2545/46-2549/50 นั้น บริษัทฯ ได้วางกลยุทธ์ที่จะมุ่งสู่ความเป็นสายการบินชั้นนำของภูมิภาคเอเชีย โดยจะขยายเครือข่ายการบินเพื่อให้เป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค และยังดำเนินนโยบายที่จะลดแบบของ เครื่องบิน เครื่องยนต์ และนักบิน เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดีขึ้น โครงการนี้จึงมีความจำเป็น ดังนี้

##### 4.1 การพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ

กิจการขนส่งทางอากาศเป็นกิจการที่สนับสนุนระบบเศรษฐกิจของประเทศให้มีความเชื่อมโยงกับโลกมากขึ้น ทั้งในด้านการผลิต การค้า การบริการ การลงทุนข้ามชาติ และการท่องเที่ยว อันนำมาซึ่งความเจริญให้แก่เศรษฐกิจและสังคมของประเทศ นอกจากนี้ ยังเป็นสื่อในการเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม สร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างประเทศ ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่าโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจเพื่อนำมาขยายเส้นทางการบินและเพิ่มเที่ยวบินมีส่วนเสริมสร้างการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชาติ ดังนี้

- สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการขนส่งชั้นนำในภูมิภาคเอเชีย
- สนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ ในปี 2544 มีนักท่องเที่ยวชาวต่างชาติเดินทางเข้ามาในประเทศไทย รวมทั้งสิ้น 10,061,950 คน นำรายได้ที่เกิดจากการใช้จ่ายของนักท่องเที่ยวเข้าสู่ประเทศ รวม 299,047 ล้านบาท สำหรับปี 2545 การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยประมาณการว่าจะมีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 4.4 และจะมีรายได้จากนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นร้อยละ 8.14 ดังนั้น การจัดหาเครื่องบินเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตให้รองรับความต้องการที่เพิ่มขึ้นจะนำรายได้เข้าสู่ประเทศเพิ่มขึ้นด้วย
- สนับสนุนการเคลื่อนย้ายแรงงานไทยออกไปทำงานในต่างประเทศ อันเป็นการสร้างรายได้เข้าสู่ประเทศและลดอัตราการว่างงาน
- สนับสนุนการเดินทางไปศึกษาต่างประเทศ ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีสมัยใหม่กลับมาพัฒนาประเทศ
- สนับสนุนด้านการเกษตร อุตสาหกรรม การผลิต การส่งออก และการค้า โดยการขนส่งสินค้านำเข้าที่เป็นปัจจัยการผลิต และส่งออกสินค้าการเกษตร อาหาร เครื่องนุ่งห่ม อุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ และสินค้าอื่นๆ ออกสู่ต่างประเทศ อำนวยความสะดวกในการเดินทางให้แก่เกษตรกร ทำให้มีการติดต่อทำการค้ามากขึ้น



- จากการที่บริษัทฯ มีส่วนสนับสนุนการพัฒนาด้านการลงทุน การค้า และการท่องเที่ยว ทำให้เกิดการสร้างอาชีพและการมีงานทำ นามซึ่งรายได้ให้แก่ประชากร ทำให้คนไทยมีฐานะความเป็นอยู่ และคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น
- การขยายเครือข่ายเส้นทางการบินเป็นการเผยแพร่ชื่อเสียงของประเทศ ทำให้ชาวต่างชาติ รู้จักมากขึ้น รวมทั้ง มีการแลกเปลี่ยนศิลปวัฒนธรรมระหว่างประเทศ อันเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

#### 4.2 การพัฒนาเครือข่ายการบิน

บริษัทฯ กำหนดกลยุทธ์เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในเอเชีย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามแผนวิสาหกิจ การพัฒนาเครือข่ายการบินมีความจำเป็นอย่างยิ่ง บริษัทฯ จึงพัฒนาเครือข่ายการบินปัจจุบันให้มีความ แข็งแกร่งยิ่งขึ้น และขยายสู่ตลาดใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ โดยมีกลยุทธ์หลักดังนี้

- ขยายเครือข่ายการบินให้กว้างไกลและครอบคลุมยิ่งขึ้น โดยเพิ่มจุดบินใหม่อีก 27 จุดบิน ภายในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยจะเน้นตลาดใหม่ที่มีศักยภาพการเติบโตทางเศรษฐกิจสูง
- สร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายเส้นทางบินปัจจุบัน
  - **ยุโรป** มุ่งเพิ่มเที่ยวบินไปยังตลาดหลัก เช่น ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต เป็นวันละ 2 เที่ยวบินในตลาดรอง เช่น โคเปนเฮเกน สต็อกโฮล์ม มิวนิค จะมีเที่ยวบินวันละ 1 เที่ยวบิน และเพิ่มจุดบินใหม่ ไปยังเจนีวา เซลซิงกิ ออสโล มิลาน มอสโก โดยใช้เครื่องบินที่ต้องจอดรอเป็นเวลานานในทวีปยุโรปขยายเส้นทางออกไป
  - **ออสเตรเลีย** พัฒนาให้สอดคล้องไปกับเที่ยวบินในทวีปยุโรป เพื่อรองรับผู้โดยสารที่เดินทางระหว่างยุโรปกับออสเตรเลีย จะมุ่งเพิ่มเที่ยวบินไปเมลเบิร์น เป็น 2 เที่ยวบินต่อวัน โดยมีเที่ยวบินหนึ่งบินต่อไปยังไครสต์เชิร์ช ซึ่งเป็นจุดบินใหม่ นอกจากนี้ จะมุ่งเพิ่มเที่ยวบินไปบริสเบน - โอ๊คแลนด์ เป็นวันละ 1 เที่ยวบิน
  - **อเมริกาเหนือ** ทำการบินตรงสู่สหรัฐอเมริกา โดยไม่แวะพัก ในเส้นทางกรุงเทพฯ-นิวยอร์ก 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และกรุงเทพฯ-ลอสแอนเจลิส 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เส้นทางบินตรงสู่สหรัฐอเมริกาจะเป็นเส้นทางกลยุทธ์ที่สำคัญในการแข่งขันในตลาดของสายการบินในเอเชีย
  - **เอเชีย** พัฒนาให้สอดคล้องกับการเติบโตทางเศรษฐกิจของเอเชีย ขยายเที่ยวบินสำหรับ จีน อินเดีย และอินโดจีน อย่างรวดเร็ว โดยมีจุดบินใหม่รวม 19 จุด ซึ่งอยู่ในประเทศจีน 9 จุด

- พัฒนาเส้นทางภายในประเทศ และร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรในประเทศให้มากยิ่งขึ้น สำหรับเส้นทางหลัก บริษัทฯ จะเพิ่มความถี่ในเส้นทาง เชียงใหม่ และ ภูเก็ต มากขึ้น ส่วนเส้นทางบินรองและย่อย บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินเอกชนภายในประเทศในการพัฒนาเส้นทางบิน ตามนโยบายเปิดเสรีการบินภายในประเทศของรัฐบาล
- พัฒนาเส้นทางข้ามทวีปและเส้นทางภูมิภาคให้เชื่อมโยงกันมากขึ้น
- ทำการบินแบบ Charter ในช่วงที่มีปริมาณจราจรสูงมาก (Peak Season) หรือจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมเป็นครั้งคราว เพื่อรองรับปริมาณความต้องการให้มากที่สุด

ในการขยายเส้นทางบินตามกลยุทธ์ข้างต้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการทั้งวิธีการบริหารจัดการฝูงบินที่มีอยู่ให้มีการใช้งานมากขึ้น และจัดหาฝูงบินใหม่ที่มีประสิทธิภาพมาให้บริการ ดังรายละเอียดดังนี้

- การเพิ่มเที่ยวบินโดยไม่ต้องลงทุนในฝูงบินเพิ่ม โดยใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Non-investment Expansion) ซึ่งสามารถเพิ่มจุดบินใหม่ได้ถึง 12 จุด เป็นจำนวน 53 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยการ
  - เพิ่มการใช้งานในเวลากลางคืน
  - ขยายเส้นทางบินออกไปจากจุดที่ต้องจอดเป็นเวลานาน
  - ปรับการใช้งานเครื่องบินเพื่อใช้งานเครื่องบินที่มีอยู่ให้คุ้มค่ามากขึ้น
  - ร่วมทำการบินกับพันธมิตร โดยทำ Code Share, Joint Services, Block Space, Swap Seat
- การขยายเส้นทางบินที่จำเป็นต้องลงทุนจัดหาฝูงบินเพิ่ม (Investment Expansion) ซึ่ง จะทำการเปิดจุดบินใหม่อีก 13 จุด โดยมีเที่ยวบินเพิ่มขึ้น 119 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

จากแผนการขยายเครือข่ายการบินดังกล่าว ภายในระยะเวลา 5 ปีเครือข่ายการบินของบริษัทฯ จะเพิ่มจากปัจจุบันที่มี 54 จุดบิน ใน 34 ประเทศ (ไม่รวมประเทศไทย) เป็น 81 จุดบิน ใน 40 ประเทศ และ จำนวนเที่ยวบินจะเพิ่มขึ้นจาก 453 เป็น 607 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยรายละเอียดของแผนพัฒนาเครือข่ายการบินเป็นดังนี้

### แผนพัฒนาเครือข่ายการบิน

บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดทำแผนกำหนดจุดบินทั่วโลก หรือ Global Destination Network Mapping ซึ่งเป็นแผนกำหนดจุดบินที่แบ่งตลาดที่มีศักยภาพออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ตลาดปัจจุบัน (Existing Market) ตลาดในอนาคต (Future Market) และตลาดเกิดใหม่ (Sunrise Market) และให้ความสำคัญต่อตลาดที่มีศักยภาพสูง ได้แก่ ตลาดจีน อินเดีย ตะวันออกกลาง รวมทั้งจุดบินที่เชื่อมโยงระหว่างภูมิภาค เพื่อขยายฐานตลาดของบริษัท ให้เติบโตยิ่งขึ้น จากการกำหนดจุดบินทั่วโลกตาม Global Destination Network Mapping บริษัทฯ ได้นำมาจัดทำแผนพัฒนาเส้นทางบินในระยะยาว 5 ปี ซึ่งเป็นแผนพัฒนาในเชิงรุกที่ครอบคลุมตลาดที่มีศักยภาพ และมีความเป็นไปได้ทั้งหมด เพื่อเป็นแนวทางในการขยายกิจการขนส่ง อย่างไรก็ตาม จากเหตุผลด้านสถานะทางการเงินของบริษัทฯ บริษัทฯ จึงได้ทำการปรับปรุงแผนเส้นทางบินให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งสู่ความเป็นผู้นำในเอเชีย โดยแผนพัฒนาเส้นทางบินจะมุ่งขยายเส้นทางที่ไม่ต้องลงทุนจัดหาเครื่องบินเพิ่ม (Non Investment Expansion) ก่อน โดยการใช้เครื่องบินที่มีอยู่ให้เต็มที่ (Aircraft Utilization) และเกิดประโยชน์สูงสุด แล้วจึงพิจารณาขยายเส้นทางบินที่ต้องมีการลงทุนเพิ่ม โดยจะเน้นจุดบินที่มีความต้องการสูง มีความคุ้มค่าให้ผลตอบแทนที่สูง และพัฒนาให้ยั่งยืนได้ในระยะยาว ในแผนวิสาหกิจ 5 ปีการขยายเส้นทางจะเป็นไปในเชิงรุกยิ่งขึ้น โดยบริษัทฯ กำหนดยุทธศาสตร์ให้ประเทศไทยเป็น Global Gateway โดยเส้นทางบินจะตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารและลูกค้า ในการเดินทางจากประเทศไทยไปทั่วโลกได้มากยิ่งขึ้น แผนพัฒนาเส้นทางการบินมีรายละเอียด ดังนี้

### เส้นทางภายในประเทศ

ปริมาณผู้โดยสารภายในประเทศมีจำนวนที่สูงขึ้น เมื่อพิจารณาจากจำนวนผู้โดยสารในปี 2543/44 ที่มีประมาณ 7.1 ล้านคน สูงกว่าปี 2542/43 ที่มีอยู่ 6.8 ล้านคน และเทียบกับจำนวนผู้โดยสารระหว่างประเทศ 9.7 ล้านคนในปี 2543/44 ในแผนการบิน 5 ปีข้างหน้าคาดว่า การเติบโตของความต้องการจะขยายตัวเพิ่มขึ้น ในขณะที่ปริมาณความจุที่นั่ง (Seat Capacity) ที่ให้บริการยังคงมีอย่างพอเพียง เส้นทางบินต่าง ๆ ในปัจจุบันจะยังคงให้บริการเช่นเดิมตลอดแผนฯ สำหรับเส้นทางที่ร่วมมือกับสายการบินเอกชนอื่นๆ ก็จะปรับให้สอดคล้องกันตามความต้องการของเที่ยวบินนั้นๆ

> **เส้นทางหลัก** ปัจจุบันเส้นทางหลักที่ให้บริการมี 3 จุดบินได้แก่ เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต ซึ่งมีปริมาณผู้โดยสารเป็นจำนวนมาก คิดเป็นสัดส่วนกว่าร้อยละ 60 ของปริมาณผู้โดยสารภายในประเทศทั้งหมด แผนวิสาหกิจ 5 ปีได้ปรับเส้นทางบิน โดยเพิ่มเส้นทางบินที่ เข้า-ออก เชียงใหม่ ภูเก็ต ต่อยังต่างประเทศมากขึ้น ซึ่งจะทำให้มีความจุที่นั่งสำหรับผู้โดยสารภายในประเทศมากยิ่งขึ้น

จำนวนเที่ยวบินในเส้นทางบินหลักสรุปได้ ดังนี้

| หน่วย:เที่ยวต่อสัปดาห์ | ปัจจุบัน<br>2544/45 | สิ้นสุดแผน<br>2549/50 | เพิ่มขึ้น<br>% |
|------------------------|---------------------|-----------------------|----------------|
| กรุงเทพฯ - เชียงใหม่*  | 77                  | 72                    | (6.5)          |
| กรุงเทพฯ - ภูเก็ต      | 67.5                | 77.5                  | 14.8           |
| กรุงเทพฯ - หาดใหญ่     | 28                  | 28                    | 0              |
| รวม                    | 172.5               | 177.5                 | 2.9            |

\* ปรับบางเส้นทางบินเป็นเส้นทางระหว่างประเทศ

> **เส้นทางรอง** ปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการเส้นทางบินไปยังจุดบินต่างๆ ในเส้นทางรองรวม 18 เมือง ทั้งนี้ ปริมาณความต้องการในเส้นทางรองยังมีการขยายตัว เช่น กระบี่ เป็นต้น อย่างไรก็ตามปริมาณการผลิตในปัจจุบันยังคงเพียงพอต่อการให้บริการ นโยบายเปิดเสรีการบินภายในประเทศจะเอื้ออำนวยให้สายการบินภายในประเทศอื่นๆ สามารถให้บริการในเส้นทางรองต่างๆ ได้มากขึ้น ซึ่งจะเป็นการเพิ่มปริมาณการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการซึ่งอาจจะเติบโตขึ้นในอนาคต บริษัทฯ ได้ร่วมมือกับสายการบินอื่นๆ ในเชิงพาณิชย์ในการให้บริการเที่ยวบินเส้นทางรองให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้โดยสารได้มีทางเลือก

> **เส้นทางย่อย** ได้แก่เส้นทางที่บินเชื่อมเมืองในภูมิภาค ปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการ 2 เส้นทางคือ เชียงใหม่ - แม่ฮ่องสอน จำนวน 21 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และ หาดใหญ่ - ภูเก็ต อีก 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ แผนเส้นทางบิน 5 ปี จะยังคงให้บริการเส้นทางย่อยทั้ง 2 เส้นทางตลอดจนสิ้นสุดแผนฯ เส้นทางย่อยเป็นเส้นทางที่มีความต้องการที่สูงในขณะที่มีต้นทุนการดำเนินงานสูง บริษัทฯ จึงมีแนวทางในการดำเนินงานเช่นเดียวกับเส้นทางรองในการร่วมมือกับสายการบินภายในประเทศอื่นๆ ในการให้บริการเส้นทางย่อยต่างๆ

#### การพัฒนาจุดบินภูมิภาคของประเทศให้เป็น Hub

บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการพัฒนาเชียงใหม่ให้เป็น Hub ของภูมิภาคตั้งแต่เริ่มต้นของแผนฯ โดยเปิดเส้นทางกรุงเทพฯ - เชียงใหม่ - จิตตะกอง ในขณะที่มีเที่ยวบินไปยังต่างประเทศโดยตรงมากขึ้น ทั้งนี้ กลยุทธ์การสร้าง Hub ของภูมิภาคจะช่วยให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและเศรษฐกิจของภูมิภาค จากเส้นทางที่เชื่อมโยงสู่ อินโดจีน พม่า บังคลาเทศ และประเทศใกล้เคียงอื่นๆ จุดบินภูมิภาคอื่นที่มีศักยภาพในการพัฒนา เช่น ภาคใต้ ได้แก่ ภูเก็ต และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ อุบลราชธานี

### เส้นทางบินระหว่างประเทศ

> เส้นทางภูมิภาค กลยุทธ์เส้นทางบินจะเร่งการเติบโตในตลาดที่มีการเติบโตสูง ได้แก่ จีน ซึ่งจะเปิดจุดบินใหม่ทั้งหมด 9 จุดบิน ตลาดอื่นๆ ที่จะขยายตัวสูง ได้แก่ อินเดีย ตะวันออกกลาง อินโดจีน ตลาดเดิมที่มีผู้โดยสารหนาแน่น ได้แก่ เอเชียตะวันออก กลยุทธ์จะเพิ่มความถี่ให้มากขึ้น พร้อมกับขยายความจุของเที่ยวบินไปพร้อมๆ กัน เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น เป็นต้น

แผนพัฒนาเส้นทางบินภูมิภาคเป็น ดังนี้

- **สายเหนือ** เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูงอย่างต่อเนื่องในตลาดเดิม ได้แก่ เส้นทางไปยัง ญี่ปุ่น เกาหลี ไต้หวัน และฮ่องกง ตลอดจนจุดบินที่มีปริมาณการจราจรเพิ่มขึ้นมาก ในช่วงเวลาที่ผ่านมา ได้แก่ ปักกิ่ง และเซี่ยงไฮ้ ในแผนวิสาหกิจ เส้นทางที่ให้บริการจะเพิ่มจุดบินจาก 15 จุดบิน ซึ่งมีความถี่ในการให้บริการ 160 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ในปี 2544/45 เป็น 24 จุดบิน โดยมีความถี่ในการให้บริการ 203 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ในปี 2549/50 โดยมีจุดบินใหม่ที่เพิ่มขึ้น 9 เมือง ได้แก่ เชียงเหมิน กุ้ยหลิน ซีอาน เซินโจว หูอัน หางโจว จูจิง นานมิง และนานจิง ในประเทศจีน และเซินไต้ ในประเทศญี่ปุ่น

สำหรับตลาดใหญ่อันดับหนึ่ง ได้แก่ ญี่ปุ่น ประกอบด้วยจุดบินโตเกียว โอซากา นาโกยา และฟูกูโอกะ บริษัทฯ ได้เพิ่มปริมาณความจุที่นั่ง (Seat Capacity) ในเส้นทางไปยังนาโกยา และเปิดจุดใหม่ไปยังเซินไต้ ในปี 2549/50

ตลาดใหญ่รองลงไป ได้แก่ ฮ่องกง ไทเป โซล ปูซาน บริษัทฯ ได้วางแผนเพิ่มความจุไปยัง ฮ่องกง และไทเป และขยายการเติบโตไปยังปูซาน ซึ่งบริษัทฯ ได้พัฒนาพร้อมกันด้วยความถี่ และใช้เครื่องบินขนาดใหญ่ขึ้น

ตลาดที่มีการพัฒนาสูงขึ้นมากจากศักยภาพทางเศรษฐกิจที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว ได้แก่ จีน ประกอบด้วยจุดบิน ปักกิ่ง เซี่ยงไฮ้ กวางตุ้ง Kunming และเฉิงตู แผนการบิน 5 ปีข้างหน้าจะทำการเปิดเที่ยวบินที่สองไปยังปักกิ่งในปี 2545/46 บริษัทฯ มีแผนฯ ที่จะรุกในตลาดจีนที่มีกำลังซื้อโดยเปิดจุดบินใหม่ รวม 9 จุดดังกล่าวแล้ว เป็นต้น

สรุปเที่ยวบินและความจุของการให้บริการในเส้นทางสายเหนือที่เพิ่มขึ้นเป็นดังนี้

| หน่วย: เที่ยวบินต่อสัปดาห์<br>เส้นทาง  | ปัจจุบัน<br>2544/45 | สิ้นสุดแผนฯ<br>2549/50 |
|----------------------------------------|---------------------|------------------------|
| กรุงเทพฯ - โตเกียว - ภูเก็ต - กรุงเทพฯ | 6                   | 7                      |
| กรุงเทพฯ - นาโกยา                      | 4                   | 7                      |
| กรุงเทพฯ - โซล                         | 9                   | 14                     |
| กรุงเทพฯ - ปูซาน                       | 2                   | 5                      |
| กรุงเทพฯ - ปักกิ่ง                     | 7                   | 14                     |
| กรุงเทพฯ - เฉินตู                      | 3                   | 4                      |

สำหรับเส้นทางบินใหม่ไปยังสาธารณรัฐประชาชนจีน สรุปได้ดังนี้

| หน่วย : เที่ยวบินต่อสัปดาห์<br>ปี | เส้นทางใหม่            | เริ่มต้น | สิ้นสุดแผนฯ<br>2549/50 |
|-----------------------------------|------------------------|----------|------------------------|
| 2545/46                           | กรุงเทพฯ - เซี่ยงเหมิน | 3        | 3                      |
| 2546/47                           | กรุงเทพฯ - กุ้ยหลิน    | 2        | 3                      |
| 2546/47                           | กรุงเทพฯ - ซื่ออัน     | 3        | 3                      |
| 2547/48                           | กรุงเทพฯ - หวู่ฮั่น    | 3        | 3                      |
| 2548/49                           | กรุงเทพฯ - หางโจว      | 3        | 3                      |
| 2548/49                           | กรุงเทพฯ - เซินโจว     | 3        | 3                      |
| 2549/50                           | กรุงเทพฯ - นานจิง      | 3        | 3                      |
| 2549/50                           | กรุงเทพฯ - จุงกิง      | 3        | 3                      |
| 2549/50                           | กรุงเทพฯ - นานหนิง     | 3        | 3                      |

เส้นทางใหม่ไปยังประเทศญี่ปุ่น ได้แก่

|         |                   |   |   |
|---------|-------------------|---|---|
| 2549/50 | กรุงเทพฯ - เซ็นได | 3 | 3 |
|---------|-------------------|---|---|

- **สายใต้** ปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการจุดบินในเส้นทางสายนี้ รวมทั้งสิ้น 6 จุดบิน เพื่อรองรับปริมาณจราจรที่มีแนวโน้มเติบโตขึ้นต่อไป ในปี 2547/48 บริษัทฯ ได้เพิ่มเที่ยวบินใหม่ไปยัง ปีนัง 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

| หน่วย: เที่ยวบินต่อสัปดาห์<br>เส้นทางบิน | ปัจจุบัน<br>2544/45 | สิ้นสุดแผนฯ<br>2549/50 |
|------------------------------------------|---------------------|------------------------|
| กรุงเทพฯ - ปีนัง                         | 7                   | 10                     |

- **สายตะวันตก** เป็นเส้นทางที่มีปริมาณผู้โดยสารหนาแน่นสูง ปริมาณความจุในการให้บริการยังถูกจำกัดด้วยสิทธิการบิน โดยเฉพาะตลาดหลัก ได้แก่ อินเดีย ในแผนวิสาหกิจ 5 ปีข้างหน้า บริษัทฯ จะรุกในตลาดอินเดียมากขึ้น เนื่องจากมีศักยภาพสูง มีความต้องการอีกมาก มีผลประโยชน์ที่ดี และสามารถแข่งขันได้ นอกจากการเพิ่มความจุในเส้นทางไปยังเดลี และเพิ่มความถี่ไปยังกัลกัตตา มุมไบ (บอมเบย์) และย่างกุ้งแล้ว บริษัทฯ ยังได้เพิ่มจุดบินใหม่ 4 เมือง ได้แก่ เซนไน (มัทราส) บังกาลอร์ จิตตะกอง มัณฑะเลย์ สำหรับตลาดอื่น ๆ ได้แก่ โคลัมโบ การูมาณฯ ยังคงให้บริการเช่นเดิม

| หน่วย: เที่ยวบินต่อสัปดาห์ |                                 |                  |                        |
|----------------------------|---------------------------------|------------------|------------------------|
| ปี                         | เส้นทางใหม่                     | เริ่ม<br>2545/46 | สิ้นสุดแผนฯ<br>2549/50 |
| 2545/46                    | กรุงเทพฯ - เชียงใหม่ - จิตตะกอง | 3                | 3                      |
| 2546/47                    | เชียงใหม่ - ย่างกุ้ง            | 7                | 7                      |
| 2546/47                    | เชียงใหม่ - มัณฑะเลย์           | 7                | 7                      |
| 2546/47                    | กรุงเทพฯ - บังกาลอร์            | 3                | 3                      |
| 2546/47                    | กรุงเทพฯ - เซนไน                | 3                | 3                      |

- **สายตะวันออกกลาง** ปัจจุบันประกอบด้วยจุดบิน 5 เมือง ได้แก่ การาจี้ ละฮอร์ มัสกัต ดูไบ และคูเวต บริษัทฯ เปิดเส้นทางใหม่ไปยัง อาบูดาบี และบาร์เรน ในปี 2545/46 จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เพื่อขยายฐานตลาดในตะวันออกกลางให้มากขึ้น ในปี 2547/48 เส้นทางอาบูดาบี บาร์เรน จะปรับเส้นทางอาบูดาบี ขยายต่อไปยังมอสโกและปรับเส้นทางบาร์เรนบินร่วมกับเบรุต ด้วยความถี่ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์เช่นเดิม เครื่องบินที่ให้บริการในเส้นทางสายตะวันออกกลางจะเป็นแบบ A330-300 เป็นหลัก เนื่องจากให้ความสะดวกสบายสูง และสมรรถนะเหมาะสมกับเส้นทางบินของเครื่องบิน

• **สายอินโดจีน** ยังคงเป็นจุดแข็งของเครือข่ายการบินภูมิภาค โดยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะยังถูกจำกัดด้วยสิทธิการบินก็ตาม ปัจจุบันมีจุดบินทั้งหมด 5 เมือง ได้แก่ โฮจิมินห์ซิตี้ ฮานอย ดานัง พนมเปญ เวียงจันทน์ ในแผนวิสาหกิจจะทำการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินให้มากขึ้น พร้อมทั้งเปิดจุดบินใหม่ไปยังเสียมเรียบในปี 2547/48 และเปิดเส้นทางบินใหม่จากเชียงใหม่ไปยัง เวียงจันทน์ หลวงพระบาง ฮานอย ดังมีรายละเอียดดังนี้

หน่วย: เที่ยวบินต่อสัปดาห์

| เส้นทางบิน                | ปัจจุบัน<br>2544/45 | สิ้นสุดแผนฯ<br>2549/50 |
|---------------------------|---------------------|------------------------|
| กรุงเทพฯ - โฮจิมินห์ซิตี้ | 14                  | 18                     |
| กรุงเทพฯ - ฮานอย          | 7                   | 14                     |
| กรุงเทพฯ - พนมเปญ         | 14                  | 19                     |
| กรุงเทพฯ - เสียมเรียบ     | -                   | 7                      |

เส้นทางบินใหม่จากเชียงใหม่ไปยังอินโดจีน จะเปิดในปี 2546/47 พร้อมกันดังนี้

|                         |   |   |
|-------------------------|---|---|
| เชียงใหม่ - เวียงจันทน์ | - | 7 |
| เชียงใหม่ - หลวงพระบาง  | - | 7 |
| เชียงใหม่ - ฮานอย       | - | 7 |

> **เส้นทางข้ามทวีป** เส้นทางข้ามทวีปประกอบด้วย เส้นทางยุโรป อเมริกาเหนือ และออสเตรเลีย มีจุดบินรวมทั้งสิ้น 16 เมือง มีความถี่ในการให้บริการเมื่อเริ่มต้นแผนฯ 79 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็น 138 เที่ยวบินต่อสัปดาห์เมื่อสิ้นสุดแผนฯ ในปี 2549/50 เนื่องจากปริมาณผู้โดยสารในเส้นทางบินข้ามทวีป มีอัตราการเติบโตและมีเสถียรภาพที่สูง บริษัทฯ จึงมีกลยุทธ์จะเร่งขยายความถี่ที่นั่งในจุดที่มีความต้องการสูง ที่ขาดแคลนที่นั่งในเส้นทางหลัก ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต และเพิ่มความถี่ให้เป็น 2 เที่ยวบินต่อวัน เส้นทางรองจะเพิ่มความถี่ให้มีทุกวันทั้งในยุโรปและออสเตรเลีย จุดบินใหม่ ได้แก่ เจนีวา ออสโล เฮลซิงกิ มิลาน มอสโก โจฮันเนสเบิร์ก นิวยอร์ก และไครส์เชอร์ช โดยการขยายจากจุดบินปัจจุบันให้เป็นเที่ยวบินร่วม ยกเว้น นิวยอร์กและโจฮันเนสเบิร์ก ซึ่งจะทำการบินตรง สำหรับทวีปอาฟริกาจะเปิดจุดบินใหม่ ไปยัง โจฮันเนสเบิร์ก เส้นทางข้ามทวีปจะเชื่อมโยงกันด้วยตารางเวลาที่ต่อเนื่องกัน เพื่อให้เป็น Seamless Service บริษัทฯ ได้วางแผนพัฒนาเส้นทางบิน ดังมีรายละเอียดดังนี้



- **เส้นทางยุโรป** ปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการเส้นทางยุโรป 10 จุดบิน ได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส โรม โคเปนเฮเกน สต็อกโฮล์ม ซูริก มินนิค เอเธนส์ และมาดริด โดยที่ผ่านมาเศรษฐกิจของยุโรปมีเสถียรภาพและแข็งแกร่ง และมีแนวโน้ม ที่จะยังคงเป็นเช่นนั้นต่อไปอีกในระยะ 5 ปีข้างหน้า ในแผนกลยุทธ์นี้ บริษัทฯ จึงวางแผนที่จะเปิดจุดใหม่มากขึ้น

ตลาดหลักของยุโรปได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส พัฒนาเที่ยวบินที่สองให้มีความถี่มากขึ้น ตลาดรองอื่นๆ จะพัฒนาเที่ยวบินด้วยความถี่ให้สอดคล้องกับความต้องการ ในแผนเส้นทางบิน 5 ปีนี้ จึงปรับเครื่องบินให้เป็นแบบพิสัยไกลขนาดกลาง ในเส้นทางไปยัง มินนิค สต็อกโฮล์ม ออสโล และซูริก เพื่อเพิ่มความถี่ให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายเพิ่มขึ้น

สำหรับตลาดรองอื่นๆ ที่บริษัทฯ ไม่ได้เปิดทำการบินโดยตรง ทั้งในจุดบินใจกลางยุโรป ยุโรปตะวันออก และสหราชอาณาจักร แผนการบินที่ดำเนินการมาและยังคงทำต่อไปอย่างต่อเนื่องคือการร่วมมือกับกลุ่มสายการบินพันธมิตรในการให้บริการเส้นทางบินโดยใช้รหัสร่วม หรือ Code - sharing ซึ่งปัจจุบันปี 2544/45 ได้ให้บริการจากการร่วมมือดังกล่าว รวม 21 เมือง 14 ประเทศ

รายละเอียดแผนการบินไปยังเมืองต่าง ๆ เป็นดังนี้

**สหราชอาณาจักร** ปัจจุบันทำการบินไปยังลอนดอนเพียงเมืองเดียว จำนวน 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และจะทยอยเพิ่มความถี่เป็น 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ในปีสุดท้ายของแผนฯ

**เยอรมันนี** ปัจจุบันทำการบินไป 2 จุด ได้แก่ แฟรงก์เฟิร์ต และมินนิค ด้วยจำนวน 10 เที่ยวบิน และ 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตามลำดับ เส้นทางบินไปแฟรงก์เฟิร์ตจะพัฒนาไปในลักษณะเดียวกันกับลอนดอน โดยการเพิ่มความถี่ในเที่ยวบินกลางวันให้มากขึ้นเป็น 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในปี 2548/49 ส่วนเส้นทางไปยังมินนิคนั้น ในปี 2548/49 จะเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินโดยเปลี่ยนการใช้เครื่องบินจาก B747-400 เป็นเครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลาง

สำหรับจุดบินต่างๆ ในประเทศเยอรมันนี จุดบินในใจกลางยุโรป และยุโรปตะวันออก บริษัทฯ ยังคงร่วมมือกับสายการบินพันธมิตรได้แก่ลุฟท์ฮันซ่า ทำการบินโดยใช้ Code-sharing ไปยังเมืองต่างๆ ในเยอรมันนีรวม 8 เมือง ได้แก่ เบอร์ลิน โคโลญน์ ดุสเซลดอร์ฟ ฮัมบวร์ก แชนโนเวอร์ มินนิค นูเรมเบิร์ก สตัทท์การ์ท ส่วนเมืองต่างๆ ในใจกลางยุโรปอีก 9 เมือง ได้แก่ อัมสเตอร์ดัม บรัสเซลส์ บรัสเซลส์ บูดาเปสต์ เจนีวา ลิสบอน ปราก เวียนนา วอร์ซอ นอกจากนี้ บริษัทฯ ยังได้ใช้แฟรงก์เฟิร์ตเป็นประตูไปสู่อเมริกาเหนือโดยเส้นทางข้ามแอตแลนติก โดยการทำ Code-sharing กับสายการบินลุฟท์ฮันซ่า ด้วยเช่นกัน

ฝรั่งเศส ปัจจุบันทำการบินไปยังปารีส 10 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ด้วยเครื่องบิน B747-400 และคงความถี่ไปจนตลอดแผนฯ

อิตาลี ปัจจุบันทำการบินไปยังโรมจำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยเป็นเที่ยวบินตรงจำนวน 4 เที่ยวบิน และเป็นเที่ยวบินร่วมกับมาดริดอีก 3 เที่ยวบิน ซึ่งในแผนวิสาหกิจ 5 ปี จะคงการให้บริการด้วยความถี่ 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ตลอดแผนฯ และเพิ่มจุดบินใหม่ไปยังมิลาน โดยทำการบินร่วมกับเจนีวา

สแกนดิเนเวีย ได้แก่ ประเทศเดนมาร์ก และสวีเดน ปัจจุบันทำการบินไปยังโคเปนเฮเกน และสต็อกโฮล์ม 5 และ 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตามลำดับ ด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ในแผนวิสาหกิจ 5 ปี จะทำการเพิ่มความถี่ตั้งแต่ปี 2547/48 โดยทำการบินไปโคเปนเฮเกน 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ และขยายต่อไปยังแมนเชสเตอร์ และไปยังสต็อกโฮล์ม 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยขยายต่อไปยังออสโลเช่นกัน โดยเส้นทางบินไปโคเปนเฮเกน จะเพิ่มความถี่เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในปี 2548/49 และคงตลอดจนสิ้นสุดแผนฯ ส่วนเส้นทางไปยังสต็อกโฮล์ม จะเพิ่มความถี่เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ตั้งแต่ปี 2548/49 เช่นเดียวกันด้วยเครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลาง

สวิสเซอร์แลนด์ ปัจจุบันทำการบินไปยังซูริก ด้วยเครื่องบิน MD-11 และ B747-400 รวมจำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในแผนวิสาหกิจ 5 ปี ใช้เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลางแทน MD-11 ตั้งแต่ปี 2547/48 เป็นต้นไป บริษัทฯ ได้เปิดจุดบินใหม่ไปยังเจนีวา ตั้งแต่ปี 2545/46 โดยเป็นเที่ยวบินร่วมกับมิลานด้วยความถี่ 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์

สาธารณรัฐอาฟริกาใต้ บริษัทฯ ได้เปิดจุดบินใหม่ในทวีปอาฟริกาใต้ โดยทำการบินตรงไปยังโจฮันเนสเบิร์ก จำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ในปี 2546/47 โดยเครื่องบิน MD-11

• ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ปัจจุบันจำนวนจุดบินที่ให้บริการมีทั้งสิ้น 5 เมือง ได้แก่ ซิดนีย์ โอ๊คแลนด์ เมลเบิร์น บริสเบน และเพิร์ธ การพัฒนาเส้นทางบินออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ จะเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาเส้นทางบินยุโรป แต่การขยายตัวจะสูงกว่า เนื่องจากมีปริมาณจราจรที่มากต่อเที่ยวบินระหว่างภูมิภาคทั้งสองเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันซิดนีย์ซึ่งเป็นเมืองหลัก มีเที่ยวบินให้บริการรวม 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ส่วนเมลเบิร์นตามแผนวิสาหกิจจะมีเที่ยวบินรวม 14 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เส้นทางซิดนีย์และเมลเบิร์นในเที่ยวเช้าจะใช้เครื่องบิน B747 ในการให้บริการ ในขณะที่เดียวกันได้ขยายเที่ยวบินตรงกรุงเทพฯ - เมลเบิร์น ในเที่ยวบินเย็นต่อไปยังไครส์เชอร์ช พร้อมทั้งเพิ่มความถี่เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในปี 2549/50 ส่วนเส้นทางกรุงเทพฯ - บริสเบน - โอ๊คแลนด์ จะเพิ่มความถี่เป็น 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ในปี 2549/50 จนจบแผนฯ โดยเส้นทางบินไปยังเมลเบิร์น บริสเบน ในเที่ยวบินเย็นจะใช้เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลางในการให้บริการ เนื่องจากสามารถพัฒนาด้านความถี่ของเที่ยวบินได้ และมีผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้อง

เส้นทางข้ามทวีป สำหรับเส้นทางบินไปยังเพิร์ธยังคงให้บริการในเส้นทาง กรุงเทพฯ - เพิร์ธ และเส้นทางที่ผ่านภูเก็ต รวมจำนวน 4 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ด้วยเครื่องบิน A330-300 ตลอดแผนฯ

• **อเมริกาเหนือ** ปัจจุบันบริษัทฯ ให้บริการในเส้นทางบินไปยังอเมริกาเหนือเพียงจุดเดียว คือ ลอสแอนเจลิส จำนวน 7 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ โดยทำการบินผ่านโตเกียว 4 เที่ยวบิน และโอซากา 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ในแผนเส้นทางบินใหม่จะทำการบินตรงสู่ นิวยอร์ก ในปี 2547/48 6 เที่ยวบินต่อสัปดาห์และเป็น 7 เที่ยวบินในปีต่อมา และบินตรงสู่ลอสแอนเจลิสในปี 2548/49 ด้วยจำนวน 3 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ จนจบแผนเนื่องจากอเมริกาเหนือเป็นตลาดที่มีขนาดใหญ่ มีการแข่งขันที่สูงมาก การให้บริการเส้นทางบินขึ้นอยู่กับ การเชื่อมโยงกับเครือข่ายภายในประเทศ สหรัฐอเมริกา และแคนาดา ดังนั้น บริษัทฯ จึงวางแผนพัฒนาเครือข่ายการบินโดยรวมมือกับกลุ่มพันธมิตร ได้แก่ สายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ และลู่ฟท์ฮันซ่า ทำการเพิ่มจุดบินอีก 9 เมืองได้แก่ ชิคาโก ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก ดัลลัส วอชิงตัน ดี ซี แอตแลนตา ไมอามี เดนเวอร์ ซีแอตเติล โดยเส้นทางข้ามแปซิฟิกจะทำการ Code - Sharing กับสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ โดยมีลอสแอนเจลิสเป็นศูนย์กลางไปยัง ชิคาโก ซานฟรานซิสโก นิวยอร์ก เดนเวอร์ ซีแอตเติล และวอชิงตัน ดี ซี ส่วนเส้นทางข้ามแอตแลนติก จะทำการ Code-Sharing กับสายการบินลู่ฟท์ฮันซ่า โดยมีแฟรงก์เฟิร์ต เป็นศูนย์กลางไปยัง นิวยอร์ก ดัลลัส แอตแลนตา ไมอามี ชิคาโก และวอชิงตัน ดี ซี

#### สรุปแผนการบินระหว่างประเทศ

|                         | ปี 2544/45     |                         | ปี 2549/50     |                         |
|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
|                         | จำนวน<br>เมือง | เที่ยวบิน<br>ต่อสัปดาห์ | จำนวน<br>เมือง | เที่ยวบิน<br>ต่อสัปดาห์ |
| เส้นทางภูมิภาค          | 38             | 361                     | 57             | 469                     |
| เส้นทางข้ามทวีป         |                |                         |                |                         |
| ยุโรป / อาฟริกา         | 10             | 60                      | 16             | 86                      |
| ออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ | 5              | 25                      | 6              | 35                      |
| อเมริกาเหนือ            | 1              | 7                       | 2              | 17                      |
| รวม                     | 54             | 453                     | 81             | 607                     |
| เพิ่มขึ้น               | -              | -                       | 27             | 154                     |

หมายเหตุ \* ความถี่ในตารางการบินฤดูหนาว / ความถี่ในตารางการบินฤดูร้อน

นอกจากนี้ บริษัทฯ จะมีการขยายเที่ยวบินจากเชียงใหม่ เพื่อรองรับการเติบโตของการท่องเที่ยว และเศรษฐกิจของกลุ่มประเทศอินโดจีน จีนตอนใต้ และคาบสมุทรอินเดีย โดยจะเริ่มด้วยเที่ยวบินระหว่าง เชียงใหม่กับจัตตะกอง บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการทำการตลาดล่วงหน้า 6-9 เดือนก่อนที่จะเริ่มบินไปยัง จุดหมายใหม่ เพื่อที่จะให้อัตราการบรรทุกผู้โดยสารสูงสุดเมื่อเริ่มเปิดบินตามกลยุทธ์ “ Full Load First Flight, Every Flight ”

#### **4.3 การตลาดเชิงรุก (Proactive Marketing)**

บริษัทฯ จะปรับแผนการตลาดให้เป็นเชิงรุกอย่างเต็มรูปแบบ โดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ ด้านราคา การเพิ่มฐานการจำหน่าย ทั้งช่องทางจำหน่ายที่มีอยู่ในปัจจุบัน และการจำหน่ายตรงทางอินเทอร์เน็ต และสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ทัวร์เอื้องหลวง (ROH) ให้มีความหลากหลาย โดยมุ่งเน้นถึงความ สะดวกสบายตรงตามความต้องการของลูกค้า

##### **4.3.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์เสริมการขาย**

- สร้างความแตกต่าง (Differentiate) ของผลิตภัณฑ์ ROH นอกเหนือจากการจัด รายการท่องเที่ยว หรือการจัดที่พักแล้ว จะจัดทำรายการอื่นเพิ่มเติม เช่น Medical Check up, Health /Spa, Thai Cooking Class, Custom & Cultural, Education Tour เป็นต้น
- สร้างมูลค่าเพิ่ม (Value Added) โดยขาย Package ROH ร่วมกับบริการอื่น ๆ ที่ ลูกค้าต้องการ หรือจำเป็นต้องจัดหาเอง เช่น การรับ-ส่งผู้โดยสารถึงบ้าน
- ใช้โปรแกรม Thai Pack “You Shop, We Ship” เพื่อเป็นบริการเสริมในการ อำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารที่เดินทางด้วยการบินไทย โดยการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ในตลาดต่างๆ และร่วมมือกับ ททท. สมาคมท่องเที่ยว และร้านค้า ต่างๆ ภายในประเทศ
- จัดทำบริการที่ไม่อยู่ในโปรแกรม (Customized Needs) สำหรับลูกค้าพิเศษ เพื่อ สร้างความประทับใจเกินความคาดหมาย และดึงดูดลูกค้าเดิมที่เคยใช้บริการให้ เลือกใช้การบินไทยต่อไป

#### 4.3.2 กลยุทธ์ด้านราคา

- สร้างระดับราคาที่แตกต่างในแต่ละตลาด และนำระบบ Revenue Management System (RMS) มาช่วยในการจัดสรรผู้โดยสารให้เหมาะสมกับสถานะตลาดและการแข่งขัน เพื่อให้ได้รายได้สูงสุด
- ปรับปรุงกลยุทธ์การขายตรง โดยการขายผ่านสมาชิก ROP (Direct Sales) และการขายผ่าน Electronic ซึ่งจะเป็นการเพิ่มรายได้จากการจำหน่ายเมื่อเทียบกับวิธีเดิม และยังเป็นการทำให้เกิดความคล่องตัวสำหรับผู้โดยสารที่จะทำธุรกรรมได้ตลอด 24 ชม.
- สนับสนุนให้มีการขายลูกค้าคุณภาพ ในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ โดยขายควบกับผลิตภัณฑ์ ROH เพื่อยกระดับราคา ซึ่งการบินไทยมีอำนาจต่อรองในโรงแรมและการบริการต่างๆ ในประเทศเหนือคู่แข่ง จึงเป็นจุดแข็งในการแข่งขันกับคู่แข่งดีกว่าการแข่งขันในส่วนของราคาเครื่องบินอย่างเดียว
- ปรับปรุงขั้นตอนการดำเนินงานภายใน ให้เกิดความคล่องตัวและรวดเร็วในการอนุมัติราคา เพื่อการแข่งขันในช่วงที่ต้องการความเร่งด่วน

#### 4.3.3 กลยุทธ์การเพิ่มช่องทางจำหน่าย

- มุ่งเน้นกลุ่มผู้โดยสารบริษัทขนาดกลางและขนาดใหญ่ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและขยายหน่วยงานที่ดูแลลูกค้ากลุ่มนี้ (Royal Orchid Corporate Service) โดยจัดให้มีบริการพิเศษเพิ่มเติม เช่น รถรับส่ง การปฏิบัติเหมือนสมาชิก ROP บัตรทองพร้อมทั้งส่วนลดพิเศษ หากกระยะทางบินสะสมถึงเป้าที่กำหนดไว้
- ใช้ระบบ Centralized Intelligence Fare (CIF) เป็นเครื่องมือในการกระจายราคาบัตรโดยสารสุทธิให้กับตัวแทนจำหน่ายบัตรโดยสารที่สำรองที่นั่งผ่านระบบ Amadeus, World Span และ Sabre เป็นการเปิดโอกาสให้ตัวแทนจำหน่ายโดยเฉพาะขนาดกลางและเล็ก ให้สามารถขายบัตรโดยสารการบินไทยในเส้นทางที่หลากหลายมากขึ้น
- ขยายขอบเขตการทำตลาดของผลิตภัณฑ์ ROH รวมถึงขยายช่องทางจำหน่ายเพิ่มเติมจากสำนักงานของบริษัทฯ ไปสู่การผ่านตัวแทนจำหน่าย ทั้งขนาดเล็ก กลาง และใหญ่ โดยมีรูปแบบการทำตลาดหลากหลาย ให้เหมาะสมกับแต่ละช่องทางจำหน่ายและกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

- ส่งเสริมให้มีการใช้ Internet ในการขาย และตรวจสอบข้อมูลของผลิตภัณฑ์ของบริษัทฯ อย่างจริงจัง โดยจัดให้มีส่วนลดพิเศษสำหรับผู้โดยสารที่จองผ่านระบบอินเทอร์เน็ต
- เพิ่มตัวแทนจำหน่ายแต่ละตลาด เพื่อให้ครอบคลุมและสะดวกต่อลูกค้ามากขึ้น

#### **4.3.4 กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด**

- จัดทำการเปิดสถานีใหม่อย่างมีระบบ โดยการเปิดให้สามารถทำการจองที่นั่งได้ล่วงหน้า และการทำ Pre-Marketing รวมถึงการทำโฆษณา ประชาสัมพันธ์ และจัดรายการส่งเสริมการตลาดล่วงหน้าก่อนที่จะเปิดจุดบินใหม่ เพื่อให้เกิด “Full Load First Flight, Every Flight”
- ใช้โปรแกรมสะสมไมล์ ส่งเสริมการขายอย่างมีประสิทธิภาพ
- จัดทำ Road Show ในตลาดต่างๆ และดำเนินการส่งเสริม Agent Education Tour (AET) และ Press Education Tour (PET) ร่วมกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย และสมาคมธุรกิจท่องเที่ยว ตลอดจนร่วมมือกับกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา ภายใต้โครงการ Team Thailand ในการส่งเสริมและสนับสนุนในตลาดที่มีศักยภาพสูงในเชิงธุรกิจ

#### **4.3.5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการขาย**

- ปรับระบบการให้ผลตอบแทนต่อฝ่ายขายให้เกิดแรงจูงใจในการขายมากขึ้น โดยเฉพาะในชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และชั้นประหยัดที่มีราคาสูง รวมทั้ง ปรับการตั้งเป้าหมายการขายเพื่อสร้างรายได้รวมสูงสุด
- ฝึกอบรมพนักงานให้สามารถใช้ข้อมูลในการบริหารการขาย เช่น ใช้ข้อมูลสถิติในการวางแผนการขาย และนำข้อมูลจาก Marketing Information Data Tapes (MIDT) มาเป็นพลังขับเคลื่อนให้การขายเกิดประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น
- ให้ความสำคัญในการจัดทำและวิเคราะห์ผลการสำรวจ (Survey) และจัดตั้ง Focus Group เพื่อนำไปพัฒนาการบริการให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้ามากที่สุด (Customer Focus)

- พัฒนาบุคลากรให้บริการส่วนหน้า (Front Line) อย่างสม่ำเสมอ และสนับสนุนให้พนักงานทุกคนมีจิตสำนึก และสามารถส่งเสริมการขาย
- ร่วมมือกับพันธมิตร Star ในการแลกเปลี่ยนความรู้ และร่วมมือในด้านการขาย รวมถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลของสถานะภาพตลาด

#### **4.4 การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการบริการ**

เนื่องจากสถานะทางการเงินที่ค่อนข้างรัดตัว บริษัทฯ ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินอย่างจริงจังในช่วงระยะเวลาหลายปีที่ผ่านมา ทำให้ด้อยกว่าสายการบินคู่แข่งชั้นนำ โดยเฉพาะในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้ภาพลักษณ์ของบริษัทฯ อยู่ในลำดับที่ด้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินคู่แข่ง นอกจากนี้ การให้บริการของบริษัทฯ ทั้งก่อน ระหว่าง และหลังการเดินทาง ไม่มีความสม่ำเสมอและไม่เป็นมาตรฐานเดียวกัน ทำให้ภาพพจน์การให้บริการของบริษัทฯ ซึ่งเคยเป็นผู้นำด้านบริการด้อยลงด้วยเช่นกัน

##### **4.4.1 เป้าหมายของการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการ**

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการ เพื่อให้สามารถแข่งขันกับสายการบินชั้นนำอื่น ๆ โดยได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนี้

- เป็นผู้ให้บริการด้านการให้บริการสำหรับทุกชั้นโดยสาร
- ให้ผลิตภัณฑ์อยู่ในระดับที่ให้ความสะดวกสบายโดยรวมต่อผู้โดยสารสอดคล้องกับระยะทางและจุดบิน อยู่ในระดับทัดเทียมกับของสายการบินคู่แข่งชั้นนำ

หลังจากที่มีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และการให้บริการ บริษัทฯ ได้กำหนดให้ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และการให้บริการ มีการวัดความพึงพอใจลูกค้าและความสามารถในการแข่งขันกับสายการบินอื่น เพื่อนำมาใช้ในการประเมินความจำเป็นในการปรับปรุงเพิ่มเติม และเพื่อคงความสามารถในการแข่งขัน

##### **4.4.2 การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน**

**ผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินที่จะมีแนวทางในการปรับปรุง แบ่งได้เป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้**

- **เก้าอี้** เฉพาะในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการเปลี่ยนเก้าอี้ในเครื่องบินบางลำที่มีอยู่เดิมเพื่อให้ผู้โดยสารมีความสะดวกสบายมากขึ้น เช่น ให้ขนาดเก้าอี้ใหญ่ขึ้น สามารถปรับเอนได้มากขึ้น มีช่วงระยะห่างระหว่างแถวกว้างขึ้น

| เครื่องบิน / จำนวน | การปรับปรุง                                                                                                                                                                                          | กำหนดแล้วเสร็จ                         |
|--------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| A330-300 / 8       | - ขึ้นธุรกิจ เปลี่ยนเก้าอี้ใหม่ เพิ่มระยะห่างจาก 39 นิ้ว เป็น 50 นิ้ว                                                                                                                                | - เริ่มทยอยทำ จะแล้วเสร็จในกลางปี 2546 |
| B777-300 / 6       | - ขึ้นธุรกิจ ปรับพนักงานในระดับปกติให้สะดวกสบายขึ้น<br>ชั้นประหยัด ปรับปรุงเก้าอี้พนักงานต้อนรับให้มีความสะดวกสบายมากขึ้น                                                                            | - ภายในกลางปี 2546                     |
| B777-200 / 8       | - ขึ้นธุรกิจ เปลี่ยนเก้าอี้ใหม่ปรับได้ 165 องศา จัดแถวที่นั่งแบบ 2-2-2 แทนแบบเดิม 2-4-2 เพิ่มระยะห่างจาก 50 เป็น 54 นิ้ว<br>- ชั้นประหยัด เปลี่ยนเก้าอี้ใหม่ จัดแถวที่นั่งแบบ 3-3-3 แทนแบบเดิม 3-4-3 | - ภายในปลายปี 2546/47                  |
| B747-400 / 9       | - ขึ้นหนึ่ง เปลี่ยนเก้าอี้เป็นนอนราบ 180 องศา เพิ่มระยะห่างจาก 63 เป็น 85 นิ้ว<br>- ขึ้นธุรกิจ เปลี่ยนเก้าอี้ใหม่ ปรับได้ 170 องศา เพิ่มระยะห่างจาก 50 เป็น 55-65 นิ้ว                               | - ภายในปลายปี 2547/48                  |

• ระบบสารบันเทิงภายในเครื่องบิน ในห้องโดยสารชั้นประหยัด บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีโทรทัศน์ขนาดเล็กทุกที่นั่งในเที่ยวบินระหว่างทวีป พร้อมกับจำนวนภาพยนตร์ที่ให้เลือกมากขึ้นสำหรับห้องโดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ บริษัทฯ ได้เริ่มดำเนินการทยอยปรับเปลี่ยนสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

- จอโทรทัศน์ - สำหรับทุกที่นั่งและมีขนาดใหญ่ขึ้นเป็น 8 นิ้ว
- หูฟัง - มีคุณสมบัติลดเสียงรบกวน
- รายการบันเทิง - อยู่ในรูปแบบ VDO on Demand สามารถเลือกรายการบันเทิงได้มากขึ้นในเที่ยวบินระยะสั้น

ทั้งนี้ บริษัทฯ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จภายในปลายปี 2547/48

• อาหารและเครื่องดื่ม บริษัทฯ จะยึดหลัก **TESC** ในการปรับปรุงอาหารและเครื่องดื่ม โดย **Taste** หมายถึง ความอร่อย **Eyes** หมายถึง อาหารดูแล้วน่ารับประทาน **Scent** หมายถึง การมีกลิ่นชวนชิม และ **Content** หมายถึง วัสดุที่ใช้ปรุงต้องมีคุณภาพ ในการปรับปรุงนั้น บริษัทฯ จะใช้



ผู้ที่มีความชำนาญด้านโภชนาการโดยเฉพาะเป็นผู้วางแผนและจัดการเรื่องอาหารและเครื่องดื่ม เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสาร รวมทั้ง การจัดให้ผู้โดยสารชั้นหนึ่งสามารถเลือกเมนูอาหารล่วงหน้าได้ ทั้งนี้ จะมีการวิจัยและออกแบบอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีจุดเด่น โดยมีการบริหารคุณภาพและต้นทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

- อุปกรณ์สำหรับธุรกิจ เพื่อให้มีความสะดวกสบายสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจมากขึ้น บริษัทฯ ได้กำหนดให้เครื่องบินทุกลำที่ใช้ในการบินระหว่างประเทศ มีโทรศัพท์และเก้าอี้สำหรับการใช้คอมพิวเตอร์ในทุกที่นั่ง นอกจากนี้ เทียบินระยะไกลข้ามทวีปจะมีระบบ Internet เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อทำธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องในที่นั่งชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ และทุกแถวที่นั่งของชั้นประหยัด

#### 4.4.3 การปรับปรุงการให้บริการ

บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีการปรับปรุงการให้บริการโดยรวม โดยเน้นคุณภาพการอำนวยความสะดวกสบาย ฌับไว ความสม่ำเสมอต่อเนื่อง โดยเสริมด้วยความเป็นไทย และความมีอัธยาศัยไมตรีเป็นจุดขาย การให้บริการจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไปสำหรับแต่ละชั้นของผู้โดยสาร โดยมีประเด็นหลักในการปรับปรุงดังนี้

- การบริการก่อนการบิน จะเน้นเรื่องความฌับไว เพื่อลดระยะเวลาที่ต้องรอคอยในการใช้บริการ
- การสำรองที่นั่งทางโทรศัพท์ จะลดช่วงเวลาการรอสายโทรศัพท์ในชั่วโมงเร่งด่วนให้ลดลง ไม่มีการรอสายในชั่วโมงไม่เร่งด่วน ซึ่งสามารถทำได้โดยการเพิ่มจำนวนพนักงาน และจัดกะของพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้โดยสารในแต่ละช่วงเวลา
- การออกบัตรโดยสาร มีเป้าหมายและวิธีการคล้ายกับการจองบัตรโดยสาร
- การ Check-in กำหนดให้มีการส่งเสริมให้มีการ Check-in ล่วงหน้ามากขึ้น เช่นทางโทรศัพท์ หรือใช้ Kiosk สำหรับการเดินทางภายในประเทศ บริษัทฯ ได้จัดให้มีช่องตรวจคนเข้าเมืองพิเศษสำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ชั้นธุรกิจ และผู้ถือบัตรทอง ROP
- ห้องพักรับรองผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจที่ทำอากาศยาน จะจัดให้มีอาหารหลักและเครื่องดื่มบริการ เพื่อให้ผู้โดยสารใช้เวลาในการทำงานหรือพักผ่อนอย่างเต็มที่เมื่อขึ้นเครื่องบิน ทำอากาศยานสุวรรณภูมิ บริษัทฯ มี “Royal Lounge” ซึ่งในที่พักรผู้โดยสารจะมีสิ่งอำนวยความสะดวกสบายเพิ่มเติม เช่น ที่นอน สปา เลานจ์สำหรับฟังเพลง เป็นต้น

- การบริการบนเครื่องบิน บริษัทฯ คาดว่าการปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบิน จะช่วยให้บรรยากาศการให้บริการดีขึ้น นอกจากนี้ บริษัทฯ ได้กำหนดให้มีแนวทางการปฏิบัติต่าง ๆ เพื่อให้การบริการมีคุณภาพสม่ำเสมอ

- กำหนดให้นำเอาวัฒนธรรมและการปฏิบัติแบบไทยมาผสมผสานกับการต้อนรับและบริการบนเครื่องบิน
- กำหนดให้พนักงานต้อนรับทุกระดับเข้ารับการอบรมตามที่กำหนดอย่างเคร่งครัด โดยการอบรมจะเน้นถึงการเพิ่มความพึงพอใจของผู้โดยสาร
- เพิ่มจำนวนพนักงานต้อนรับที่สามารถพูดภาษาท้องถิ่น และเพิ่มความชำนาญในการพูดภาษาอังกฤษ
- ปรับเปลี่ยนวิธีการประเมินผลงานของพนักงานต้อนรับ เพื่อให้มีผลลัพธ์ที่สะท้อนภาพที่แท้จริงมากขึ้น พร้อมก็นำไปประกอบกับการกำหนดของการอบรมของพนักงานและการปรับตำแหน่งและรายได้อย่างจริงจัง

- การบริการหลังการบิน

- จัดให้มี "Royal Transfer" สำหรับผู้โดยสารชั้นหนึ่ง ซึ่งจะได้รับการต้อนรับในห้อง VIP ในระหว่างขั้นตอนการตรวจคนเข้าเมืองและการรับกระเป๋า และจะจัดรถให้ไปส่ง ณ ที่พัก
- ผู้โดยสารสัมพันธ์ บริษัทฯ ตั้งเป้าหมายที่จะลดจำนวนวันที่ใช้ในการตอบหรือชี้แจงข้อเท็จจริงให้กับผู้โดยสารที่ร้องทุกข์เข้ามา โดยให้ทุกฝ่ายถือเป็นนโยบายที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ทั้งนี้ จะปรับปรุงหลักเกณฑ์และกระบวนการเพื่อรักษาผู้โดยสารที่ไม่พอใจเนื่องจากความบกพร่องของบริษัทฯ ให้ยังคงใช้บริการต่อไป
- สมาชิกของ ROP บริษัทฯ จะเพิ่มสิทธิพิเศษให้กับผู้โดยสารที่เดินทางบ่อยให้เพิ่มขึ้น โดยขึ้นอยู่กับความถี่และระยะทางการบิน เช่น การ Upgrade จากชั้นประหยัดเป็นชั้นธุรกิจหากที่นั่งว่าง ขณะที่ทำการ Check-in จะมีการนำระบบ Internet มาใช้อย่างเต็มรูปแบบ เพื่อให้สมาชิก ROP สามารถตรวจสอบข้อมูลทุกชนิดเกี่ยวกับการเดินทางด้วยการบินไทยจาก Internet ซึ่งจะช่วยให้ลดจำนวน

การติดต่อทางจดหมายลง นอกจากนี้ จะมีการจัดกิจกรรมเสริมพิเศษเป็น สิ่งก้านัลให้กับผู้ที่เดินทางกับการบินไทยอย่างสม่ำเสมอ

- บริษัทฯ จะนำเอาระบบ CRM กระบวนการบริหารและจัดการสร้างความสัมพันธ์ลูกค้า (Customer Relation Management : CRM) มาใช้เพื่อช่วย พัฒนาการบริการให้ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือรายบุคคล (Personalized Services) รวมทั้ง ปลูกฝังและฝึกอบรม พนักงานทุกระดับให้มีจิตวิญญาณของการบริการ (Service Mind) มากยิ่งขึ้น ทั้งส่วนหน้าและส่วนสนับสนุน

#### **4.4.4 การออกแบบผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ และการบริการใหม่ทั้งระบบ**

บริษัทฯ จะดำเนินการออกแบบผลิตภัณฑ์ ภาพลักษณ์ และการบริการใหม่ทั้งระบบ เพื่อให้แตกต่างหรือเหนือคู่แข่ง กำหนดเป้าหมายจะเริ่มใช้ในจังหวัดเดียวกับการย้ายไปใช้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิประมาณกลางปี 2548 โดยจะว่าจ้างผู้เชี่ยวชาญมาให้คำแนะนำปรึกษา เริ่มจากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะของกลุ่มลูกค้ากับลักษณะของผลิตภัณฑ์ ศึกษาประเมินสถานะของผลิตภัณฑ์ และการบริการแต่ละชั้น และทุกจุดที่ผู้โดยสารสัมผัสความเป็นการบินไทย ออกแบบ และวางแผนการดำเนินการให้แล้วเสร็จทันตามเป้าหมาย ขณะนี้ บริษัทฯ เริ่มจัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการ ซึ่งจะต้องเร่งจัดทำโดยเร็ว เนื่องจากเหลือระยะเวลาดำเนินการประมาณ 3 ปี ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเป้าหมายจะใช้รูปแบบใหม่นี้ กับเครื่องบินลำใหม่ที่จะนำเข้ามาในฝูงบิน และทยอยปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในเครื่องบินที่มีอยู่ให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน

## 5. แนวทางพัฒนาฝูงบิน

บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาฝูงบินให้ทันสมัย มีต้นทุนที่ต่ำ และมีความยืดหยุ่นในการใช้งานตามสภาวะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจุบันฝูงบินของบริษัทฯ มีจำนวน 81 ลำ มีอายุเฉลี่ย 8.8 ปี

บริษัทฯ มีแผนการขยายฝูงบินและเปลี่ยนแปลงการใช้เครื่องบิน ดังนี้

- ปลดเครื่องบิน B747-300 ออก 2 ลำ ในปีสุดท้ายของแผนฯ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการใช้งานในเส้นทางยุโรป ซึ่งต้องใช้อุปกรณ์นำร่องที่ทันสมัย เครื่องบิน B747-300 ต้องดัดแปลงระบบใหม่และไม่คุ้มค่า
- ทอยนำเครื่องบิน B747-300 และ MD-11 ที่เคยใช้บินไปทวีปยุโรปและออสเตรเลีย มาใช้ทำการบินในเส้นทางภูมิภาค
- ใช้เครื่องบิน ATR-72 ในการพัฒนาเชิงใหม่ให้เป็นศูนย์กลางการบินของภาค โดยเปิดเส้นทางบินไปยังประเทศเพื่อนบ้าน ในพม่า และอินโดจีน
- จัดหาเครื่องบินเพิ่ม เพื่อเพิ่มผลผลิตตามแผนเครือข่ายการบินระยะยาว ซึ่งเป็นเครื่องบินแบบพิสัยไกลและแบบพิสัยไกลพิเศษ โดยใช้เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับจุดบินในประเทศยุโรปและออสเตรเลีย และเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษสำหรับเส้นทางบินตรงสู่สหรัฐอเมริกา

ดังนั้น บริษัทฯ จะเพิ่มจำนวนเครื่องบินจาก 81 ลำ เป็น 96 ลำ โดยกำลังการผลิตที่หนึ่งผู้โดยสารและสินค้าจะเพิ่มจาก ประมาณ 8,735 MATK ในปัจจุบัน เป็น 12,198 MATK ภายใน 5 ปี คิดเป็นอัตราเพิ่มเฉลี่ยร้อยละ 7.3 ต่อปี อายุการใช้งานเฉลี่ยของฝูงบินจะเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน 8.8 ปี เป็น 11.6 ปี

### 5.1 การใช้งานเครื่องบิน

ในปัจจุบัน บริษัทฯ ใช้งานเครื่องบินเฉลี่ยวันละ 10.28 ชั่วโมง บริษัทฯ มีแผนฯ ที่จะปรับการใช้งานเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นโดย

- เพิ่มการใช้งานเครื่องบินที่ต้องจอดอยู่ในสถานที่ต่างประเทศโดยเฉพาะในยุโรปเป็นเวลานาน ให้ทำการบินต่อไปอีกจุดหนึ่ง แทนที่จะจอดเครื่องบินรอเที่ยวบินต่อไปอยู่เป็นเวลานาน ซึ่งเป็นการเพิ่มการใช้งานเครื่องบิน ทำให้ต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยลดลง และเพิ่มโอกาสในการหารายได้เพิ่ม อีกทั้งเป็นการขยายตลาดและเครือข่ายการบินด้วย
- เพิ่มการใช้งานเครื่องบินที่จอดค้างคืนที่กรุงเทพฯ โดยเพิ่มเที่ยวบินในเส้นทางตะวันตกในเวลากลางคืน ซึ่งจะเป็นการเพิ่มปริมาณการผลิตโดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มขึ้น

- ปรับการใช้งานเครื่องบิน จากการที่บริษัท ลดเที่ยวบินภายในประเทศในเส้นทางที่ขาดทุน โดยให้สายการบินเอกชนเข้ามาทำการบินแทน ซึ่งเริ่มตั้งแต่ปี 2544/45 ทำให้บริษัท สามารถนำเครื่องบินไปใช้งานในเส้นทางต่างประเทศได้ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการเพิ่มจุดบินในประเทศจีน และในปี 2546/47 สามารถนำเครื่องบิน ATR-72 จำนวน 2 ลำ ที่มีอยู่ในฝูงบินไปใช้พัฒนาเส้นทางบินจากเชียงใหม่
- เครื่องบินพิสัยไกลที่จัดหาเข้ามาใหม่ ใช้พัฒนาโดยการเพิ่มความถี่ในเส้นทางยุโรปและออสเตรเลีย และทดแทนเครื่องบิน B747-300 MD-11 และ B777-300 ในเส้นทางดังกล่าวที่ถูกย้ายไปใช้เพิ่มผลผลิตในเส้นทางภูมิภาค ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์ในเส้นทางข้ามทวีปทั้งหมดมีมาตรฐานใกล้เคียงกันในทุกเที่ยวบิน
- การเพิ่มผลผลิตในเส้นทางภูมิภาค นอกจากการใช้เครื่องบินพิสัยกลางที่จัดหาเข้ามาใหม่แล้วยังได้ทำการเพิ่มผลผลิตจากการนำเครื่องบิน B747-300 MD-11 และ B777-300 ที่ทยอยย้ายมาจากการใช้ในเส้นทางข้ามทวีปด้วย

จากการเพิ่มประสิทธิภาพการใช้งานเครื่องบินดังกล่าว ทำให้ชั่วโมงการทำงานเฉลี่ยเพิ่มขึ้นเป็นวันละ 11.32 ชั่วโมง ในปี 2549/50

## **5.2 ความต้องการของชนิดเครื่องบิน**

ปัจจุบันฝูงบินของบริษัท มีจำนวน 81 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่แบบ B747-400 จำนวน 16 ลำ และ B747-300 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลางแบบ MD-11 จำนวน 4 ลำ และเครื่องบินพิสัยกลางแบบ B777-300 B777-200 A330-300 A300-600 จำนวน 47 ลำ และเครื่องบินพิสัยใกล้แบบ B737-400 และ ATR-72 จำนวน 12 ลำ ปัจจุบันฝูงบินมีอายุเฉลี่ย 8.8 ปี

กลยุทธ์ของฝูงบินจะเพิ่มขีดความสามารถการแข่งขันของเครือข่ายการบินที่ขยายตัวขึ้นในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยสอดคล้องกับการเติบโตของตลาด และสร้างรายได้ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มีความทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำ ฝูงบินตามแผนพัฒนาเส้นทางบินมีความจำเป็นต้องใช้เครื่องบินพิสัยไกลและเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ เนื่องจากการพัฒนาตลาดในเส้นทางข้ามทวีปได้แก่ ลอนดอน แฟรงก์เฟิร์ต ปารีส สำหรับตลาดรองได้แก่ สแกนดิเนเวีย จุดบินใหม่ในยุโรปและเส้นทางส่วนใหญ่ในออสเตรเลีย รวมทั้งเส้นทางบินตรงสู่สหรัฐอเมริกา ทำให้ตลาดเส้นทางข้ามทวีปมีบริการที่ดีและแข่งขันได้

ฝูงบินใหม่นี้ บริษัทฯ จะปรับปรุงผลิตภัณฑ์และสิ่งอำนวยความสะดวกของเครื่องบินพิสัยไกล ในเส้นทางข้ามทวีปให้มีผลิตภัณฑ์และบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผู้โดยสารได้รับความสะดวกสบายตั้งแต่จุดเริ่มต้นถึงจุดหมายปลายทางของการเดินทาง สำหรับเส้นทางภูมิภาคบริษัทฯ ได้ปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในของฝูงบิน B777-200 A330-300 ให้มีความสะดวกสบายยิ่งขึ้น ได้แก่ เก้าอี้ที่นั่ง จำนวน เก้าอี้ต่อแถว รวมทั้ง ระบบสารบันเทิงภายในเครื่องบินด้วย

จากแผนเส้นทางบินซึ่งได้ขยายโดยเพิ่มจุดบินใหม่อีก 27 จุดบิน และเพิ่มความถี่อีก 154 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ บริษัทฯ ได้วางแผนพัฒนาฝูงบินให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเครือข่ายการบิน ซึ่งพิจารณาถึงการขยายปริมาณการผลิตให้เพียงพอตามความต้องการด้านตลาด

บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะพัฒนาฝูงบินให้ทันสมัย มีต้นทุนที่ต่ำ และมีความยืดหยุ่นในการใช้งานตามสถานะตลาดที่เปลี่ยนแปลงไป ในแผนวิสาหกิจเครื่องบิน B747-300 จะถูกปลดออกจากฝูงบินในปีสุดท้ายของแผนฯ เนื่องจากมีข้อจำกัดในการใช้งานในเส้นทางยุโรป ซึ่งต้องใช้อุปกรณ์นาร่องที่ทันสมัย เครื่องบิน B747-300 ต้องดัดแปลงระบบใหม่และไม่คุ้มค่า นอกจากนี้ ฝูงบินมีจำนวนน้อยเพียง 2 ลำ และเป็นเครื่องบินเทคโนโลยีแบบเก่าเหมือน B747-200 โดยเป็นเครื่องบินแบบที่ใช้นักบิน 3 คน (3 Man-crew) แบบเดียวที่มีอยู่ในฝูงบินของบริษัทฯ ซึ่งเป็นแบบใช้นักบิน 2 คนทั้งหมด สำหรับเครื่องบินที่จะเข้ามาทดแทนนั้น ขึ้นอยู่กับแผนเส้นทางบิน แผนพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยคำนึงถึงสมรรถนะและความจุของเครื่องบิน

แผนพัฒนาฝูงบินในระยะ 5 ปีข้างหน้า ประกอบด้วยฝูงบิน ณ สิ้นปี 2544/45 อยู่จำนวน 81 ลำ โดยมีเครื่องบินที่จะปลดออกจำนวน 2 ลำ และเครื่องบินเพิ่มเข้ามาในฝูงบินตามแผนกิจการขนส่งเป็นจำนวน 17 ลำ เป็นเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติและสั่งซื้อจำนวน 2 ลำ ได้แก่เครื่องบิน B747-400 และเครื่องบินที่มีความต้องการเพิ่มจำนวน 15 ลำ รวมเป็นเครื่องบินในปีสุดท้ายของแผน จำนวน 96 ลำ ดังมีรายละเอียดดังนี้

### ฝูงบิน

ฝูงบินของบริษัทฯ ณ ต้นแผนฯ (ตุลาคม 2545) และสิ้นแผนฯ (กันยายน 2550) ประกอบด้วยเครื่องบินแบบต่างๆ ดังนี้

| เครื่องบิน                                               | จำนวนฝูงบิน (ลำ) |                  |
|----------------------------------------------------------|------------------|------------------|
|                                                          | ณ.สิ้นปี 2544/45 | ณ.สิ้นปี 2549/50 |
| ATR-72                                                   | 2                | 2                |
| B737-400                                                 | 10               | 10               |
| A300-600                                                 | 21               | 21               |
| A330-300                                                 | 12               | 12               |
| B777-200                                                 | 8                | 8                |
| B777-300                                                 | 6                | 6                |
| MD-11                                                    | 4                | 4                |
| B747-300                                                 | 2                | -                |
| B747-400                                                 | 16               | 16               |
| <u>เครื่องบินที่ต้องการเพิ่ม</u>                         |                  |                  |
| - เครื่องบิน B747-400                                    | -                | 2                |
| - เครื่องบิน B747-400 ของ ยูไนเต็ดแอร์ไลน์               | -                | 7                |
| - เครื่องบินพิสัยไกล (Long Range Aircraft)               | -                | 5                |
| - เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ<br>(Super-Long Range Aircraft) | -                | 3                |
| รวม                                                      | 81               | 96               |

#### เครื่องบินที่จะปลดออก

บริษัทฯ มีแผนปลดเครื่องบิน B747-300 ออกจากฝูงบิน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการ และให้สามารถแข่งขันได้ โดยยังคงเก็บเครื่องบิน ATR-72 ไว้เพื่อใช้ในการพัฒนาเชิงใหม่ให้เป็นศูนย์กลางการบินของภาค โดยเปิดเส้นทางบินไปยังจุดบินใน พม่า และอินโดจีน

เครื่องบินที่มีแผนจะปลดออกในระยะ 5 ปีข้างหน้า มีรายละเอียด ดังนี้

- เครื่องบิน B747-300 จำนวน 2 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องบินที่ใช้ในเส้นทางยุโรปและออสเตรเลีย โดยจะใช้ในเส้นทางไปยังโรมถึงปี 2546/47 และไปยัง ซิดนีย์-โอ๊คแลนด์ ถึงปี 2547/48 เครื่องบิน B747-300 จะทยอยนำไปใช้ในเส้นทางไปยังโตเกียว จนถึงปีสุดท้ายของแผนฯ ปี 2549/50 ก็จะทำการปลดทั้ง 2 ลำ พร้อมกัน เครื่องบิน B747-300 มีอายุสูงถึง 14.7 ปี มีอุปกรณ์อำนวยความสะดวกแก่ผู้โดยสารที่ล้าสมัย มีจำนวนเพียง 2 ลำในฝูงบิน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการหมุนเวียนเครื่องบินในกรณีที่เกิดปัญหาไม่สามารถให้บริการได้ ทำให้คุณภาพในการให้บริการลดลง มีต้นทุนในการดำเนินการสูง

เนื่องจากยังคงใช้นักบินประจำถึง 3 คนในการทำการบิน และมีจำนวนน้อยในฝูงบิน ซึ่งไม่มีความประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of Scale) นอกจากนี้ ยังมีข้อจำกัดในอนาคตที่ไม่สามารถทำการบินในหลายเส้นทางในยุโรป ตั้งแต่ปี 2548/49 เป็นต้นไป เนื่องจากความล้าสมัยของอุปกรณ์นำร่อง (Navigation System) และระดับเสียงของเครื่องบินซึ่งจะละเมิดข้อบังคับทางด้านสิ่งแวดล้อมที่จะมีผลบังคับใช้ในอนาคต สำหรับการปรับปรุงเครื่องบิน B747-300 ให้สามารถบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องใช้การลงทุนที่สูงมากและไม่คุ้มต่อการลงทุนในเครื่องบินที่มีอายุสูง

### **เครื่องบินที่จะรับมอบ**

เครื่องบินที่จะรับมอบในช่วงแผน 5 ปี มีจำนวนทั้งสิ้น 17 ลำ ได้แก่ เครื่องบินแบบ B747-400 ใหม่ 2 ลำ เครื่องบินใช้แล้วแบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินที่มีพิสัยไกลสำหรับเส้นทางข้ามทวีป 5 ลำ เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ 3 ลำ โดยเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 2 ลำ นั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นเครื่องบินที่อยู่ในโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจปี 2543/44-2547/48 ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2543 และยังมีเครื่องบินพิสัยกลางอีกจำนวน 1 ลำ สำหรับเส้นทางภูมิภาคตามโครงการเดียวกัน ที่บริษัทฯ ยังมิได้จัดหา ซึ่งไม่มีความต้องการเพิ่มตามโครงการใหม่ เนื่องจากบริษัทฯ จะจัดหาเครื่องบินพิสัยไกลเพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตและพัฒนาคุณภาพของผลิตภัณฑ์ในเส้นทางข้ามทวีปให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทั้งหมด และนำเครื่องบิน B747-300 และ MD-11 ไปใช้เสริมการผลิตในเส้นทางภูมิภาคแทน ดังนั้น เครื่องบินที่จัดหาเพิ่มเติมจึงมีจำนวนรวมทั้งสิ้น 15 ลำ มีรายละเอียดดังนี้

#### **• เครื่องบินใช้แล้วแบบ B747-400 ของสายการบิน ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ**

บริษัทฯ ได้ดำเนินการศึกษาความเหมาะสมในการจัดหาเครื่องบินใช้แล้วที่มีคุณภาพแบบ B747-400 ของสายการบิน ยูไนเต็ดแอร์ไลน์ ผลการศึกษาพบว่าการลงทุนจัดหาเครื่องบินใช้แล้วดังกล่าวจะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการลงทุน เนื่องจากประหยัดงบประมาณได้เป็นจำนวนมาก โดยเครื่องบิน B747-400 จำนวน 7 ลำนี้ จะนำไปพัฒนาในเส้นทางหลัก ในตลาดเยอรมันและอื่นๆ ได้แก่ แฟรงก์เฟิร์ต มิวนิก ชูริก และลอนดอนในบางเที่ยวบิน ดังนี้

กรุงเทพฯ - ลอนดอน ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - แฟรงก์เฟิร์ต ไป-กลับ จำนวน 14 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - มิวนิก ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - ชูริก ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบิน



- **เครื่องบินพิสัยไกล (Long Range Aircraft)** จำนวน 5 ลำ

เครื่องบินพิสัยไกลจะทยอยเข้ามาในฝูงบินตั้งแต่ปี 2546/47 เพื่อนำมาใช้ในเส้นทางรองใน ตลาดยุโรปและเพิ่มความถี่ในเส้นทางออสเตรเลีย ดังมีรายละเอียด ดังนี้

กรุงเทพฯ - เอเธนส์ ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - เจนีวา - มิลาน ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - เมลเบิร์น - โค้คเซอร์ช ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - บริสเบน - โอ๊คแลนด์ ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบิน

- **เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ (Super-Long Range Aircraft)** จำนวน 3 ลำ

เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ จะมีพิสัยบินที่สามารถทำการบินตรงสู่สหรัฐอเมริกาได้โดยไม่หยุดพัก บริษัทฯ มีแผนเส้นทางบินที่จะเปิดจุดบินใหม่ไปยังนิวยอร์ก โดยเริ่มบินในปี 2547/48 และเพิ่มเที่ยวบิน ตรงสู่ลอสแอนเจลิสตั้งแต่ปี 2548/49 ดังนี้

กรุงเทพฯ - นิวยอร์ก ไป-กลับ จำนวน 7 เที่ยวบิน

กรุงเทพฯ - ลอสแอนเจลิส ไป-กลับ จำนวน 3 เที่ยวบิน

(รายละเอียดของการพัฒนาฝูงบินในแต่ละปี แบบเครื่องบิน เครื่องยนต์ในปีสุดท้ายของแผนฯ และการใช้งานเฉลี่ย ปรากฏตามตารางที่ 2.1 และ 2.3)

**สรุป** ฝูงบินของบริษัทฯ ในปีสุดท้ายของแผนฯ (2549/50) จะมีเครื่องบินอยู่ในฝูงบินจำนวน 96 ลำ อายุการใช้งานของฝูงบินเพิ่มขึ้นจากปัจจุบัน 8.8 ปี เป็น 11.6 ปี และมีการใช้งานเฉลี่ย 11.32 ชั่วโมงต่อวันในปีสุดท้ายของแผนฯ โดยในระยะ 5 ปีข้างหน้า บริษัทฯ มีแผนจัดหาเครื่องบินเข้ามาในฝูงบินที่จะรับช่วงแผน 5 ปี รวมทั้งสิ้น 17 ลำ ได้แก่ เครื่องบินที่ได้รับอนุมัติแล้วและสั่งซื้อไปแล้ว คือ เครื่องบินพิสัยไกลแบบ B747-400 จำนวน 2 ลำ เครื่องบินใช้แล้วแบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินพิสัยไกลสำหรับเส้นทางข้ามทวีป 5 ลำ และเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ 3 ลำ ดังนั้น เครื่องบินที่จัดหาเพิ่มเติมสุทธิมีจำนวนทั้งสิ้น 15 ลำ สำหรับเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติแล้วและยังไม่ได้สั่งซื้อ ได้แก่ เครื่องบินพิสัยกลาง (Medium Range Aircraft) จำนวน 1 ลำ จะยกเลิกไป เนื่องจากใช้เครื่องบินแบบ B747-300 และ MD-11 มาเสริมกำลังผลิตในเส้นทางภูมิภาคแทน

### **5.3 ความเหมาะสมของแบบเครื่องบิน**

การเลือกแบบของเครื่องบินนั้น จะพิจารณาฝูงบินของเครื่องบินพิสัยไกลและพิสัยไกลพิเศษรวมกัน ด้วยเหตุผลทางด้าน Economy of Scale เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้วยต้นทุนที่ต่ำจากจำนวนเครื่องบินที่เหมาะสม ซึ่งฝูงบินเมื่อรวมกันจะมี 8 ลำ บริษัทฯ ได้พิจารณาเครื่องบินพิสัยไกลแบบ A340-600 และเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษแบบ A340-500 มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการใช้งานดังมีรายละเอียดพิจารณาดังนี้

#### **5.3.1 การส่งมอบเครื่องบิน (Aircraft Delivery)**

เครื่องบินพิสัยไกลแบบ A340-600 นั้นสามารถส่งมอบได้ในปี 2548/49 ส่วนเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษแบบ A340-500 ส่งมอบได้ตั้งแต่ปี 2547/48 เครื่องบิน A340-600 นั้นมีอยู่แล้วในตลาด ส่วน A340-500 กำลังจะส่งมอบเป็นลำแรกในปลายปี 2546 นี้ และสามารถส่งมอบให้แก่บริษัทฯ ได้ในปี 2547/48 ดังนั้น ฝูงบิน A340-500/A340-600 จึงสามารถส่งมอบได้ตามความต้องการของบริษัทฯ

อนึ่ง แผนเส้นทางบินของบริษัทฯ ที่จะเปิดทำการบินตรงไปยังสหรัฐอเมริกาโดยไม่แวะพัก จะเริ่มตั้งแต่ปี 2547/48 เป็นต้นไป เนื่องจากเหตุผลทางด้านการแข่งขันทางการตลาดและความต้องการด้านปริมาณจราจรที่มีอยู่ การส่งมอบฝูงบิน A340-500/A340-600 ได้ตามแผนเส้นทางบินที่วางไว้จะสามารถสนับสนุนแผนดังกล่าวได้

#### **5.3.2 ความคล่องตัวในการปฏิบัติการบิน**

เครื่องบิน A340-500 ซึ่งเป็นเครื่องบินแบบสี่เครื่องยนต์ จะมีความคล่องตัวในการปฏิบัติการบินที่มีผลต่อความมั่นใจสูงสำหรับการบินโดยไม่หยุดพักกว่า 16 ชั่วโมง ส่วนเครื่องบิน A340-600 เป็นเครื่องบินพิสัยไกล ซึ่งสามารถปฏิบัติการบินครอบคลุมเส้นทางยุโรป และออสเตรเลียได้เป็นอย่างดีโดยไม่มีข้อจำกัดด้านน้ำหนักบรรทุก

#### **5.3.3 ราคา**

ในการเสนอราคาครั้งสุดท้าย บริษัทผู้ผลิต ได้เสนอราคาเครื่องบิน A340-500/A340-600 ต่ำมาก โดยลดราคาลงจากเดิมประมาณลำละ 10 ล้านบาท ทำให้ผลตอบแทนในการลงทุนคุ้มค่ายิ่งขึ้น

จากเหตุผลในการพิจารณาฝูงบินรวมกันทั้งเครื่องบินพิสัยไกลและพิสัยไกลพิเศษ เพื่อให้เกิด Economy of Scale ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน การส่งมอบเครื่องบินตามแผนการดำเนินงาน ราคาที่ต่างกันมากกับเครื่องบินแบบอื่นในประเภทเดียวกัน ตลอดจนเหตุผลในด้านการปฏิบัติการที่มีความคล่องตัวที่สูงกว่า บริษัทฯ จึงพิจารณาเครื่องบินพิสัยไกลและเครื่องบินพิสัยไกลพิเศษแบบ A340-600/A340-500 มีความเหมาะสมในการเข้าประจำฝูงบินของบริษัทฯ

## 6. แผนการลงทุน

สำหรับงบการลงทุนในการจัดซื้อเครื่องบินดังกล่าวเป็นดังนี้

|                                   | <u>เครื่องบิน</u> | <u>อุปกรณ์และอะไหล่</u> | <u>รวม</u> |
|-----------------------------------|-------------------|-------------------------|------------|
|                                   | (ล้านบาท)         | (ล้านบาท)               | (ล้านบาท)  |
| แผนการลงทุนในช่วงระยะเวลา 5 ปีรวม | 78,432            | 18,866                  | 97,298     |

แบ่งเป็นแผนการลงทุนที่ได้รับอนุมัติแล้ว และขออนุมัติใหม่ คือ

|                                           |        |        |        |
|-------------------------------------------|--------|--------|--------|
| - แผนการลงทุนที่ได้รับอนุมัติจากกรม. แล้ว | 12,454 |        | 12,454 |
| - แผนการลงทุนที่ขออนุมัติใหม่             | 58,324 |        | 58,324 |
| - แผนการปรับปรุงภายในเครื่องบิน           | 7,654  |        | 7,654  |
| - แผนการลงทุนอุปกรณ์และอะไหล่ในช่วง5ปี    |        | 18,866 | 18,866 |

รายละเอียดแผนการชำระเงินตามแผนการลงทุนในแต่ละปีตามระยะเวลาของแผนฯ เป็นดังนี้

|                                                                      |        | (ล้านบาท) |         |         |         |         |         |        |
|----------------------------------------------------------------------|--------|-----------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                                                      | รับมอบ | ราคา      | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | รวม    |
|                                                                      |        |           | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | 5 ปี   |
| <u>ค่าเครื่องบินที่ได้รับอนุมัติแล้ว</u>                             |        |           |         |         |         |         |         |        |
| เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่แบบ B747-400                               |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ( Long Range Large Size Aircraft )                                   |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ต.ค 46 | 6,227     | 1,777   | 4,450   |         |         |         | 6,227  |
| ลำที่ 2                                                              | ต.ค 46 | 6,227     | 1,777   | 4,450   |         |         |         | 6,227  |
| รวม                                                                  |        | 12,454    | 3,554   | 8,900   | -       | -       | -       | 12,454 |
| <u>ค่าเครื่องบินที่จะขออนุมัติใหม่</u>                               |        |           |         |         |         |         |         |        |
| เครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลาง แบบ A340-600                              |        |           |         |         |         |         |         |        |
| (Long Range Medium Size Aircraft)                                    |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ต.ค 48 | 5,605     | 789     | 394     | 394     | 4,028   |         | 5,605  |
| ลำที่ 2                                                              | ต.ค 48 | 5,605     | 789     | 394     | 394     | 4,028   |         | 5,605  |
| ลำที่ 3                                                              | ต.ค.49 | 5,797     | 404     | 405     | 404     | 404     | 4,180   | 5,797  |
| ลำที่ 4                                                              | ต.ค.49 | 5,797     | 404     | 405     | 404     | 404     | 4,180   | 5,797  |
| ลำที่ 5                                                              | ต.ค.49 | 5,797     | 404     | 405     | 404     | 404     | 4,180   | 5,797  |
| รวม                                                                  |        | 28,601    | 2,790   | 2,003   | 2,000   | 9,268   | 12,540  | 28,601 |
| เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษขนาดกลาง แบบ A340-500                         |        |           |         |         |         |         |         |        |
| (Super Long Range Medium Size Aircraft)                              |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ต.ค.47 | 5,169     | 1,096   | 365     | 3,708   |         |         | 5,169  |
| ลำที่ 2                                                              | ต.ค.47 | 5,169     | 1,096   | 365     | 3,708   |         |         | 5,169  |
| ลำที่ 3                                                              | ต.ค.48 | 5,359     | 751     | 376     | 376     | 3,856   |         | 5,359  |
| รวม                                                                  |        | 15,697    | 2,943   | 1,106   | 7,792   | 3,856   |         | 15,697 |
| เครื่องบินพิสัยไกลขนาดใหญ่ แบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ |        |           |         |         |         |         |         |        |
| ลำที่ 1                                                              | ก.ย.46 | 1,913     | 1,913   |         |         |         |         | 1,913  |
| ลำที่ 2                                                              | ก.ย.46 | 1,913     | 1,913   |         |         |         |         | 1,913  |
| ลำที่ 3                                                              | ต.ค.46 | 2,040     |         | 2,040   |         |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 4                                                              | ต.ค.46 | 2,040     |         | 2,040   |         |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 5                                                              | ต.ค.47 | 2,040     |         | 306     | 1,734   |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 6                                                              | ต.ค.47 | 2,040     |         | 306     | 1,734   |         |         | 2,040  |
| ลำที่ 7                                                              | ต.ค.47 | 2,040     |         | 306     | 1,734   |         |         | 2,040  |
| รวม                                                                  |        | 14,026    | 3,826   | 4,998   | 5,202   |         |         | 14,026 |
| รวมค่าเครื่องบิน                                                     |        | 70,778    | 13,113  | 17,007  | 14,994  | 13,124  | 12,540  | 70,778 |

|                                                              | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | รวม    |
|--------------------------------------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
|                                                              | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | 5 ปี   |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับ Aircraft                                 |         |         |         |         |         |        |
| -Product Development Plan                                    | 1,123   | 4,423   | 1,984   | -       | -       | 7,530  |
| - Aircraft Modification                                      | 15      | 87      | 22      | -       | -       | 124    |
| ค่าอุปกรณ์ และอะไหล่ทั้งสิ้น                                 | 2,390   | 3,732   | 4,649   | 3,685   | 4,410   | 18,866 |
| รวมงบลงทุนในเครื่องบิน เครื่องยนต์ อุปกรณ์ และอะไหล่ทั้งสิ้น | 16,641  | 25,249  | 21,649  | 16,809  | 16,950  | 97,298 |

( รายละเอียดแผนการลงทุนรวมทั้งราคาเครื่องบิน เครื่องยนต์ อุปกรณ์และอะไหล่ ปรากฏตามตารางที่ 4 และ 5)

## 6.2 แผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่น

ในการลงทุนตามแผนวิสาหกิจ นั้น นอกจากบริษัทฯ จะทำการลงทุนในเครื่องบินและอุปกรณ์การบินต่างๆ เป็นหลักแล้ว บริษัทฯ ยังจำเป็นที่จะต้องวางแผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้การบริหารงานของบริษัทฯ ในอนาคต นอกจากนี้ ในการที่รัฐบาลได้ดำเนินการก่อสร้างท่าอากาศยานนานาชาติแห่งที่ 2 (สุวรรณภูมิ) คาดว่าจะแล้วเสร็จและเปิดดำเนินการได้ในปลายปี 2548 ทำให้บริษัทฯ ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ และได้ใช้กรุงเทพฯ เป็นฐานการบิน (Home Base) ไปสู่ภูมิภาคต่างๆ ทั่วโลกนั้น จำเป็นที่จะต้องมีการลงทุนต่างๆ จำนวนมากที่จะรองรับการบริการการบินของบริษัทฯ และสายการบินลูกค้าจำนวนมากที่จะมาใช้บริการที่ท่าอากาศยานแห่งใหม่นี้ โดยสมมติฐานหลักในการลงทุนของบริษัทฯ จะต้องอยู่บนพื้นฐานการให้บริการแก่ตัวเอง และสายการบินลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันเป็นหลัก

สำหรับการลงทุนในแผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ ในระยะเวลา 5 ปี เป็นจำนวนเงินทั้งสิ้นประมาณ 22,930 ล้านบาท ประกอบด้วยประมาณการลงทุนเบื้องต้นในโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 13,736 ล้านบาท และการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นที่ใช้ในการดำเนินงาน ไม่รวมการลงทุนในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 9,194 ล้านบาท

**สรุป** แผนการลงทุนรวมสำหรับในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า ตามโครงการจัดหาเครื่องบินฯ เป็นเงินลงทุนทั้งสิ้น 120,228 ล้านบาท ประกอบด้วย แผนการลงทุนสำหรับเครื่องบินและเครื่องยนต์ 17 ลำ 70,778 ล้านบาท การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ภายในเครื่องบิน 7,530 ล้านบาท ค่าอุปกรณ์และอะไหล่เครื่องบินเครื่องยนต์ 18,990 ล้านบาท และแผนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ จำนวน 22,930 ล้านบาท (เป็นส่วนที่ไม่ใช่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 9,194 ล้านบาท และโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ 13,736 ล้านบาท) (รายละเอียดปรากฏตามตารางที่ 6)

## 7. ความเหมาะสมทางด้านเศรษฐกิจและการเงิน

### 7.1 ประมาณการผลการดำเนินงานกิจการขนส่งทางอากาศ

แผนกิจการขนส่งทางอากาศมีเป้าหมายที่จะขยายเครือข่ายเส้นทางบินตามกลยุทธ์มุ่งสู่ความเป็นผู้นำในเอเชีย โดยแผนเส้นทางบินจะสอดคล้องกับสถานะการเจริญเติบโตของตลาดในอนาคตและกลยุทธ์การตลาดเชิงรุก โดยใช้ผลประกอบการของเส้นทางบินเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญในการพัฒนา และมุ่งเน้นที่จะใช้งานเครื่องบินอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าต่อการลงทุน

#### ประมาณการผลิตและการจราจร

บริษัทฯ ประมาณว่าในระยะ 5 ปีข้างหน้า ปริมาณการผลิตโดยรวม (Available Ton-Kms : ATK) จะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.3 ต่อปี และปริมาณการจราจรโดยรวม (Revenue Ton-Kms : RTK) จะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.9 ต่อปี ทั้งนี้ เพื่อบริการเจริญเติบโตของผู้โดยสารและสินค้า ตามรายละเอียดดังนี้

#### ประมาณการผลิตและการจราจรของผู้โดยสาร

ในระยะ 5 ปีของแผนฯ ปริมาณการผลิตสำหรับผู้โดยสาร (Available Seat-Kms : ASK) และปริมาณการจราจรของผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kms : RPK) จะขยายตัวในแต่ละเส้นทางบิน ดังนี้

| การขนส่งผู้โดยสาร | ASK เพิ่มขึ้น   | RPK เพิ่มขึ้น   | อัตราการบรรทุกผู้โดยสาร (%) |            |
|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------------------|------------|
|                   | เฉลี่ยต่อปี (%) | เฉลี่ยต่อปี (%) | งบประมาณ                    | ณ สิ้นแผนฯ |
|                   |                 |                 | 2544/45                     | 2549/50    |
| ภายในประเทศ       | 0.3             | 1.3             | 68.4                        | 71.6       |
| ระหว่างประเทศ     | 6.8             | 7.9             | 74.3                        | 78.1       |
| ภูมิภาค           | 5.3             | 7.0             | 69.4                        | 75.2       |
| ข้ามทวีป          | 8.1             | 8.7             | 78.2                        | 80.2       |
| รวมทั้งระบบ       | 6.3             | 7.4             | 73.7                        | 77.8       |

โดยสรุปอัตราการเพิ่มของปริมาณการจราจรของผู้โดยสารจะสูงกว่าอัตราการเพิ่มของปริมาณการผลิต ซึ่งจะส่งผลให้อัตราการบรรทุกผู้โดยสารสูงขึ้น โดยรวมทั้งระบบจะเพิ่มจากร้อยละ 73.7 เป็นร้อยละ 77.8 เมื่อสิ้นสุดแผนฯ



### ปริมาณการผลิตและการจราจรสินค้า

ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ปริมาณการผลิตสำหรับสินค้า (Available Deadload Ton-Kms : ADTK) จะขยายตัวตามการพัฒนาเที่ยวบินขนส่งผู้โดยสาร โดยจะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 7.7 และปริมาณการจราจรของสินค้า (Revenue Freight Ton-Kms : RFTK) จะขยายตัวเฉลี่ยร้อยละ 9.1 ต่อปี

| การขนส่งสินค้า | ADTK เพิ่มขึ้น<br>เฉลี่ยต่อปี (%) | RFTK เพิ่มขึ้น<br>เฉลี่ยต่อปี (%) |
|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ภายในประเทศ    | 1.3                               | 0.8                               |
| ระหว่างประเทศ  | 9.0                               | 10.2                              |
| ภูมิภาค        | 6.9                               | 7.6                               |
| ข้ามทวีป       | 10.9                              | 12.3                              |
| รวมทั้งระบบ    | 7.7                               | 9.1                               |

### ผลการดำเนินงานกิจการขนส่ง

บริษัทฯ ได้ประมาณการผลการดำเนินงานในเส้นทางต่างๆ ด้วยการประมาณการรายได้ และรายจ่ายของแต่ละเส้นทางบิน โดยสมมติฐานที่ใช้ในการประมาณการปรากฏตามเอกสารประกอบที่ 1

รายได้ การประมาณการรายได้เกิดจากผลคูณระหว่างปริมาณการจราจรและรายได้ต่อหน่วย (Yield) โดยรายได้รวมจากการขนส่งในปีแรก (2545/46) เป็น 140,056 ล้านบาท และเพิ่มขึ้นทุกปีจนในปีสุดท้ายของแผนฯ (2549/50) มีรายได้เป็น 194,857 ล้านบาท โดยจะเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 9.7 ต่อปี ซึ่งรายได้ดังกล่าวประกอบด้วยรายได้จากการขนส่งผู้โดยสารเฉลี่ยร้อยละ 82.7 รายได้จากการขนส่งสินค้าเฉลี่ยร้อยละ 17.3

รายจ่าย ประมาณการรายจ่ายเกี่ยวกับการขนส่งในปีแรก (2545/46) เป็นเงิน 122,671 ล้านบาท และปีสุดท้ายของแผนฯ (2549/50) เป็นเงิน 171,180 ล้านบาท โดยเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 9.7 ต่อปี คิดเป็นต้นทุนต่อหน่วย (บาท/ATK) จากฐานปี 2544/45 เท่ากับ 12.35 บาท และเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 2.6 เป็น 14.03 บาท ในปีสุดท้ายของแผนฯ โดยมีรายจ่ายที่สำคัญของการขนส่งประกอบด้วยค่าใช้จ่ายประเภทต่างๆ เป็นอัตราร้อยละของค่าใช้จ่ายรวม ซึ่งเฉลี่ยสำหรับระยะเวลา 5 ปี ของแผนฯ เป็นดังนี้

|                                               | ร้อยละ              |
|-----------------------------------------------|---------------------|
| ค่าน้ำมัน                                     | 21.3                |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติการภาคพื้น       | 18.4                |
| ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องบินและอุปกรณ์การบิน | 16.7                |
| ค่าซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน                   | 10.4                |
| ค่าใช้จ่ายในการบริการผู้โดยสารบนเครื่อง       | 6.5                 |
| ค่านายหน้าในการขาย                            | 2.9                 |
| ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ                              | 23.8                |
| <b>รวม</b>                                    | <b><u>100.0</u></b> |

**ผลการดำเนินงาน** ในระยะ 5 ปี มีผลกำไรรวม 105,752 ล้านบาท หรือเฉลี่ยปีละ 21,150 ล้านบาท หรือเท่ากับร้อยละ 12.5 ของรายได้ โดยมีผลการดำเนินงานในแต่ละเส้นทางบินเป็นดังนี้

|                    | <b>ผลกำไรรวม 5 ปี</b> (ล้านบาท) |
|--------------------|---------------------------------|
| ภายในประเทศ        | 1,552                           |
| ระหว่างประเทศ      | 104,200                         |
| ภูมิภาค            | 63,372                          |
| ข้ามทวีป           | 40,829                          |
| <b>รวมทั้งระบบ</b> | <b><u>105,752</u></b>           |

(รายละเอียด รายได้ รายจ่าย และผลการดำเนินงานของกิจการขนส่ง ปรากฏตามตารางที่ 3.1-3.5)

## 7.2 ประเมินการรายได้ ค่าใช้จ่าย และผลการดำเนินงานรวม

จากการดำเนินงานโดยรวมของบริษัทฯ ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ตามแผนการพัฒนากิจการต่างๆ สรุปผลการดำเนินงานรวมได้ดังนี้

|                                               | รวม 5 ปี<br>(ล้านบาท) | เฉลี่ยต่อปี<br>(ล้านบาท) | สัดส่วนกำไร<br>(%) |
|-----------------------------------------------|-----------------------|--------------------------|--------------------|
| - กิจกรรมขนส่งทางอากาศ                        |                       |                          |                    |
| • รายได้                                      | 846,249               | 169,249                  |                    |
| • ค่าใช้จ่าย                                  | 740,497               | 148,099                  |                    |
| ผลการดำเนินงาน                                | 105,752               | 21,150                   | 94.30              |
| - กิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนกิจการขนส่ง |                       |                          |                    |
| • รายได้                                      | 107,280               | 21,456                   |                    |
| • ค่าใช้จ่าย                                  | 95,031                | 19,006                   |                    |
| ผลการดำเนินงาน                                | 12,249                | 2,450                    | 10.92              |
| - ส่วนที่ไม่ใช่การดำเนินงาน                   | (5,681)               | (1,136)                  | (5.07)             |
| ผลกำไรก่อนหักภาษี                             | 112,140               | 22,428                   | 100.00             |
| กำไรสุทธิหลังหักภาษี                          | 78,826                | 15,765                   |                    |

## 7.3 การวิเคราะห์ผลตอบแทนของโครงการ

ในการคำนวณหาผลตอบแทนการลงทุน โดยอาศัยหลัก Marginal Return on Investment โดยการเปรียบเทียบผลต่างระหว่างผลได้ (Benefits) ที่เพิ่มขึ้นเปรียบเทียบกับการลงทุนในการจัดหาเครื่องบิน ทั้งการทดแทนเครื่องบินเก่าและการขยายกำลังการผลิต โดยพิจารณาผลตอบแทนการลงทุนรวมระยะเวลา 20 ปี ตั้งแต่ พ.ศ. 2545/46 ถึงปี 2564/65 โดยมีเงินลงทุนสุทธิรวมทั้งสิ้น 72,154 ล้านบาท ดังนี้

|                                       |        |         |
|---------------------------------------|--------|---------|
| เงินลงทุนค่าเครื่องบินส่วนเพิ่ม       | 55,279 | ล้านบาท |
| เงินลงทุนค่าอะไหล่ส่วนเพิ่ม           | 13,076 | ล้านบาท |
| เงินลงทุนค่าเครื่องยนต์สำรองส่วนเพิ่ม | 3,799  | ล้านบาท |
| รวมเงินลงทุนสุทธิ                     | 72,154 | ล้านบาท |

ในการลงทุนจัดหาเครื่องบินใหม่เพิ่มขึ้นอีก 10 ลำ และจัดซื้อเครื่องบินใช้แล้วแบบ B747-400 ของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ อีก 7 ลำ รวมเป็น 17 ลำนี้ ก็เพื่อเป็นการทดแทนเครื่องบินเก่า 2 ลำและขยายกำลังการผลิตใหม่ 15 ลำ ปรากฏว่า สามารถให้ผลตอบแทนการลงทุนที่คุ้มค่า โดยมีอัตราผลตอบแทนการลงทุน (IRR) โดยเฉลี่ยร้อยละ 17.88 ต่อปี

(รายละเอียดการคำนวณผลตอบแทนการลงทุน ปรากฏตามตารางที่ 11)

## 7.4 การวิเคราะห์ความไว (Sensitivities)

### • การวิเคราะห์ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน

ในการประมาณการผลการดำเนินงาน ได้ตั้งสมมุติฐานด้านอัตราแลกเปลี่ยนไว้ที่ 42.5 บาทต่อเหรียญสหรัฐฯ แต่เนื่องจากการดำเนินงานของบริษัทฯ มีลักษณะเป็น Exporter ในด้านการบริการทำให้รายได้ส่วนใหญ่ประมาณกว่า 70 เปอร์เซ็นต์ เป็นรายได้เงินตราต่างประเทศที่เหลือ 30 เปอร์เซ็นต์ เป็นเงินบาท และเนื่องจากในรายได้และค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินตราต่างประเทศนั้น มีเงินตราสกุลแข็งที่แปรผันตามค่าเงินสกุลเหรียญสหรัฐฯ และมีบางสกุลที่แปรผันไปในลักษณะเดียวกับเงินบาท ซึ่งได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมในช่วงแผนที่แล้วที่ค่าเงินบาทมีความผันผวนมากเมื่อเทียบกับเงินตราต่างประเทศ ดังนั้นตามสภาวะปัจจุบันจึงได้วิเคราะห์ผลกระทบอัตราแลกเปลี่ยนตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ที่มีผลต่อการดำเนินงานของบริษัทฯ ในกรณีอัตราแลกเปลี่ยนเป็น 41.5 และ 43.5 บาทต่อเหรียญสหรัฐฯ จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ดังนี้

| (ล้านบาท)                                      | อัตราแลกเปลี่ยน (บาท/เหรียญสหรัฐฯ) |          |          |
|------------------------------------------------|------------------------------------|----------|----------|
|                                                | 42.5 บาท                           | 41.5 บาท | 43.5 บาท |
| - กำไรสุทธิหลังหักภาษี รวม 5 ปี                | 78,826                             | 75,519   | 82,133   |
| - กำไรเปลี่ยนแปลงจาก 42.5 บาท เพิ่มขึ้น/(ลดลง) | -                                  | (3,307)  | 3,307    |
| - Cash Flow ณ สิ้นปีที่ 5                      | 18,326                             | 17,369   | 19,117   |
| - NPV                                          | 52,651                             | 51,390   | 53,911   |
| - IRR (20 ปี)                                  | 17.88 %                            | 17.88 %  | 17.88 %  |

### • การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดำเนินงาน กรณีที่ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น 1 USC/USG

เนื่องจากน้ำมันเป็นปัจจัยทางด้านต้นทุนที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานธุรกิจการบินเป็นอย่างมาก ดังนั้นในกรณีที่ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้นย่อมจะมีผลกระทบในทางลบต่อการดำเนินงาน สำหรับโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ได้ตั้งสมมุติฐานที่ราคาน้ำมันเท่ากับ 85 USC/USG ณ ปี 2546/47 และมีอัตราเพิ่มเฉลี่ย 1.5 % ต่อปี ในที่นี้จึงได้ทำการวิเคราะห์กรณีที่ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น 1 USC/USG โดยมีผลสรุปดังนี้

| (ล้านบาท)                       | โครงการฯ | ราคาน้ำมันเพิ่มขึ้น |         |
|---------------------------------|----------|---------------------|---------|
|                                 |          | 1 USC / USG         | (ลดลง)  |
| - กำไรสุทธิหลังหักภาษี รวม 5 ปี | 78,826   | 77,557              | (1,269) |
| - Cash Flow ณ สิ้นปีที่ 5       | 18,326   | 17,056              | (1,270) |
| - NPV                           | 52,651   | 51,755              | (896)   |
| - IRR (20 ปี)                   | 17.88 %  | 17.73 %             | (0.15%) |

• การวิเคราะห์ผลกระทบต่อการดำเนินงาน กรณีที่รายได้ลดลง

ในการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ประเด็นสำหรับการพิจารณาดังนี้

1.) กรณีอัตราบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ลดลง 1 %

| (ล้านบาท)                       | โครงการฯ | Cabin Factor<br>ลดลง 1 % | (ลดลง)  |
|---------------------------------|----------|--------------------------|---------|
| - กำไรสุทธิหลังหักภาษี รวม 5 ปี | 78,826   | 72,944                   | (5,882) |
| - Cash Flow ณ สิ้นปีที่ 5       | 18,326   | 12,444                   | (5,882) |
| - IRR (20 ปี)                   | 17.88 %  | 17.29 %                  | (0.59%) |

2.) กรณีรายได้ผู้โดยสารต่อหน่วย (Yield) ลดลง 1 %

| (ล้านบาท)                       | โครงการฯ | Yield<br>ลดลง 1 % | (ลดลง)  |
|---------------------------------|----------|-------------------|---------|
| - กำไรสุทธิหลังหักภาษี รวม 5 ปี | 78,826   | 74,044            | (4,782) |
| - Cash Flow ณ สิ้นปีที่ 5       | 18,326   | 13,544            | (4,782) |
| - IRR (20 ปี)                   | 17.88 %  | 17.40 %           | (0.48%) |

## 8. แหล่งเงินทุน

สมมติฐานในการจัดทำแผนการเงิน

- บริษัทฯ ได้ทำการประมาณการเพิ่มทุนจำนวน 300 ล้านบาทในปี 2546/47 โดยจัดสรรให้พนักงานในจำนวน 5% ของหุ้นเพิ่มทุน
- ใช้นโยบายเงินกู้สำหรับเฉพาะการลงทุนจัดซื้อเครื่องบินใหม่เท่านั้นโดยมีเงื่อนไข ดังนี้
  - อัตราดอกเบี้ย 7.5% ต่อปี
  - จ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง ระยะเวลาการกู้ 12 ปี
  - วงเงินกู้ 85% ของราคาเครื่องบินสุทธิ
  - การลงทุนในสินทรัพย์ประเภทอื่นนอกจากเครื่องบิน จะใช้เงินทุนการดำเนินงานและเงินเพิ่มทุน
  - จากการดำเนินการทางการเงิน จะมียาละเอียดทางด้านที่มาของแหล่งเงินทุน ดังนี้

### 8.1 แหล่งเงินทุนภายใน (Internal Fund)

เป็นแหล่งเงินทุนที่ได้มาจากผลกำไรจากการดำเนินงาน และเงินสำรองค่าเสื่อมราคาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในแต่ละปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

| ปี       | กำไรสุทธิ<br>(ล้านบาท) | เงินสำรองค่าเสื่อมราคา<br>(ล้านบาท) | เงินทุนหมุนเวียนและอื่นๆ<br>(ล้านบาท) | รวม<br>(ล้านบาท) |
|----------|------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|------------------|
| 2545/46  | 13,531                 | 11,792                              | 954                                   | 26,277           |
| 2546/47  | 14,424                 | 14,474                              | 1,468                                 | 30,366           |
| 2547/48  | 16,745                 | 15,947                              | 1,544                                 | 34,236           |
| 2548/49  | 16,559                 | 19,716                              | 1,343                                 | 37,618           |
| 2549/50  | 17,568                 | 20,810                              | 430                                   | 38,808           |
| รวม 5 ปี | 78,826                 | 82,739                              | 5,739                                 | 167,305          |

## 8.2 แหล่งเงินทุนภายนอก (External Fund)

ในการจัดทำโครงการฯ ครั้งนี้ ได้ใช้แหล่งเงินกู้ระยะยาวสำหรับการซื้อเครื่องบินใหม่ตามสมมติฐานเบื้องต้นและการ Refinance เงินกู้เดิม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 8.2.1. แผนเงินกู้ระยะยาว

| (ล้านบาท)                       | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | รวม 5 ปี |
|---------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| เงินกู้ระยะยาว                  |         |         |         |         |         |          |
| : เครื่องบินที่ ครม.อนุมัติแล้ว | 10,654  | 10,586  | -       | -       | -       | 21,240   |
| : เครื่องบินที่เสนอใหม่         | -       | -       | 8,786   | 14,083  | 14,785  | 37,654   |
| รวม                             | 10,654  | 10,586  | 8,786   | 14,083  | 14,785  | 58,894   |

### 8.2.2. แผนการ Refinance เงินกู้เดิม

ในช่วงระหว่าง 5 ปีของโครงการจัดหาเครื่องบินนี้ บริษัทฯ จะมีการชำระหนี้ในลักษณะ Balloon/Bullet Payment เป็นจำนวนมาก ซึ่งอายุเงินกู้เหล่านี้ มีระยะเวลาดิ้นเงินกู้สั้นกว่าอายุการใช้งานของเครื่องบินที่ใช้ในการกู้มาก ทำให้การชำระหนี้ได้จากการใช้เครื่องบินนั้นยังไม่สามารถครอบคลุมการคืนเงินกู้ได้อย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ในช่วงของแผนฯ บริษัทฯ ยังจำเป็นต้องใช้เงินทำการลงทุนเป็นจำนวนมาก โดยเฉพาะโครงการลงทุนในท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ รวมทั้งการรักษาสถานะเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ ที่ประมาณ 6,000 ล้านบาทต่อปี ทำให้บริษัทฯ ต้องมีแผนการ Refinance เงินกู้เดิมที่มีการชำระคืนเงินกู้แบบ Balloon/Bullet Payment ในช่วง 5 ปี ดังนี้

| (ล้านบาท)           | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | รวม 5 ปี |
|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Refinance from MOF  | 4,250   | -       | -       | -       | -       | 4,250    |
| Refinance (Balloon) | -       | 3,400   | -       | -       | -       | 3,400    |
| Refinance (Bullet)  | -       | -       | 7,330   | -       | -       | 7,330    |
| Total               | 4,250   | 3,400   | 7,330   | -       | -       | 14,980   |

โดยมีเงื่อนไขในการทำ Refinance ดังนี้

- อัตราดอกเบี้ย 7.5 % ต่อปี
- จ่ายคืนเงินต้นและดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง ระยะเวลาการกู้ 7 ปี

### 8.2.3 แผนการออกตราสารหนี้ ประเภทหุ้นกู้ในประเทศ (Debenture / Baht Bond)

ในปี 2545/46 บริษัทฯ จะทำการออกหุ้นกู้ในประเทศ เป็นจำนวนเงิน 8,000 ล้านบาท อัตราดอกเบี้ย 7.5% ต่อปี จ่ายดอกเบี้ยปีละ 2 ครั้ง ระยะเวลาการกู้ 5 ปี จ่ายคืนเงินต้นทั้งจำนวน ในปี 2549/50

### 8.3 แผนการชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ย

สำหรับเงินกู้ยืม ในช่วง 5 ปีจะมีการชำระคืนทั้งเงินกู้เก่าและเงินกู้ใหม่ ดังนี้

| (ล้านบาท)                       | <u>2545/46</u> | <u>2546/47</u> | <u>2547/48</u> | <u>2548/49</u> | <u>2549/50</u> | <u>รวม 5 ปี</u> |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| ▪ การชำระคืนเงินกู้             |                |                |                |                |                |                 |
| : เครื่องบินที่ ครม.อนุมัติแล้ว |                |                |                |                |                |                 |
| และเงินกู้เก่า                  | 33,728         | 15,682         | 17,956         | 15,080         | 27,272         | 109,718         |
| : เครื่องบินที่เสนอใหม่         | -              | -              | 232            | 863            | 1,705          | 2,800           |
| รวม                             | <u>33,728</u>  | <u>15,682</u>  | <u>18,188</u>  | <u>15,943</u>  | <u>28,977</u>  | <u>112,518</u>  |

สำหรับแผนการชำระดอกเบี้ยสำหรับเงินกู้ยืม ในช่วง 5 ปีทั้งดอกเบี้ย เงินกู้เก่า และเงินกู้ใหม่จะมีดังนี้

| (ล้านบาท)                       | <u>2545/46</u> | <u>2546/47</u> | <u>2547/48</u> | <u>2548/49</u> | <u>2549/50</u> | <u>รวม 5 ปี</u> |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|-----------------|
| • การชำระคืนเงินกู้             |                |                |                |                |                |                 |
| : เครื่องบินที่ ครม.อนุมัติแล้ว |                |                |                |                |                |                 |
| และเงินกู้เก่า                  | 4,829          | 5,364          | 4,837          | 4,280          | 3,254          | 22,564          |
| : เครื่องบินที่เสนอใหม่         | -              | -              | 624            | 1,616          | 2,614          | 4,854           |
| รวม                             | <u>4,829</u>   | <u>5,364</u>   | <u>5,462</u>   | <u>5,896</u>   | <u>5,868</u>   | <u>27,418</u>   |



## 9. ฐานะการเงินของบริษัทฯ

### 9.1 งบกำไรขาดทุน (Profit and Loss)

งบกำไรขาดทุนโดยประมาณจะแสดงผลการดำเนินงานรวมของบริษัทฯ ตามแผนการพัฒนา กิจกรรมต่างๆ อันประกอบด้วย กิจกรรมทางด้านธุรกิจการขนส่งทางอากาศ รวมทั้งกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง และสนับสนุนการขนส่งทางอากาศ จากการประมาณการรายได้และรายจ่ายของบริษัทฯ ปรากฏว่า ผลการดำเนินงานรวมของบริษัทฯ ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า (2545/46 - 2549/50) จะเป็นดังนี้

|                                            |        |          |         |
|--------------------------------------------|--------|----------|---------|
| - รายได้จากการดำเนินงานรวม 5 ปี            | ประมาณ | 891,573  | ล้านบาท |
| - ค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงานรวม 5 ปี        | ประมาณ | 750,268  | ล้านบาท |
| กำไรจากการดำเนินงาน                        | ประมาณ | 141,305  | ล้านบาท |
| - กำไร / (ขาดทุน) ส่วนที่มีใช้การดำเนินงาน | ประมาณ | (29,165) | ล้านบาท |
| กำไรก่อนหักภาษี รวม 5 ปี                   |        | 112,140  | ล้านบาท |
| กำไรสุทธิ 5 ปี                             |        | 78,826   | ล้านบาท |

(รายละเอียดงบกำไรขาดทุน โดยประมาณ ปรากฏตามตารางที่ 7)

### 9.2 งบกระแสเงินสด (Cash Flow)

บริษัทฯ ได้ประมาณการรับจ่ายเงินสดในแต่ละปีสำหรับช่วง 5 ปีข้างหน้า รวมทั้งการแสดงเงินสดคงเหลือ ณ วันสิ้นงวดปลายปีในแต่ละปี โดยบริษัทฯ มีวัตถุประสงค์เพื่อให้การใช้เงินสดของบริษัทฯ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทฯ ดังนั้น จากผลการดำเนินงานรวม 5 ปี บริษัทฯ จึงมีนโยบายที่จะใช้รายได้ภายในบริษัทฯ ให้มากที่สุดสำหรับการลงทุน สำหรับ Cash Flow ในช่วง 5 ปีของแผนฯ สรุปได้ดังนี้

| (ล้านบาท)                                     | <u>2545/46</u> | <u>2546/47</u> | <u>2547/48</u> | <u>2548/49</u> | <u>2549/50</u> |
|-----------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| • เงินสดสุทธิได้จากการดำเนินงาน               | 26,277         | 30,366         | 34,236         | 37,618         | 38,808         |
| • เงินสดสุทธิได้จาก(ใช้ไปใน) การลงทุน         | (23,057)       | (33,840)       | (33,523)       | (19,602)       | (18,572)       |
| • เงินสดสุทธิได้จาก (ใช้ไปใน) การจัดหาเงินทุน | (12,924)       | 5,421          | (5,677)        | (6,046)        | (18,333)       |
| เงินสดระหว่างปี                               | <u>(9,705)</u> | <u>1,947</u>   | <u>(4,964)</u> | <u>11,970</u>  | <u>1,903</u>   |
| เงินสดคงเหลือต้นปี                            | 17,175         | 7,470          | 9,418          | 4,453          | 16,423         |
| เงินสดคงเหลือปลายปี                           | <u>7,470</u>   | <u>9,418</u>   | <u>4,453</u>   | <u>16,423</u>  | <u>18,326</u>  |

(รายละเอียดงบกระแสเงินสด ปรากฏตามตารางที่ 8 )

### 9.3 งบดุล (Balance Sheet)

งบดุลแสดงฐานะการเงินของบริษัทฯ ณ วันที่ 30 กันยายน ของแต่ละปี เป็นการประมาณการฐานะการเงินของบริษัทฯ มีดังนี้

- สินทรัพย์ ในระยะเวลา 5 ปีข้างหน้า บริษัทฯ จะมีสินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2545/46 ซึ่งเท่ากับ 179,738 ล้านบาท เป็น 233,243 ล้านบาท ในปี 2549/50 ทั้งนี้ ส่วนใหญ่การเพิ่มขึ้นเนื่องมาจากการลงทุนในการจัดหาเครื่องบิน เครื่องยนต์ และอะไหล่ รวมทั้งการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ เพิ่มขึ้น
- หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น หนี้สินของบริษัทฯ ส่วนใหญ่จะมาจากเงินกู้ระยะยาว สำหรับใช้ในการจัดหาเครื่องบินทั้งสิ้น ส่วนการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรอื่นๆ นั้น ได้ใช้เงินทุนจากเงินรายได้ของบริษัทฯ และการเพิ่มทุน ในระยะ 5 ปีข้างหน้า ยอดหนี้เงินกู้คงเหลือจากปี 2545/46 ซึ่งมีจำนวนเงินประมาณ 85,273 ล้านบาท จะลดลงเป็นประมาณ 70,689 ล้านบาท ในปี 2549/50 และสำหรับส่วนของหนี้สินรวมทั้งหมด จะเปลี่ยนแปลงจากปี 2545/46 จำนวนประมาณ 140,078 ล้านบาท ลดลงเหลือ 133,102 ล้านบาท ในปี 2549/50 ส่วนของผู้ถือหุ้น ซึ่งประกอบด้วย ทุนจดทะเบียน ส่วนล้ำมูลค่าหุ้น และกำไรสะสม ซึ่งจะเพิ่มขึ้นทุกปีจาก 39,660 ล้านบาทในปี 2545/46 เพิ่มขึ้นเป็น 100,140 ล้านบาท ในปี 2549/50 อันเป็นปีสุดท้ายของแผนฯ

(รายละเอียดงบดุลโดยประมาณ ปรากฏตามตารางที่ 9)

### 9.4 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis)

#### • การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratio)

โดยพิจารณาจากสัดส่วนของการทำกำไรเมื่อเทียบกับรายได้ของบริษัทฯ และส่วนของผู้ถือหุ้น พบว่าอัตราส่วนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานที่สำคัญเป็นดังนี้

| (%)                       | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | เฉลี่ย 5 ปี |
|---------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|-------------|
| - EBITDAR Margin          | 29.62   | 29.36   | 29.18   | 29.38   | 28.97   | 29.30       |
| - EBITDA Margin           | 24.70   | 24.97   | 25.24   | 25.59   | 25.03   | 25.11       |
| - Operating Margin        | 16.64   | 16.11   | 16.42   | 15.44   | 14.97   | 15.92       |
| - Net Profit Margin       | 9.25    | 8.83    | 9.26    | 8.53    | 8.49    | 8.87        |
| - Return on Equity ( ROE) | 39.86   | 28.60   | 24.71   | 20.56   | 18.80   | 26.51       |

แสดงว่าบริษัทฯ มีความสามารถในการทำกำไร

• **การวิเคราะห์ฐานะการเงินระยะสั้นและสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียน**

พิจารณาจากอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio) และอัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว (Quick Ratio) ในระยะ 5 ปีข้างหน้า จะมีอัตราส่วนเฉลี่ย 0.6 ต่อปี และ 0.5 เท่าต่อปี ตามลำดับ แม้ว่า จะอยู่ในระดับที่ค่อนข้างต่ำ ซึ่งจากการวิเคราะห์พบว่า ส่วนหนึ่งเกิดจากหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ ในช่วงแผนฯ นี้ มีการชำระคืนในลักษณะ Balloon / Bullet จำนวนมาก ซึ่งบริษัทฯ ก็ได้ทำการ Refinance ให้สอดคล้อง กับอายุการใช้งานของเครื่องบิน และตามแผนการเงินของบริษัทฯ ได้สำรองเงินสดหมุนเวียนไว้ในแต่ละปี อยู่ที่ระดับ 4,000 - 6,000 ล้านบาท ซึ่งจะสามารถป้องกันความเสี่ยงในเรื่องสภาพคล่องได้อย่างเพียงพอ ในแต่ละปี นอกจากนี้บริษัทฯ ได้วางแผนที่จะใช้เงินทุนอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถครอบคลุม การใช้จ่ายในแต่ละปีโดยไม่เกิดการขาดความคล่องตัวได้ตามแผนฯ

• **การวิเคราะห์สถานะหนี้สินระยะยาว**

พบว่าบริษัทฯ มีฐานะการเงินที่มั่นคงในช่วง 5 ปี มีความเสี่ยงทางด้านหนี้สินน้อยลง โดยมี Net Debt to Equity Ratio และสัดส่วนหนี้สินสุทธิต่อ EBIDAR ลดลงเรื่อยๆ จนในปีสุดท้าย ของแผนฯเท่ากับ 0.63 เท่า และ 0.93 เท่า ซึ่งบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยพิจารณาได้จาก Ratio ดังนี้

| (เท่า)                       | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Net Debt Equity Ratio        |         |         |         |         |         |
| • On Balance Sheet           | 2.36    | 1.47    | 1.25    | 0.91    | 0.63    |
| • Included off Balance Sheet | 3.59    | 2.20    | 1.79    | 1.32    | 0.93    |
| Net Debt to EBIDAR           | 3.78    | 3.22    | 2.91    | 2.29    | 1.78    |
| DSCR                         | 1.28    | 1.69    | 1.95    | 1.71    | 1.22    |
| Interest Coverage Ratio      | 7.48    | 7.60    | 8.36    | 8.43    | 8.83    |

(รายละเอียดแสดงอัตราส่วนทางการเงินปรากฏตามตารางที่ 10)

**9.5 สรุปฐานะการเงินของบริษัทฯ**

การดำเนินงานตามโครงการจัดหาเครื่องบินฯ ตั้งแต่ 2545/46 - 2549/50 บริษัทฯ คาดว่าจะมีฐานะ ด้านการเงินที่มั่นคง มีสินทรัพย์รวมเป็น 233,243 ล้านบาท ในปีสุดท้ายของโครงการฯ สถานะการเงิน ระยะสั้น และสภาพคล่องของบริษัทฯ อยู่ในเกณฑ์ดี ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจาก 39,660 ล้านบาท เป็น 100,140 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 152.50 อัตราส่วนหนี้สินสุทธิต่อผู้ถือหุ้น (Net Debt to Equity) เท่ากับ 0.93 เท่า ในปีสุดท้ายของโครงการฯ ซึ่งบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุนจัดซื้อเครื่องบินเพิ่มอีก 17 ลำ โดยเป็นการทดแทนเครื่องบินเก่า 2 ลำ และขยายกำลัง การผลิต 15 ลำ จะให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่า โดยเฉลี่ยเท่ากับร้อยละ 17.88 ต่อปี

## 10. บทสรุปและข้อเสนอของบริษัทฯ

โครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 2545/46-2549/50 เป็นโครงการลงทุนเพื่อสนับสนุนแผนกิจการขนส่งในการเพิ่มผลผลิตตามเครือข่ายการบินที่ขยายตัวเพิ่มขึ้น และสนับสนุนแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานของบริษัทฯ เพื่อสร้างรายได้และผลกำไรให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นสายการบินผู้นำในภูมิภาค โครงการจัดหาเครื่องบินนี้ เป็นการลงทุนจัดหาเครื่องบินเพิ่มจำนวน 17 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ใหม่ 2 ลำ เครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 จำนวน 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 จำนวน 5 ลำ โดยเครื่องบินแบบ B747-400 จำนวน 2 ลำนั้น บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหาเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ซึ่งเป็นเครื่องบินที่อยู่ในโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ที่ได้รับอนุมัติจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2543 และยังมีเครื่องบินพิสัยกลางอีกจำนวน 1 ลำ สำหรับเส้นทางภูมิภาคตามโครงการเดียวกัน ที่บริษัทฯ ยังมีได้จัดหา ซึ่งไม่มีความต้องการเพิ่มตามโครงการใหม่ เนื่องจากบริษัทฯ จะนำเครื่องบิน B747-300 และ MD-11 ไปใช้เสริมการผลิตในเส้นทางภูมิภาคแทน ดังนั้นบริษัทฯ จึงใคร่ขอให้พิจารณา ดังนี้

1. ให้ความเห็นชอบโครงการจัดหาเครื่องบินของบริษัทฯ ระหว่างปี พ.ศ. 2545/46 - 2549/50 ตามที่บริษัทฯ เสนอมา
2. ให้ความเห็นชอบให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ดำเนินการดังนี้
  - 2.1 ยกเลิกการจัดหาเครื่องบินพิสัยกลางจำนวน 1 ลำ ตามโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ ปี 2543/44-2547/48 ที่ได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรี
  - 2.2 จัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมจำนวน 15 ลำ นอกเหนือจากที่ได้รับอนุมัติแล้ว ประกอบด้วยเครื่องบินแบบ B747-400 ใช้แล้วของสายการบินยูไนเต็ดแอร์ไลน์ 7 ลำ เครื่องบินแบบ A340-500 3 ลำ และเครื่องบินแบบ A340-600 5 ลำ ในวงเงินลงทุน 58,324 ล้านบาท ในระหว่างปี 2545/46 - 2549/50
  - 2.3 ดำเนินงานตามแผนการเงิน และแผนเงินทุนตามที่บริษัทฯ เสนอมา

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ଜାଣି

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Domestic Routes

| Routing                            | Aircraft | TPI              | Forecast           |                    |                    |                    |                    |
|------------------------------------|----------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                    | Type     | S.2002<br>S.2545 | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 |
| <b><u>Primary Trunk Routes</u></b> |          |                  |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>CNX</b>                         |          |                  |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-CNX v.v.                       | B734     | 15               | 8/7                | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                    | Airbus   | 34               | 24/25              | 32                 | 32                 | 32                 | 32                 |
|                                    | A330     | 11               | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
|                                    | B773     | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                    | B772     | 8                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                    | TOTAL    | 70               | 46                 | 46                 | 46                 | 46                 | 46                 |
| BKK-CNX                            | Airbus   | 7                | 13/17              | 12                 | 11                 | 11                 | 11                 |
|                                    | B734     | -                | 1                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                    | A330     | -                | 2                  | 4                  | 3                  | 3                  | 3                  |
|                                    | B773     | -                | -                  | 6                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                    | B772     | -                | 7/3                | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                    | TOTAL    | 7                | 23                 | 22                 | 21                 | 21                 | 21                 |
| CNX-BKK                            | B734     | -                | 3                  | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|                                    | Airbus   | -                | 5                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |
|                                    | A330     | -                | 1                  | 3                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|                                    | B773     | -                | 7                  | -                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                    | B747     | -                | 1                  | 7                  | -                  | -                  | -                  |
|                                    | TOTAL    | -                | 17                 | 15                 | 14                 | 14                 | 14                 |
| <b>Total Frequencies</b>           |          |                  |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-CNX v.v.                       | All A/C  | 70               | 46                 | 46                 | 46                 | 46                 | 46                 |
| BKK-CNX                            | All A/C  | 7                | 23                 | 22                 | 21                 | 21                 | 21                 |
| CNX-BKK                            | All A/C  | -                | 17                 | 15                 | 14                 | 14                 | 14                 |

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Domestic Routes (cont.)

| Routing                             | Aircraft<br><br>Type | TPI<br>S.2002<br>S.2545 | Forecast           |                    |                    |                    |                    |
|-------------------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                     |                      |                         | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 |
| <b>Primary Trunk Routes (cont.)</b> |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| <b>HKT</b>                          |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-HKT v.v.                        | B734                 | 3                       | 5/3                | 14/7               | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                     | Airbus               | 18                      | 26/19              | 11                 | 18/11              | 18/11              | 18/11              |
|                                     | B772                 | 11                      | 3/5                | 10                 | 10                 | 10                 | 10                 |
|                                     | B773                 | 3                       | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                     | A330                 | -                       | 8/15               | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                     | TOTAL                | 35                      | 42                 | 42/35              | 42/35              | 42/35              | 42/35              |
| BKK-HKT                             | B734                 | 7                       | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                     | Airbus               | 28                      | 20                 | 17/14              | 18/14              | 19/14              | 14                 |
|                                     | A330                 | -                       | 1                  | 4/-                | 3/-                | 2/-                | 7/-                |
|                                     | B773                 | -                       | -                  | 7                  | -                  | -                  | -                  |
|                                     | B747                 | -                       | 7                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                                     | B74U                 | -                       | -                  | -                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                     | TOTAL                | 35                      | 35                 | 35/28              | 35/28              | 35/28              | 35/28              |
| HKT-BKK                             | Airbus               | 32                      | 17/19              | 17/11              | 17/11              | 19/12              | 7/4                |
|                                     | B734                 | 5                       | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                     | A330                 | -                       | 1                  | 1/-                | 1/-                | -                  | 11/7               |
|                                     | B747                 | -                       | 7/5                | 7                  | 7                  | -                  | -                  |
|                                     | B74U                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 7                  | 7                  |
|                                     | TOTAL                | 37                      | 32                 | 32/25              | 32/25              | 32/25              | 32/25              |
| <b>Total Frequencies</b>            |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-HKT v.v.                        | All A/C              | 35                      | 42                 | 42/35              | 42/35              | 42/35              | 42/35              |
| BKK-HKT                             | All A/C              | 35                      | 35                 | 35/28              | 35/28              | 35/28              | 35/28              |
| HKT-BKK                             | All A/C              | 37                      | 32                 | 32/25              | 32/25              | 32/25              | 32/25              |
| <b>HDY</b>                          |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-HDY v.v.                        | B734                 | 14                      | 12/13              | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                     | Airbus               | 14                      | 16/15              | 21                 | 21                 | 21                 | 21                 |
|                                     | TOTAL                | 28                      | 28                 | 28                 | 28                 | 28                 | 28                 |
| <b>Total Frequencies</b>            |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-HDY v.v.                        | All A/C              | 28                      | 28                 | 28                 | 28                 | 28                 | 28                 |

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Domestic Routes (cont.)

| Routing                              | Aircraft | TPI              | Forecast           |                    |                    |                    |                    |
|--------------------------------------|----------|------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                                      | Type     | S.2002<br>S.2545 | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 |
| <b><u>Secondary Trunk Routes</u></b> |          |                  |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-CEI v.v.                         | B734     | 23               | 7                  | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
|                                      | Airbus   | 12               | 14                 | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                      | A330     | -                | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-PHS v.v.                         | B734     | 26               | 28/21              | 21                 | 21                 | 21                 | 21                 |
| BKK-PHS-LPT v.v.                     | B734     | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-PRH-NNT v.v.                     | AT7      | 1                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-UTH v.v.                         | B734     | 6                | 5                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                                      | Airbus   | 15               | 16                 | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
| BKK-UBP v.v.                         | B734     | 16               | 7                  | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
|                                      | Airbus   | 5                | 14                 | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-KKC v.v.                         | B734     | 14               | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
|                                      | Airbus   | 14               | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
| BKK-BFV v.v.                         | AT7      | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-NAK v.v.                         | AT7      | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-SNO-KOP-BKK                      | B734     | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-URT v.v.                         | B734     | 10               | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 | 14                 |
|                                      | Airbus   | 4                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-KBV v.v.                         | B734     | 14               | 18                 | 21                 | 21                 | 21                 | 21                 |
| BKK-TST v.v.                         | B734     | 10               | 10                 | 10                 | 10                 | 10                 | 10                 |
| HKT-NAW                              | B734     | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| NAW-HKT-BKK                          | B734     | 2                | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-NST v.v.                         | B734     | 7                | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| CNX-HKT                              | Airbus   | 7                | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | -                  |
|                                      | A330     | -                | -                  | -                  | -                  | -                  | 7                  |



## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Domestic Routes (cont.)

| Routing                     | Aircraft<br><br>Type | TPI<br>S.2002<br>S.2545 | Forecast           |                    |                    |                    |                    |
|-----------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                             |                      |                         | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 |
| <b><u>Feeder Routes</u></b> |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| HKT-HDY v.v.                | B734                 | 7                       | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| CNX-HGN v.v.                | B734                 | 21                      | 7                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                             | AT7                  | -                       | 21(28/35)          | 42                 | 42                 | 42                 | 42                 |

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Intercontinental Routes

| Routing                   | Aircraft<br><br>Type | TPI<br>S.2002<br>S.2545 | Forecast           |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                           |                      |                         | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 |
| <b>1. European Routes</b> |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-LON v.v.              | B747                 | 10                      | 11                 | 12                 | 10                 | 11                 | 11                 |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | -                  | 4                  | 3                  | 3                  |
| HKT-BKK                   | B747                 | 7                       | 7                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | -                  | 7                  | 7                  | 7                  |
|                           | B773                 | -                       | -                  | 7                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-FRA v.v.              | B747                 | 7                       | 7                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-HKT                   | Airbus               | 7                       | -/2                | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B747                 | -                       | 7/5                | 7                  | 7                  | -                  | -                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 7                  | 7                  |
| CNX-BKK                   | Airbus               | -                       | 3                  | 4                  | 4                  | 4                  | 4                  |
|                           | A330                 | -                       | 1                  | 2                  | 3                  | 3                  | 3                  |
| BKK-FRA v.v.              | B747                 | 3                       | 4                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | 6                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-CNX                   | Airbus               | -                       | 2/-                | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |
|                           | B734                 | -                       | 2/1                | 2                  | 2                  | 2                  | 2                  |
|                           | A330                 | -                       | -/3                | 1                  | 2                  | 2                  | 2                  |
| BKK-MUC v.v.              | B747                 | 4                       | 4                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | 4                  | 6                  | 7                  | 7                  |
| BKK-PAR v.v.              | B747                 | 10                      | 10                 | 10                 | 10                 | 10                 | 11                 |
| BKK-CPH v.v.              | B747                 | 5                       | 5                  | 3                  | 4                  | 4                  | 4                  |
| BKK-CPH-OSL v.v.          | B747                 | -                       | -                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |
| BKK-STO v.v.              | B747                 | 4                       | 4                  | 4                  | 3                  | 3                  | 4                  |
| BKK-STO-HEL v.v.          | B747                 | -                       | -                  | -                  | 3                  | 3                  | 3                  |
| BKK-ROM-MAD v.v.          | B747                 | 3                       | 3                  | 3/4                | 4                  | 4                  | 4                  |
| BKK-ROM v.v.              | B747                 | 4                       | 4                  | 4/3                | 3                  | 3                  | 3                  |
| BKK-ATH v.v.              | B773                 | 3                       | -/3                | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | M11                  | -                       | -                  | 3                  | 3                  | -                  | -                  |
|                           | S315                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 3                  | 3                  |
| BKK-ATH-GVA v.v.          | B773                 | -                       | 3/-                | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-GVA-MILAN v.v.        | M11                  | -                       | -                  | 3                  | 3                  | -                  | -                  |
|                           | S315                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 3                  | 3                  |
| BKK-ZRH v.v.              | M11                  | 2                       | 4                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B747                 | 5                       | 3/-                | 7                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | -                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-ZRH-GVA v.v.          | B747                 | -                       | -/3                | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-AUH-SVO(MOSCOW) v.v.  | M11                  | -                       | -                  | -                  | 3                  | 3                  | 3                  |
| BKK-JNB v.v.              | M11                  | -                       | -                  | -                  | -                  | 3                  | 3                  |
| Total                     | M11                  | 2                       | 4                  | 6                  | 9                  | 6                  | 6                  |
|                           | B773                 | 3                       | 3                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | S315                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 6                  | 6                  |
|                           | B74U                 | -                       | -                  | 17                 | 31                 | 31                 | 31                 |
|                           | B747                 | 55                      | 55                 | 46                 | 40                 | 41                 | 43                 |
| Total Frequencies         | All A/C              | 60                      | 62                 | 69                 | 80                 | 84                 | 86                 |

Note : S315 = A340-600, 315Seater A/C

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Intercontinental Routes (cont.)

| Routing                        | Aircraft | TPI    | Forecast |         |         |         |         |
|--------------------------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                                | Type     | S.2002 | 2002/03  | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |
|                                |          | S.2545 | 2545/46  | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
| <u>2. Australian Routes</u>    |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-SYD-AKL v.v.               | B747     | 7      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-BNE-AKL v.v.               | M11      | -/3    | 3        | 5       | 5       | 6       | -       |
|                                | S315     | -      | -        | -       | -       | -       | 7       |
| BKK-MEL-BNE-BKK                | M11      | 3/-    | -        | -       | -       | -       | -       |
| BKK-MEL v.v.                   | M11      | 2/-    | 5        | 5       | -       | -       | -       |
| BKK-MEL-CHC v.v.               | B747     | -      | -        | -       | 6       | 6       | -       |
|                                | S315     | -      | -        | -       | -       | -       | 7       |
| BKK-SYD-MEL-BKK                | M11      | 7      | 7        | -       | -       | -       | -       |
|                                | B747     | -      | -        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-HKT-SYD-MEL-HKT-BKK        | B747     | -      | -        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-HKT-PER v.v.               | A330     | 1      | 1        | 1       | 1       | 1       | 1       |
| BKK-HKT-PER-BKK                | A330     | -      | 1        | 1       | -       | -       | -       |
| BKK-PER-HKT-BKK                | A330     | -      | 1        | 1       | 1       | 1       | 1       |
| BKK-PER v.v.                   | A330     | 3      | 2/1      | 1       | 2       | 2       | 2       |
| Total                          | A330     | 4      | 5/4      | 4       | 4       | 4       | 4       |
|                                | M11      | 12/10  | 15       | 10      | 5       | 6       | -       |
|                                | S315     | -      | -        | -       | -       | -       | 14      |
|                                | B747     | 7      | 7        | 17      | 23      | 23      | 17      |
| Total Frequencies              | All A/C  | 23/21  | 27/26    | 31      | 32      | 33      | 35      |
| <u>3. North Pacific Routes</u> |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-TYO-LAX v.v.               | B747     | 4      | 4        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| BKK-KIX-LAX v.v.               | B747     | 3      | 3        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-NEW YORK(JFK) v.v.         | A345     | -      | -        | -       | 6       | 7       | 7       |
| BKK-KIX-LAX v.v.               | A345     | -      | -        | -       | -       | 3       | 3       |
| Total Frequencies              |          | 7      | 7        | 7       | 13      | 17      | 17      |

Note : S315 = A340-600, 315Seater A/C

A345 = A340-500, 233Seater A/C

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Regional Routes

| Routing                   | Aircraft | TPI    | Forecast |         |         |         |         |
|---------------------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                           | Type     | S.2002 | 2002/03  | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |
|                           |          | S.2545 | 2545/46  | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
| <b>1. Northern Routes</b> |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-HKG v.v.              | B773     | 7      | 7        | 7       | 7       | -       | -       |
|                           | B772     | -      | -        | -       | -       | 7       | 7       |
|                           | B747     | 14     | 14       | 14      | 14      | 14      | 14      |
|                           | TOTAL    | 21     | 21       | 21      | 21      | 21      | 21      |
| BKK-HKG-SEL v.v.          | B772     | 7      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| HKT-BKK                   | Airbus   | 3      | 3        | -       | -       | -       | -       |
|                           | A330     | -      | -        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-HKG-TPE-HKT-BKK       | B772     | 3      | 3        | 3       | -       | -       | -       |
|                           | A330     | -      | -        | -       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-HKG-TPE v.v.          | B772     | 4      | 4        | -       | -       | -       | -       |
|                           | B773     | 7      | 7        | -       | -       | -       | -       |
|                           | A330     | -      | -        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-HKG-TPE-HKG-CNX-BKK   | B772     | -      | -        | 4       | -       | -       | -       |
|                           | A330     | -      | -        | -       | 4       | 4       | 4       |
| BKK-TPE-SEL v.v.          | A330     | 2      | -        | -       | -       | -       | -       |
|                           | B772     | -      | 7/-      | -       | -       | -       | -       |
|                           | B773     | 7      | -7       | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-TPE v.v.              | A330     | 7      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-KHH v.v.              | A330     | 7      | 7/-      | -       | -       | -       | -       |
|                           | Airbus   | -      | -7       | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-KMG v.v.              | Airbus   | 5      | 5        | 5       | 5       | 5       | 5       |
| BKK-CNX-KMG v.v.          | Airbus   | 2      | 2        | 2       | 2       | 2       | 2       |
| BKK-PEK v.v.              | Airbus   | -      | 3        | -       | 5       | -       | 2       |
|                           | A330     | 7      | -        | 11      | 7       | 12      | 12      |
|                           | B772     | -      | 7        | -       | -       | -       | -       |
| BKK-SHA v.v.              | Airbus   | -      | 4/-      | -       | -       | -       | -       |
|                           | A330     | 14     | 10/14    | 14      | 14      | 14      | 14      |
| BKK-CAN v.v.              | Airbus   | 7      | -        | -       | -       | -       | -       |
|                           | A330     | -      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-CTU v.v.              | Airbus   | 3      | 4        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| BKK-XMN v.v.              | Airbus   | 3      | 3        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-CNX-KWL(Guilin) v.v   | B734     | -      | -        | 2       | 3       | 3       | 3       |

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Regional Routes (cont.)

| Routing                           | Aircraft | TPI    | Forecast |         |         |         |         |
|-----------------------------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                                   | Type     | S.2002 | 2002/03  | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |
|                                   |          | S.2545 | 2545/46  | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
| <b>1. Northern Routes (cont.)</b> |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-XIAN v.v.                     | B734     | -      | -        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-WUH v.v. (Wuhan)              | B734     | -      | -        | -       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-CGO v.v. (ZhengZhou)          | Airbus   | -      | -        | -       | -       | 3       | 3       |
| BKK-HGH v.v. (HangZhou)           | Airbus   | -      | -        | -       | -       | 3       | 3       |
| BKK-NKG v.v. (NanJing)            | Airbus   | -      | -        | -       | -       | -       | 3       |
| BKK-CKG v.v. (ChongQing)          | B734     | -      | -        | -       | -       | -       | 3       |
| BKK-NNG v.v. (NanNing)            | B734     | -      | -        | -       | -       | -       | 3       |
| BKK-MNL-OSA v.v.                  | A330     | -      | 7        | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B772     | 7      | -        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-MNL v.v.                      | Airbus   | 3      | 3        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-OSA v.v.                      | Airbus   | 7      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
|                                   | B772     | 2      | -        | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B773     | 5      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| HKT-BKK                           | Airbus   | -      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-TYO v.v.                      | B773     | 5      | 7        | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B747     | 2      | -        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-CNX                           | B773     | -      | 7        | -       | 7       | 7       | 7       |
|                                   | B747     | -      | -        | 7       | -       | -       | -       |
| CNX-BKK                           | B772     | -      | 7/3      | -       | -       | -       | -       |
|                                   | Airbus   | -      | -/4      | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B773     | -      | -        | 6       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-TYO-HKT-BKK                   | B772     | 6      | 7        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-NGO v.v.                      | A330     | 4      | 4        | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B772     | -      | -        | 5       | 5       | 7       | 7       |
| BKK-FUK v.v.                      | Airbus   | 5      | 5        | 5       | 5       | 5       | -       |
|                                   | M11      | -      | -        | -       | -       | -       | 7       |
| BKK-SDJ v.v.                      | M11      | -      | -        | -       | -       | -       | 3       |
| BKK-SEL v.v.                      | A330     | 2      | 4        | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B772     | 3      | 7        | -       | -       | -       | -       |
|                                   | B773     | 4      | -        | 14      | 14      | 14      | 14      |
| BKK-PUS v.v.                      | Airbus   | 2      | 3        | 3       | 4       | 4       | 5       |

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Regional Routes (cont.)

| Routing                          | Aircraft | TPI    | Forecast |         |         |         |         |
|----------------------------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                                  | Type     | S.2002 | 2002/03  | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |
|                                  |          | S.2545 | 2545/46  | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
| <b><u>2.Indochina Routes</u></b> |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-SGN v.v.                     | Airbus   | 2      | 14       | 14      | 14      | 14      | 14      |
|                                  | B734     | 5      | -        | -       | -       | -       | -       |
| BKK-HAN v.v.                     | Airbus   | 7      | 14       | 14      | 14      | 14      | 14      |
| BKK-VTE v.v.                     | Airbus   | 7      | 7        | -       | -       | -       | -       |
|                                  | B734     | -      | -        | 14      | 14      | 14      | 14      |
| BKK-PNH v.v.                     | Airbus   | 4      | 4        | 4       | 7       | 7       | 7       |
|                                  | B734     | 10     | 10       | 10      | 7       | 7       | 7       |
| BKK-DAD v.v.                     | B734     | 3      | 3/-      | -       | -       | -       | -       |
| BKK-SIEMREAP v.v.                | B734     | -      | -        | -       | -       | 7       | 7       |
| CNX-VTE v.v.                     | AT7      | -      | -        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| CNX-LPQ v.v.                     | AT7      | -      | -        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| CNX-HAN v.v.                     | AT7      | -      | -        | -       | -       | -       | -       |

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Regional Routes (cont.)

| Routing                   | Aircraft<br><br>Type | TPI<br>S.2002<br>S.2545 | Forecast           |                    |                    |                    |                    |
|---------------------------|----------------------|-------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
|                           |                      |                         | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 |
| <b>3. Southern Routes</b> |                      |                         |                    |                    |                    |                    |                    |
| BKK-SIN v.v.              | Airbus               | 7                       | 7                  | 7                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | A330                 | -                       | -/5                | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B772                 | 7                       | 7/9                | 7                  | 14                 | 14                 | 14                 |
|                           | B773                 | 12                      | 6                  | 13                 | 12                 | -                  | -                  |
|                           | B747                 | 2                       | 8/1                | 1                  | 2                  | 2                  | -                  |
|                           | S315                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 12                 | 14                 |
|                           | TOTAL                | 28                      | 28                 | 28                 | 28                 | 28                 | 28                 |
| BKK-HKT-SIN v.v.          | Airbus               | 7                       | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-HDY-SIN v.v.          | Airbus               | 7                       | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  | 7                  |
| BKK-SIN-JKT v.v.          | A330                 | 7                       | -                  | -                  | -                  | -                  | -                  |
|                           | B772                 | -                       | 7                  | 7                  | 7                  | -                  | -                  |
|                           | B773                 | -                       | -                  | -                  | -                  | 7                  | 7                  |
| BKK-JKT v.v.              | Airbus               | 5                       | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  | 5                  |
| BKK-KUL v.v.              | A330                 | 5                       | 7/11               | 18                 | 21                 | 21                 | 21                 |
|                           | Airbus               | 16                      | 14/10              | 3                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-PEN v.v.              | Airbus               | 7                       | 7/-                | 7                  | 7                  | 7                  | 10                 |
|                           | A330                 | -                       | -/7                | -                  | -                  | -                  | -                  |
| BKK-DPS v.v.              | A330                 | 7                       | 4/7                | -                  | 4                  | 7                  | 2                  |
|                           | Airbus               | 5                       | 3/-                | 7                  | 7/-                | 7/-                | 7/-                |
|                           | B772                 | -                       | -                  | -                  | -/7                | -/7                | -/7                |
| BKK-BWN v.v.              | B734                 | 3                       | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  | 3                  |

Note : S315 =A340-600, 315 Seater A/C

## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Regional Routes (cont.)

| Routing                  | Aircraft | TPI    | Forecast |         |         |         |         |
|--------------------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                          | Type     | S.2002 | 2002/03  | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |
|                          |          | S.2545 | 2545/46  | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
| <b>4. Western Routes</b> |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-RGN v.v.             | Airbus   | 14     | 14       | 14      | 14      | 17      | 17      |
| BKK-CMB v.v.             | Airbus   | 3      | 3        | 3       | 3       | -       | -       |
|                          | A330     | -      | -        | -       | -       | 3       | -       |
|                          | M11      | -      | -        | -       | -       | -       | 3       |
| BKK-KTM v.v.             | Airbus   | 7      | 7        | 7       | -7      | -7      | -7      |
|                          | B772     | -      | -        | -       | 7/-     | 7/-     | 7/-     |
| BKK-CCU v.v.             | A330     | 3      | 3        | 3       | 4       | -       | -       |
|                          | M11      | -      | -        | -       | -       | 4       | 5       |
| BKK-DEL v.v.             | A330     | 7      | 5        | 5       | -       | -       | -       |
|                          | B772     | -      | 2        | 2       | 2       | -       | -       |
|                          | B773     | -      | -        | -       | 5       | 7       | 7       |
| BKK-DAC v.v.             | A330     | 7      | 3        | -       | -       | -       | -       |
|                          | M11      | -      | 4        | 7       | 7       | 7       | 7       |
| BKK-BOM v.v.             | A330     | 3      | 3        | 5       | 5       | -       | -       |
|                          | B772     | -      | -        | -       | -       | 7       | 7       |
| BKK-CNX-CGP v.v.         | B734     | -      | 3        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-MAA v.v.             | A330     | -      | -        | 5       | 5       | 5       | 5       |
| BKK-BLR v.v.             | Airbus   | -      | -        | 5       | 5       | 5       | 5       |
| CNX-RGN v.v.             | AT7      | -      | -        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| CNX-MDL v.v.             | AT7      | -      | -        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| CNX-BPE v.v.             | AT7      | -      | -        | -       | -       | -       | -       |

Note : S315 = 340-600, 315 Seater A/C



## Route and Frequency Development (Weekly Frequencies)

### Regional Routes (cont.)

| Routing                             | Aircraft | TPI    | Forecast |         |         |         |         |
|-------------------------------------|----------|--------|----------|---------|---------|---------|---------|
|                                     | Type     | S.2002 | 2002/03  | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |
|                                     |          | S.2545 | 2545/46  | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
| <b><u>5. Middle East Routes</u></b> |          |        |          |         |         |         |         |
| BKK-KHI v.v.                        | A330     | 1      | 1        | 1       | 1       | 1       | 1       |
| BKK-LHE v.v.                        | Airbus   | 4      | 4        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| BKK-KHI-MCT v.v.                    | A330     | 3      | 3        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-DXB v.v.                        | A330     | 4      | 4        | 4       | 4       | 4       | 4       |
| BKK-DXB-KWI v.v.                    | A330     | 3      | 3        | 3       | 3       | 3       | 3       |
| BKK-AUH-BAH-BKK                     | Airbus   | -      | 3        | 3       | -       | -       | -       |
| BKK-BAH-BEY(BEIRUT) v.v.            | Airbus   | -      | -        | -       | 3       | 3       | 3       |

# **FLEET PLAN (REVISED)**

**5 YEAR (2002/03 - 2006/07)**

| Aircraft Type              | BUDGET  | PLAN    |         |         |         |  |
|----------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|--|
|                            | 2002/03 | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 |  |
|                            | 2545/46 | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |  |
| ATR-72                     | 2       | 2       | 2       | 2       | 2       |  |
| B737-400                   | 10      | 10      | 10      | 10      | 10      |  |
| A300-600                   | 21      | 21      | 21      | 21      | 21      |  |
| A330-300                   | 12      | 12      | 12      | 12      | 12      |  |
| B777-200                   | 8       | 8       | 8       | 8       | 8       |  |
| B777-300                   | 6       | 6       | 6       | 6       | 6       |  |
| MD-11                      | 4       | 4       | 4       | 4       | 4       |  |
| B747-300                   | 2       | 2       | 2       | 2       | -       |  |
| B747-400                   | 16      | 18      | 18      | 18      | 18      |  |
| B747-400 (United Airlines) | -       | 4       | 7       | 7       | 7       |  |
| A340-600                   | -       | -       | -       | 2       | 5       |  |
| A340-500                   | -       | -       | 2       | 3       | 3       |  |
| TOTAL                      | 81      | 87      | 92      | 95      | 96      |  |

|                            |          |          |          |          |          |
|----------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>ADDITIONAL AIRCRAFT</b> |          |          |          |          |          |
| B747-400                   | -        | 2        | -        | -        | -        |
| B747-400 (United Airlines) | -        | 4        | 3        | -        | -        |
| A340-600                   | -        | -        | -        | 2        | 3        |
| A340-500                   | -        | -        | 2        | 1        | -        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>-</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>3</b> |

|                           |          |          |          |          |          |
|---------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>PHASE OUT AIRCRAFT</b> |          |          |          |          |          |
| B747-300                  | -        | -        | -        | -        | 2        |
| <b>TOTAL</b>              | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>-</b> | <b>2</b> |

## AIRCRAFT UTILIZATION (BLOCK HOURS) REVISED PLAN

| Aircraft Types             | Budget       | PLAN         |              |              |              |
|----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
|                            | 2002/03      | 2003/04      | 2004/05      | 2005/06      | 2006/07      |
| ATR-72                     | 2.51         | 6.55         | 6.55         | 6.55         | 6.55         |
| B737-400                   | 6.08         | 7.08         | 7.46         | 7.46         | 7.40         |
| A300-600                   | 8.44         | 8.57         | 8.54         | 8.46         | 8.53         |
| A330-300                   | 10.94        | 10.49        | 10.55        | 10.68        | 10.89        |
| B777-200                   | 10.51        | 10.54        | 10.72        | 10.58        | 10.87        |
| B777-300                   | 9.33         | 9.52         | 10.81        | 10.99        | 10.99        |
| MD-11                      | 14.42        | 13.33        | 12.57        | 11.74        | 11.60        |
| B747-300                   | 13.53        | 8.58         | 7.48         | 7.48         | -            |
| B747-400                   | 14.62        | 14.29        | 14.37        | 14.41        | 14.32        |
| B747-400 (United Airlines) | -            | 13.82        | 14.77        | 15.30        | 15.30        |
| <b>A340-600</b>            | -            | -            | -            | 13.46        | 15.51        |
| <b>A340-500</b>            | -            | -            | 14.38        | 15.94        | 15.94        |
| <b>TOTAL</b>               | <b>10.28</b> | <b>10.51</b> | <b>10.87</b> | <b>11.02</b> | <b>11.32</b> |

## Summary of Route Calculation Total System

|                                    |         | ACTUAL   | PLAN     |          |          |          |          |           |
|------------------------------------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|                                    |         | 2001/02  | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  | TOTAL     |
|                                    |         | 2544/45  | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  | 5 YEAR    |
| Roundtrip                          |         | 43,959.5 | 49,322.0 | 53,794.0 | 55,042.0 | 56,498.0 | 57,902.0 | 272,558.0 |
| AVAILABLE TON-KMS                  | (MATK)  | 8,752    | 9,309    | 10,179   | 11,198   | 11,714   | 12,198   | 54,599    |
| INCREASE                           | (%)     | 3.1      | 8.2      | 9.3      | 10.0     | 4.6      | 4.1      | 7.3       |
| REVENUE TON-KMS                    | (MRTK)  | 6,027    | 6,333    | 7,086    | 7,870    | 8,323    | 8,783    | 38,395    |
| INCREASE                           | (%)     | 3.6      | 5.1      | 11.9     | 11.1     | 5.8      | 5.5      | 7.9       |
| LOAD FACTOR                        | (%)     | 68.9     | 68.0     | 69.6     | 70.3     | 71.0     | 72.0     | 70.3      |
| BREAK EVEN LOAD FACTOR             | (%)     | 59.9     | 58.9     | 60.2     | 60.6     | 61.3     | 62.5     | 60.8      |
| AVAILABLE SEAT-KMS (MASK)          |         | 63,198   | 67,738   | 73,617   | 79,897   | 82,765   | 85,570   | 389,587   |
| INCREASE                           | (%)     | 4.5      | 7.2      | 8.7      | 8.5      | 3.6      | 3.4      | 6.3       |
| REVENUE PASSENGER-KMS              | (MRPK)  | 46,571   | 49,970   | 54,773   | 60,416   | 63,555   | 66,546   | 295,260   |
| INCREASE                           | (%)     | 3.1      | 7.3      | 9.6      | 10.3     | 5.2      | 4.7      | 7.4       |
| CABIN FACTOR                       | (%)     | 73.7     | 73.8     | 74.4     | 75.6     | 76.8     | 77.8     | 75.8      |
| BREAK EVEN CABIN FACTOR            | (%)     | 62.0     | 61.8     | 62.1     | 62.8     | 63.9     | 65.2     | 63.3      |
| AVAILABLE DEADLOAD TON-KMS (MADTK) |         | 3,064    | 3,217    | 3,556    | 3,975    | 4,211    | 4,442    | 19,402    |
| INCREASE                           | (%)     | 0.5      | 5.0      | 10.6     | 11.8     | 5.9      | 5.5      | 7.7       |
| REVENUE FREIGHT TON-KMS            | (MRFTK) | 1,771    | 1,774    | 2,091    | 2,364    | 2,532    | 2,720    | 11,481    |
| INCREASE                           | (%)     | 4.5      | 0.2      | 17.8     | 13.1     | 7.1      | 7.4      | 9.1       |
| FREIGHT LOAD FACTOR                | (%)     | 57.8     | 55.2     | 58.8     | 59.5     | 60.1     | 61.2     | 59.2      |
| REVENUE / RTK                      | (THB)   | 20.39    | 22.11    | 21.92    | 21.86    | 22.11    | 22.18    | 22.04     |
| INCREASE                           | (%)     | -3.1     | 8.5      | -0.9     | -0.3     | 1.2      | 0.3      | 1.8       |
| REVENUE / RPK                      | (THB)   | 2.18     | 2.35     | 2.35     | 2.36     | 2.40     | 2.42     | 2.38      |
| INCREASE                           | (%)     | -2.3     | 7.8      | 0.2      | 0.3      | 1.7      | 0.9      | 2.2       |
| REVENUE / RFTK                     | (THB)   | 11.28    | 11.99    | 11.90    | 11.77    | 11.75    | 11.75    | 11.82     |
| INCREASE                           | (%)     | -6.6     | 6.3      | -0.8     | -1.1     | -0.1     | 0.0      | 0.9       |
| EXPENSES/ATK                       | (THB)   | 12.35    | 13.18    | 13.35    | 13.40    | 13.72    | 14.03    | 13.56     |
| INCREASE                           | (%)     | -12.3    | 6.7      | 1.3      | 0.3      | 2.4      | 2.3      | 2.6       |
| EXPENSES/RTK                       | (THB)   | 17.93    | 19.37    | 19.18    | 19.06    | 19.31    | 19.49    | 19.29     |
| INCREASE                           | (%)     | -12.7    | 8.0      | -1.0     | -0.6     | 1.3      | 0.9      | 1.7       |
| EXPENSES LESS D'LOAD REV./ASK      | (THB)   | 1.37     | 1.48     | 1.49     | 1.51     | 1.56     | 1.61     | 1.53      |
| INCREASE                           | (%)     | -15.4    | 7.8      | 0.8      | 1.4      | 3.5      | 2.8      | 3.3       |
| REVENUE                            |         |          |          |          |          |          |          |           |
| PASSENGER                          | (MTHB)  | 101,638  | 117,421  | 128,972  | 142,648  | 152,628  | 161,185  | 702,855   |
| INCREASE                           | (%)     | 0.9      | 15.5     | 9.8      | 10.6     | 7.0      | 5.6      | 9.7       |
| FREIGHT                            | (MTHB)  | 19,981   | 21,282   | 24,884   | 27,823   | 29,759   | 31,965   | 135,712   |
| INCREASE                           | (%)     | -2.4     | 6.5      | 16.9     | 11.8     | 7.0      | 7.4      | 9.9       |
| TOTAL REVENUE                      | (MTHB)  | 122,906  | 140,057  | 155,304  | 172,020  | 184,012  | 194,857  | 846,250   |
| INCREASE                           | (%)     | 0.4      | 14.0     | 10.9     | 10.8     | 7.0      | 5.9      | 9.7       |
| TOTAL EXPENSE                      | (MTHB)  | 108,062  | 122,671  | 135,928  | 150,017  | 160,700  | 171,179  | 740,495   |
| INCREASE                           | (%)     | -9.6     | 13.5     | 10.8     | 10.4     | 7.1      | 6.5      | 9.7       |
| RESULT                             | (MTHB)  | 14,844   | 17,386   | 19,376   | 22,003   | 23,312   | 23,678   | 105,755   |
| IN % OF REVENUE                    |         | 12.1     | 12.4     | 12.5     | 12.8     | 12.7     | 12.2     | 12.5      |

Note : Actual (2001/02) Total System included non-scheduled & cargo flights

Plan (02/03 onward) only schedule flights

## Summary of Route Calculation Domestic

|                                     | ACTUAL             | PLAN               |                    |                    |                    |                    |                 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
|                                     | 2001/02<br>2544/45 | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 | TOTAL<br>5 YEAR |
| Roundtrip                           | 20,372.5           | 22,698.0           | 23,790.0           | 23,686.0           | 23,686.0           | 23,686.0           | 117,546.0       |
| AVAILABLE TON-KMS (MATK)            | 635                | 639                | 649                | 651                | 651                | 655                | 3,245           |
| INCREASE (%)                        | -7.3               | 0.6                | 1.6                | 0.2                | 0.0                | 0.7                | 0.6             |
| REVENUE TON-KMS (MRTK)              | 334                | 320                | 331                | 338                | 346                | 354                | 1,689           |
| INCREASE (%)                        | -7.7               | -4.3               | 3.4                | 2.4                | 2.2                | 2.4                | 1.2             |
| LOAD FACTOR (%)                     | 52.6               | 50.0               | 50.9               | 52.0               | 53.2               | 54.1               | 52.0            |
| BREAK EVEN LOAD FACTOR (%)          | 52.9               | 49.9               | 49.7               | 50.2               | 51.2               | 52.6               | 50.7            |
| AVAILABLE SEAT-KMS (MASK)           | 4,856              | 4,881              | 4,931              | 4,899              | 4,884              | 4,931              | 24,526          |
| INCREASE (%)                        | -7.5               | 0.5                | 1.0                | -0.6               | -0.3               | 1.0                | 0.3             |
| REVENUE PASSENGER-KMS (MRPK)        | 3,320              | 3,194              | 3,308              | 3,381              | 3,451              | 3,529              | 16,863          |
| INCREASE (%)                        | -8.0               | -3.8               | 3.6                | 2.2                | 2.1                | 2.2                | 1.3             |
| CABIN FACTOR (%)                    | 68.4               | 65.4               | 67.1               | 69.0               | 70.7               | 71.6               | 68.8            |
| BREAK EVEN CABIN FACTOR (%)         | 68.8               | 65.2               | 65.4               | 66.5               | 67.9               | 69.6               | 66.9            |
| AVAILABLE DEADLOAD TON-KMS (MADTK)  | 198                | 200                | 205                | 210                | 211                | 211                | 1,037           |
| INCREASE (%)                        | -7.0               | 0.9                | 2.8                | 2.1                | 0.6                | 0.1                | 1.3             |
| REVENUE FREIGHT TON-KMS (MRFTK)     | 34                 | 31                 | 32                 | 33                 | 34                 | 36                 | 166             |
| INCREASE (%)                        | -4.3               | -9.2               | 1.9                | 3.8                | 3.8                | 3.9                | 0.8             |
| FREIGHT LOAD FACTOR (%)             | 17.4               | 15.7               | 15.5               | 15.8               | 16.3               | 16.9               | 16.0            |
| REVENUE / RTK (THB)                 | 36.56              | 38.45              | 38.62              | 38.68              | 38.76              | 38.84              | 38.68           |
| INCREASE (%)                        | 7.9                | 5.2                | 0.4                | 0.1                | 0.2                | 0.2                | 1.2             |
| REVENUE / RPK (THB)                 | 3.55               | 3.72               | 3.73               | 3.75               | 3.76               | 3.77               | 3.75            |
| INCREASE (%)                        | 8.7                | 4.9                | 0.3                | 0.3                | 0.3                | 0.3                | 1.2             |
| REVENUE / RFTK (THB)                | 11.78              | 11.97              | 12.06              | 12.06              | 12.08              | 12.07              | 12.05           |
| INCREASE (%)                        | -2.8               | 1.6                | 0.8                | 0.0                | 0.1                | 0.0                | 0.5             |
| EXPENSES/ATK (THB)                  | 19.34              | 19.18              | 19.22              | 19.46              | 19.89              | 20.49              | 19.65           |
| INCREASE (%)                        | 0.9                | -0.8               | 0.2                | 1.2                | 2.2                | 3.0                | 1.2             |
| EXPENSES/RTK (THB)                  | 36.76              | 38.35              | 37.76              | 37.42              | 37.40              | 37.88              | 37.76           |
| INCREASE (%)                        | -11.4              | 4.3                | -1.5               | -0.9               | 0.0                | 1.3                | 0.6             |
| EXPENSES LESS D'LOAD REV./ASK (THB) | 2.44               | 2.43               | 2.45               | 2.50               | 2.56               | 2.63               | 2.51            |
| INCREASE (%)                        | 2.1                | -0.4               | 0.7                | 2.0                | 2.5                | 2.7                | 1.5             |
| REVENUE                             |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                 |
| PASSENGER (MTHB)                    | 11,786             | 11,893             | 12,355             | 12,664             | 12,970             | 13,303             | 63,185          |
| INCREASE (%)                        | -0.1               | 0.9                | 3.9                | 2.5                | 2.4                | 2.6                | 2.5             |
| FREIGHT (MTHB)                      | 406                | 375                | 385                | 399                | 415                | 431                | 2,004           |
| INCREASE (%)                        | -7.0               | -7.8               | 2.7                | 3.8                | 3.8                | 3.9                | 1.3             |
| TOTAL REVENUE (MTHB)                | 12,217             | 12,294             | 12,766             | 13,090             | 13,411             | 13,762             | 65,323          |
| INCREASE (%)                        | -0.3               | 0.6                | 3.8                | 2.5                | 2.5                | 2.6                | 2.4             |
| TOTAL EXPENSE (MTHB)                | 12,285             | 12,263             | 12,482             | 12,663             | 12,940             | 13,422             | 63,770          |
| INCREASE (%)                        | -18.2              | -1.4               | 1.8                | 1.4                | 2.2                | 3.7                | 1.6             |
| RESULT (MTHB)                       | (69)               | 31                 | 284                | 427                | 471                | 340                | 1,553           |
| IN % OF REVENUE                     | (0.6)              | 0.3                | 2.2                | 3.3                | 3.5                | 2.5                | 2.4             |

## Summary of Route Calculation International

|                                     | ACTUAL             | PLAN               |                    |                    |                    |                    |                 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
|                                     | 2001/02<br>2544/45 | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 | TOTAL<br>5 YEAR |
| Roundtrip                           | 23,265.5           | 26,624.0           | 30,004.0           | 31,356.0           | 32,812.0           | 34,216.0           | 155,012.0       |
| AVAILABLE TON-KMS (MATK)            | 7,971              | 8,670              | 9,530              | 10,548             | 11,064             | 11,543             | 51,354          |
| INCREASE (%)                        | 4.8                | 8.8                | 9.9                | 10.7               | 4.9                | 4.3                | 7.7             |
| REVENUE TON-KMS (MR TK)             | 5,603              | 6,014              | 6,755              | 7,531              | 7,977              | 8,429              | 36,706          |
| INCREASE (%)                        | 5.3                | 7.3                | 12.3               | 11.5               | 5.9                | 5.7                | 8.5             |
| LOAD FACTOR (%)                     | 70.3               | 69.4               | 70.9               | 71.4               | 72.1               | 73.0               | 71.4            |
| BREAK EVEN LOAD FACTOR (%)          | 59.9               | 59.2               | 60.6               | 60.9               | 61.7               | 62.8               | 61.2            |
| AVAILABLE SEAT-KMS (MASK)           | 58,010             | 62,857             | 68,686             | 74,998             | 77,881             | 80,639             | 365,060         |
| INCREASE (%)                        | 5.7                | 8.4                | 9.3                | 9.2                | 3.8                | 3.5                | 6.8             |
| REVENUE PASSENGER-KMS (MRPK)        | 43,077             | 46,776             | 51,465             | 57,035             | 60,104             | 63,017             | 278,397         |
| INCREASE (%)                        | 4.1                | 8.6                | 10.0               | 10.8               | 5.4                | 4.8                | 7.9             |
| CABIN FACTOR (%)                    | 74.3               | 74.4               | 74.9               | 76.0               | 77.2               | 78.1               | 76.1            |
| BREAK EVEN CABIN FACTOR (%)         | 60.6               | 61.0               | 61.5               | 62.2               | 63.3               | 64.6               | 62.6            |
| AVAILABLE DEADLOAD TON-KMS (MADTK)  | 2,750              | 3,017              | 3,351              | 3,766              | 4,000              | 4,231              | 18,364          |
| INCREASE (%)                        | 3.1                | 9.7                | 11.1               | 12.4               | 6.2                | 5.8                | 9.0             |
| REVENUE FREIGHT TON-KMS (MRFTK)     | 1,662              | 1,743              | 2,059              | 2,331              | 2,498              | 2,684              | 11,314          |
| INCREASE (%)                        | 8.0                | 4.9                | 18.1               | 13.2               | 7.2                | 7.5                | 10.2            |
| FREIGHT LOAD FACTOR (%)             | 60.5               | 57.8               | 61.4               | 61.9               | 62.4               | 63.4               | 61.4            |
| REVENUE / RTK (THB)                 | 19.57              | 21.25              | 21.10              | 21.10              | 21.39              | 21.48              | 21.27           |
| INCREASE (%)                        | -4.1               | 8.6                | -0.7               | 0.0                | 1.4                | 0.5                | 1.9             |
| REVENUE / RPK (THB)                 | 2.07               | 2.26               | 2.27               | 2.28               | 2.32               | 2.35               | 2.30            |
| INCREASE (%)                        | -2.8               | 8.7                | 0.4                | 0.6                | 2.0                | 1.0                | 2.5             |
| REVENUE / RFTK (THB)                | 11.45              | 11.99              | 11.90              | 11.77              | 11.75              | 11.75              | 11.82           |
| INCREASE (%)                        | -7.7               | 4.7                | -0.8               | -1.1               | -0.1               | 0.0                | 0.5             |
| EXPENSES/ATK (THB)                  | 11.87              | 12.73              | 12.95              | 13.02              | 13.36              | 13.67              | 13.18           |
| INCREASE (%)                        | -12.0              | 7.3                | 1.7                | 0.5                | 2.6                | 2.3                | 2.9             |
| EXPENSES/RTK (THB)                  | 16.89              | 18.36              | 18.27              | 18.24              | 18.52              | 18.72              | 18.44           |
| INCREASE (%)                        | -12.4              | 8.7                | -0.5               | -0.2               | 1.6                | 1.0                | 2.1             |
| EXPENSES LESS D'LOAD REV./ASK (THB) | 1.28               | 1.40               | 1.42               | 1.45               | 1.50               | 1.54               | 1.47            |
| INCREASE (%)                        | -14.7              | 9.6                | 1.2                | 1.8                | 3.8                | 3.0                | 3.9             |
| REVENUE                             |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                 |
| PASSENGER (MTHB)                    | 89,365             | 105,528            | 116,617            | 129,984            | 139,659            | 147,882            | 639,669         |
| INCREASE (%)                        | 1.2                | 18.1               | 10.5               | 11.5               | 7.4                | 5.9                | 10.7            |
| FREIGHT (MTHB)                      | 19,035             | 20,907             | 24,499             | 27,423             | 29,344             | 31,534             | 133,708         |
| INCREASE (%)                        | -0.3               | 9.8                | 17.2               | 11.9               | 7.0                | 7.5                | 10.7            |
| TOTAL REVENUE (MTHB)                | 109,662            | 127,763            | 142,538            | 158,930            | 170,601            | 181,095            | 780,927         |
| INCREASE (%)                        | 1.0                | 16.5               | 11.6               | 11.5               | 7.3                | 6.2                | 10.6            |
| TOTAL EXPENSE (MTHB)                | 94,632             | 110,408            | 123,446            | 137,354            | 147,760            | 157,757            | 676,725         |
| INCREASE (%)                        | -7.8               | 16.7               | 11.8               | 11.3               | 7.6                | 6.8                | 10.8            |
| RESULT (MTHB)                       | 15,030             | 17,355             | 19,092             | 21,576             | 22,841             | 23,338             | 104,202         |
| IN % OF REVENUE                     | 13.7               | 13.6               | 13.4               | 13.6               | 13.4               | 12.9               | 13.3            |

## Summary of Route Calculation Regional

|                                     | ACTUAL             | PLAN               |                    |                    |                    |                    |                 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
|                                     | 2001/02<br>2544/45 | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 | TOTAL<br>5 YEAR |
| Roundtrip                           | 18,384.5           | 20,904.0           | 23,088.0           | 23,400.0           | 24,388.0           | 25,584.0           | 117,364.0       |
| AVAILABLE TON-KMS (MATK)            | 3,632              | 4,025              | 4,335              | 4,395              | 4,549              | 4,820              | 22,124          |
| INCREASE (%)                        | 10.6               | 10.8               | 7.7                | 1.4                | 3.5                | 6.0                | 5.9             |
| REVENUE TON-KMS (MRTK)              | 2,408              | 2,609              | 2,887              | 3,019              | 3,175              | 3,394              | 15,085          |
| INCREASE (%)                        | 6.6                | 8.4                | 10.6               | 4.6                | 5.2                | 6.9                | 7.1             |
| LOAD FACTOR (%)                     | 66.3               | 64.8               | 66.6               | 68.7               | 69.8               | 70.4               | 68.2            |
| BREAK EVEN LOAD FACTOR (%)          | 55.0               | 54.7               | 55.6               | 56.4               | 57.2               | 58.3               | 56.5            |
| AVAILABLE SEAT-KMS (MASK)           | 25,852             | 28,557             | 30,727             | 30,633             | 31,628             | 33,350             | 154,896         |
| INCREASE (%)                        | 9.3                | 10.5               | 7.6                | -0.3               | 3.2                | 5.4                | 5.3             |
| REVENUE PASSENGER-KMS (MRPK)        | 17,943             | 19,688             | 21,596             | 22,426             | 23,584             | 25,084             | 112,379         |
| INCREASE (%)                        | 4.2                | 9.7                | 9.7                | 3.8                | 5.2                | 6.4                | 7.0             |
| CABIN FACTOR (%)                    | 69.4               | 68.9               | 70.3               | 73.2               | 74.6               | 75.2               | 72.6            |
| BREAK EVEN CABIN FACTOR (%)         | 54.2               | 55.3               | 55.5               | 56.5               | 57.4               | 58.6               | 56.7            |
| AVAILABLE DEADLOAD TON-KMS (MADTK)  | 1,305              | 1,457              | 1,571              | 1,640              | 1,704              | 1,821              | 8,192           |
| INCREASE (%)                        | 13.0               | 11.6               | 7.8                | 4.4                | 3.9                | 6.8                | 6.9             |
| REVENUE FREIGHT TON-KMS (MRFTK)     | 768                | 813                | 918                | 974                | 1,025              | 1,106              | 4,836           |
| INCREASE (%)                        | 11.9               | 5.8                | 12.9               | 6.1                | 5.2                | 7.9                | 7.6             |
| FREIGHT LOAD FACTOR (%)             | 58.9               | 55.8               | 58.4               | 59.4               | 60.1               | 60.8               | 59.0            |
| REVENUE / RTK (THB)                 | 25.34              | 26.51              | 26.35              | 26.40              | 26.47              | 26.51              | 26.45           |
| INCREASE (%)                        | -7.7               | 4.6                | -0.6               | 0.2                | 0.3                | 0.1                | 0.9             |
| REVENUE / RPK (THB)                 | 2.70               | 2.83               | 2.82               | 2.83               | 2.84               | 2.85               | 2.83            |
| INCREASE (%)                        | -6.3               | 4.9                | -0.4               | 0.5                | 0.3                | 0.4                | 1.1             |
| REVENUE / RFTK (THB)                | 15.53              | 15.67              | 15.75              | 15.77              | 15.81              | 15.86              | 15.78           |
| INCREASE (%)                        | -9.8               | 0.9                | 0.5                | 0.2                | 0.3                | 0.3                | 0.4             |
| EXPENSES/ATK (THB)                  | 14.11              | 14.68              | 14.86              | 15.12              | 15.39              | 15.69              | 15.17           |
| INCREASE (%)                        | -15.3              | 4.0                | 1.2                | 1.7                | 1.8                | 1.9                | 2.1             |
| EXPENSES/RTK (THB)                  | 21.28              | 22.65              | 22.31              | 22.01              | 22.05              | 22.28              | 22.25           |
| INCREASE (%)                        | -12.1              | 6.4                | -1.5               | -1.4               | 0.2                | 1.1                | 1.0             |
| EXPENSES LESS D'LOAD REV./ASK (THB) | 1.49               | 1.60               | 1.60               | 1.64               | 1.67               | 1.71               | 1.65            |
| INCREASE (%)                        | -16.3              | 7.1                | 0.2                | 2.5                | 2.0                | 2.4                | 2.8             |
| REVENUE                             |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                 |
| PASSENGER (MTHB)                    | 48,367             | 55,661             | 60,814             | 63,473             | 66,948             | 71,457             | 318,353         |
| INCREASE (%)                        | -2.3               | 15.1               | 9.3                | 4.4                | 5.5                | 6.7                | 8.2             |
| FREIGHT (MTHB)                      | 11,933             | 12,741             | 14,450             | 15,360             | 16,207             | 17,551             | 76,309          |
| INCREASE (%)                        | 1.0                | 6.8                | 13.4               | 6.3                | 5.5                | 8.3                | 8.1             |
| TOTAL REVENUE (MTHB)                | 61,017             | 69,171             | 76,085             | 79,691             | 84,051             | 89,956             | 398,954         |
| INCREASE (%)                        | -1.6               | 13.4               | 10.0               | 4.7                | 5.5                | 7.0                | 8.1             |
| TOTAL EXPENSE (MTHB)                | 51,251             | 59,097             | 64,420             | 66,445             | 70,002             | 75,617             | 335,581         |
| INCREASE (%)                        | -6.3               | 15.3               | 9.0                | 3.1                | 5.4                | 8.0                | 8.2             |
| RESULT (MTHB)                       | 9,766              | 10,074             | 11,665             | 13,246             | 14,049             | 14,339             | 63,373          |
| IN % OF REVENUE                     | 16.0               | 14.6               | 15.3               | 16.6               | 16.7               | 15.9               | 15.9            |

## Summary of Route Calculation Intercontinental

|                                     | ACTUAL             | PLAN               |                    |                    |                    |                    |                 |
|-------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-----------------|
|                                     | 2001/02<br>2544/45 | 2002/03<br>2545/46 | 2003/04<br>2546/47 | 2004/05<br>2547/48 | 2005/06<br>2548/49 | 2006/07<br>2549/50 | TOTAL<br>5 YEAR |
| Roundtrip                           | 4,881.0            | 5,720.0            | 6,916.0            | 7,956.0            | 8,424.0            | 8,632.0            | 37,648.0        |
| AVAILABLE TON-KMS (MATK)            | 4,339              | 4,645              | 5,195              | 6,152              | 6,515              | 6,723              | 29,230          |
| INCREASE (%)                        | 0.3                | 7.0                | 11.8               | 18.4               | 5.9                | 3.2                | 9.3             |
| REVENUE TON-KMS (MRPK)              | 3,195              | 3,404              | 3,868              | 4,512              | 4,801              | 5,036              | 21,622          |
| INCREASE (%)                        | 4.4                | 6.6                | 13.6               | 16.7               | 6.4                | 4.9                | 9.6             |
| LOAD FACTOR (%)                     | 73.6               | 73.3               | 74.5               | 73.3               | 73.7               | 74.9               | 74.0            |
| BREAK EVEN LOAD FACTOR (%)          | 65.0               | 63.4               | 65.4               | 65.0               | 65.6               | 66.9               | 65.4            |
| AVAILABLE SEAT-KMS (MASK)           | 32,159             | 34,300             | 37,959             | 44,364             | 46,253             | 47,289             | 210,164         |
| INCREASE (%)                        | 3.0                | 6.7                | 10.7               | 16.9               | 4.3                | 2.2                | 8.1             |
| REVENUE PASSENGER-KMS (MRPK)        | 25,134             | 27,088             | 29,868             | 34,609             | 36,520             | 37,933             | 166,017         |
| INCREASE (%)                        | 4.1                | 7.8                | 10.3               | 15.9               | 5.5                | 3.9                | 8.7             |
| CABIN FACTOR (%)                    | 78.2               | 79.0               | 78.7               | 78.0               | 79.0               | 80.2               | 79.0            |
| BREAK EVEN CABIN FACTOR (%)         | 67.2               | 66.3               | 67.3               | 67.2               | 68.4               | 69.8               | 67.9            |
| AVAILABLE DEADLOAD TON-KMS (MADTK)  | 1,444              | 1,560              | 1,780              | 2,126              | 2,296              | 2,410              | 10,172          |
| INCREASE (%)                        | -4.5               | 8.0                | 14.1               | 19.4               | 8.0                | 5.0                | 10.9            |
| REVENUE FREIGHT TON-KMS (MRFTK)     | 894                | 930                | 1,141              | 1,357              | 1,472              | 1,578              | 6,478           |
| INCREASE (%)                        | 4.8                | 4.0                | 22.7               | 18.9               | 8.5                | 7.1                | 12.3            |
| FREIGHT LOAD FACTOR (%)             | 61.9               | 59.6               | 64.1               | 63.8               | 64.1               | 65.5               | 63.7            |
| REVENUE / RTK (THB)                 | 15.23              | 17.21              | 17.18              | 17.56              | 18.03              | 18.10              | 17.67           |
| INCREASE (%)                        | 0.1                | 13.0               | -0.2               | 2.2                | 2.7                | 0.4                | 3.6             |
| REVENUE / RPK (THB)                 | 1.63               | 1.84               | 1.87               | 1.92               | 1.99               | 2.01               | 1.94            |
| INCREASE (%)                        | 1.5                | 12.9               | 1.5                | 2.9                | 3.6                | 1.2                | 4.4             |
| REVENUE / RFTK (THB)                | 7.94               | 8.78               | 8.81               | 8.89               | 8.92               | 8.86               | 8.86            |
| INCREASE (%)                        | -7.0               | 10.6               | 0.3                | 1.0                | 0.4                | -0.7               | 2.3             |
| EXPENSES/ATK (THB)                  | 10.00              | 11.05              | 11.36              | 11.53              | 11.94              | 12.22              | 11.67           |
| INCREASE (%)                        | -9.7               | 10.5               | 2.9                | 1.4                | 3.6                | 2.4                | 4.1             |
| EXPENSES/RTK (THB)                  | 13.58              | 15.07              | 15.26              | 15.71              | 16.19              | 16.31              | 15.78           |
| INCREASE (%)                        | -13.3              | 11.0               | 1.2                | 3.0                | 3.1                | 0.7                | 3.8             |
| EXPENSES LESS D'LOAD REV./ASK (THB) | 1.11               | 1.24               | 1.27               | 1.31               | 1.38               | 1.43               | 1.33            |
| INCREASE (%)                        | -14.0              | 11.9               | 2.6                | 2.9                | 5.4                | 3.2                | 5.2             |
| REVENUE                             |                    |                    |                    |                    |                    |                    |                 |
| PASSENGER (MTHB)                    | 40,998             | 49,867             | 55,803             | 66,511             | 72,711             | 76,425             | 321,317         |
| INCREASE (%)                        | 5.6                | 21.6               | 11.9               | 19.2               | 9.3                | 5.1                | 13.4            |
| FREIGHT (MTHB)                      | 7,102              | 8,166              | 10,049             | 12,063             | 13,137             | 13,983             | 57,399          |
| INCREASE (%)                        | -2.5               | 15.0               | 23.1               | 20.0               | 8.9                | 6.4                | 14.7            |
| TOTAL REVENUE (MTHB)                | 48,645             | 58,592             | 66,453             | 79,239             | 86,550             | 91,139             | 381,973         |
| INCREASE (%)                        | 4.4                | 20.4               | 13.4               | 19.2               | 9.2                | 5.3                | 13.5            |
| TOTAL EXPENSE (MTHB)                | 43,381             | 51,311             | 59,026             | 70,909             | 77,758             | 82,140             | 341,144         |
| INCREASE (%)                        | -9.5               | 18.3               | 15.0               | 20.1               | 9.7                | 5.6                | 13.7            |
| RESULT (MTHB)                       | 5,264              | 7,281              | 7,427              | 8,330              | 8,792              | 8,999              | 40,829          |
| IN % OF REVENUE                     | 10.8               | 12.4               | 11.2               | 10.5               | 10.2               | 9.9                | 10.7            |



**PAYMENT PLAN - AIRCRAFT**

| LTP : 2002/03 - 2006/07<br>(MILLION BAHT)<br><br>07-May-03 |    |        | PRICE            |        | <-----FORECAST-----> |         |         |         |         |         |
|------------------------------------------------------------|----|--------|------------------|--------|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                            |    |        | MUSD             | MTHB   | 2545/46              | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | TOTAL   |
|                                                            |    |        | USD 1 = 42.5 THB |        | 2002/03              | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 5 YEARS |
| <b><u>AIRCRAFT</u></b>                                     |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
| <b><u>PREPAYMENT ON AIRCRAFT</u></b>                       |    |        | -                | -      | 9,287                | 4,027   | 2,376   | 1,212   | -       | 16,902  |
| <b><u>AIRCRAFT MODIFICATION</u></b>                        |    |        | -                | -      | 15                   | 87      | 22      | -       | -       | 124     |
| <b><u>AIRCRAFT PRODUCT DEVELOPMENT</u></b>                 |    |        | -                | -      | 1,123                | 4,423   | 1,984   | -       | -       | 7,530   |
| <b><u>TOTAL COSTS OF MODIFICATION</u></b>                  |    |        | -                | -      | 1,138                | 4,510   | 2,006   | -       | -       | 7,654   |
| <b><u>GOVERNMENT APPROVED</u></b>                          |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
| <b>B747-400</b>                                            |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
|                                                            | #1 | Oct-03 | 147              | 6,227  | -                    | 4,450   | -       | -       | -       | 4,450   |
|                                                            | #2 | Oct-03 | 147              | 6,227  | -                    | 4,450   | -       | -       | -       | 4,450   |
| <b>SUB TOTAL</b>                                           |    |        | 294              | 12,454 | -                    | 8,900   | -       | -       | -       | 8,900   |
| <b><u>ADDITIONAL AIRCRAFT INVESTMENT 15 AIRCRAFT</u></b>   |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
| <b>A340-600</b>                                            |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
|                                                            | #1 | Oct-05 | 132              | 5,605  | -                    | -       | -       | 4,028   | -       | 4,028   |
|                                                            | #2 | Oct-05 | 132              | 5,605  | -                    | -       | -       | 4,028   | -       | 4,028   |
|                                                            | #3 | Oct-06 | 136              | 5,797  | -                    | -       | -       | -       | 4,180   | 4,180   |
|                                                            | #4 | Oct-06 | 136              | 5,797  | -                    | -       | -       | -       | 4,180   | 4,180   |
|                                                            | #5 | Oct-06 | 136              | 5,797  | -                    | -       | -       | -       | 4,180   | 4,180   |
| <b>A340-500</b>                                            |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
|                                                            | #1 | Oct-04 | 122              | 5,169  | -                    | -       | 3,708   | -       | -       | 3,708   |
|                                                            | #2 | Oct-04 | 122              | 5,169  | -                    | -       | 3,708   | -       | -       | 3,708   |
|                                                            | #3 | Oct-05 | 126              | 5,359  | -                    | -       | -       | 3,856   | -       | 3,856   |
| <b>B747-400 (UA Aircraft)</b>                              |    |        |                  |        |                      |         |         |         |         |         |
|                                                            | #1 | Sep-03 | 45               | 1,913  | 1,913                | -       | -       | -       | -       | 1,913   |
|                                                            | #2 | Sep-03 | 45               | 1,913  | 1,913                | -       | -       | -       | -       | 1,913   |
|                                                            | #3 | Oct-03 | 48               | 2,040  | -                    | 2,040   | -       | -       | -       | 2,040   |
|                                                            | #4 | Oct-03 | 48               | 2,040  | -                    | 2,040   | -       | -       | -       | 2,040   |
|                                                            | #5 | Oct-04 | 48               | 2,040  | -                    | -       | 1,734   | -       | -       | 1,734   |
|                                                            | #6 | Oct-04 | 48               | 2,040  | -                    | -       | 1,734   | -       | -       | 1,734   |
|                                                            | #7 | Oct-04 | 48               | 2,040  | -                    | -       | 1,734   | -       | -       | 1,734   |
| <b>SUB TOTAL</b>                                           |    |        | 1,372            | 58,324 | 3,826                | 4,080   | 12,618  | 11,912  | 12,540  | 44,976  |
| <b>TOTAL PAYMENTS IN AIRCRAFT</b>                          |    |        |                  |        | 14,251               | 21,517  | 17,000  | 13,124  | 12,540  | 78,432  |
| <b>TOTAL PAYMENTS IN SPARE PARTS &amp; SPARE ENGINES</b>   |    |        |                  |        | 2,390                | 3,732   | 4,649   | 3,685   | 4,410   | 18,866  |
| <b>TOTAL PAYMENT IN FLIGHT EQUIPMENT</b>                   |    |        |                  |        | 16,641               | 25,249  | 21,649  | 16,809  | 16,950  | 97,298  |

## PAYMENT PLAN - SPARE PARTS &amp; SPARE ENGINE

| LTP : 2002/03 - 2006/07<br><br>(MILLION BAHT)<br><br>07-May-03 | USD 1 = 42.5 THB | -----FORECAST-----> |         |         |         |         |         |
|----------------------------------------------------------------|------------------|---------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|                                                                |                  | 2545/46             | 2546/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 | TOTAL   |
|                                                                |                  | 2002/03             | 2003/04 | 2004/05 | 2005/06 | 2006/07 | 5 YEARS |
| <u>SPARE PARTS</u> ( Existing)                                 |                  |                     |         |         |         |         |         |
| B737-400                                                       |                  | 34                  | 128     | 134     | 138     | 142     | 576     |
| B747-300                                                       |                  | 23                  | 124     | 129     | 133     | -       | 409     |
| B747-400                                                       |                  | 1,057               | 993     | 1,032   | 1,063   | 1,095   | 5,240   |
| B777-200                                                       |                  | 219                 | 147     | 157     | 161     | 166     | 850     |
| B777-300                                                       |                  | 146                 | 110     | 117     | 121     | 125     | 619     |
| A300-600                                                       |                  | 501                 | 404     | 422     | 435     | 448     | 2,211   |
| A330-300                                                       |                  | 244                 | 250     | 265     | 273     | 281     | 1,313   |
| ATR72                                                          |                  | 15                  | 11      | 12      | 12      | 13      | 64      |
| MD-11                                                          |                  | 152                 | 160     | 165     | 170     | 175     | 823     |
| SUB TOTAL                                                      |                  | 2,390               | 2,327   | 2,434   | 2,507   | 2,446   | 12,105  |
| <u>SPARE PARTS</u> ( Additional Aircraft)                      |                  |                     |         |         |         |         |         |
| B747-400                                                       |                  | -                   | 93      | 96      | 99      | 102     | 391     |
| A340-600                                                       |                  | -                   | -       | -       | 331     | 648     | 979     |
| A340-500                                                       |                  | -                   | -       | 294     | 128     | 101     | 523     |
| B747-400 (UA Aircraft)                                         |                  | -                   | 125     | 153     | 158     | 162     | 598     |
| SUB TOTAL                                                      |                  | -                   | 219     | 543     | 716     | 1,013   | 2,490   |
| TOTAL                                                          |                  | 2,390               | 2,546   | 2,977   | 3,223   | 3,458   | 14,595  |
| <u>SPARE ENGINE</u> ( Existing)                                |                  |                     |         |         |         |         |         |
| CF6-80C2-B1F                                                   |                  | -                   | 12      | -       | -       | -       | 12      |
| CF6-80C2-D1F                                                   |                  | -                   | 28      | -       | -       | -       | 28      |
| CFM56-3C1                                                      |                  | -                   | 7       | -       | -       | -       | 7       |
| PW4158                                                         |                  | -                   | 41      | -       | -       | -       | 41      |
| PW124B                                                         |                  | -                   | 2       | -       | -       | -       | 2       |
| Nosecowl                                                       |                  | -                   | 1       | -       | -       | -       | 1       |
| SUB TOTAL                                                      |                  | -                   | 90      | -       | -       | -       | 90      |
| <u>SPARE PARTS</u> ( Additional Aircraft)                      |                  |                     |         |         |         |         |         |
| B747-400                                                       |                  | -                   | 339     | -       | -       | -       | 339     |
| A340-600                                                       |                  | -                   | -       | -       | 461     | 952     | 1,413   |
| A340-500                                                       |                  | -                   | -       | 892     | -       | -       | 892     |
| B747-400 (UA Aircraft)                                         |                  | -                   | 758     | 780     | -       | -       | 1,537   |
| SUB TOTAL                                                      |                  | -                   | 1,096   | 1,672   | 461     | 952     | 4,181   |
| TOTAL                                                          |                  | -                   | 1,186   | 1,672   | 461     | 952     | 4,271   |
| EXISTING INVESTMENT                                            |                  | 2,390               | 2,417   | 2,434   | 2,507   | 2,446   | 12,195  |
| ADDITIONAL AIRCRAFT INVESTMENT                                 |                  | -                   | 1,315   | 2,215   | 1,177   | 1,965   | 6,672   |
| TOTAL INVESTMENT IN SPARE PARTS & SPARE ENGINES                |                  | 2,390               | 3,732   | 4,649   | 3,685   | 4,410   | 18,866  |

# TOTAL INVESTMENT

| (MILLION BAHT)                           | <-----FORECAST-----> |               |               |               |               |         |                |
|------------------------------------------|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|----------------|
|                                          | 2545/46              | 2546/47       | 2547/48       | 2548/49       | 2549/50       | TOTAL   |                |
|                                          | 7-May-03             | 2002/03       | 2003/04       | 2004/05       | 2005/06       | 2006/07 | 5 YEARS        |
| Additional Aircraft In Traffic           | -                    | 6             | 5             | 3             | 3             |         | 17             |
| - Long Range Medium Size                 | -                    | -             | -             | 2             | 3             |         | 5              |
| - Super Long Range Medium Size           | -                    | -             | 2             | 1             | -             |         | 3              |
| - B747-400 (UA Aircraft)                 | -                    | 4             | 3             | -             | -             |         | 7              |
| - B747-400                               | -                    | 2             | -             | -             | -             |         | 2              |
| <b><u>FLIGHT EQUIPMENT</u></b>           |                      |               |               |               |               |         |                |
| - Aircraft Prepayment                    | 9,287                | 4,027         | 2,376         | 1,212         | -             |         | 16,902         |
| - Aircraft Less Prepayment               | 3,826                | 12,980        | 12,618        | 11,912        | 12,540        |         | 53,876         |
| - Aircraft Product Development           | 1,123                | 4,423         | 1,984         | -             | -             |         | 7,530          |
| - Aircraft Modification                  | 15                   | 87            | 22            | -             | -             |         | 124            |
| - Spare Parts & Spare Engines            | 2,390                | 3,732         | 4,649         | 3,685         | 4,410         |         | 18,866         |
| <b>TOTAL FLIGHT EQUIPMENT</b>            | <b>16,641</b>        | <b>25,249</b> | <b>21,649</b> | <b>16,809</b> | <b>16,950</b> |         | <b>97,298</b>  |
| <b>NEW BANGKOK INTERNATIONAL AIRPORT</b> | <b>693</b>           | <b>5,548</b>  | <b>7,494</b>  | <b>-</b>      | <b>-</b>      |         | <b>13,735</b>  |
| <b>OTHER FIXED ASSETS</b>                | <b>4,238</b>         | <b>1,492</b>  | <b>2,286</b>  | <b>647</b>    | <b>532</b>    |         | <b>9,195</b>   |
| <b>TOTAL INVESTMENT</b>                  | <b>21,572</b>        | <b>32,289</b> | <b>31,429</b> | <b>17,456</b> | <b>17,482</b> |         | <b>120,228</b> |

## PROFIT AND LOSS STATEMENT - THE COMPANY

FOR THE YEARS ENDED 30 SEPTEMBER

| ( MILLION BAHT )                   | Actual         | Actual         | Actual         | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Sum            |
|------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                    | 2542/43        | 2543/44        | 2544/45        | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        | 5 years        |
| 07-May-03                          | 1999/00        | 2000/01        | 2001/02        | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        |                |
| <b>OPERATION REVENUES</b>          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Passenger & Excess Baggage         | 86,086         | 101,314        | 102,196        | 118,092        | 129,706        | 143,461        | 153,495        | 162,111        | 706,865        |
| Freight                            | 19,573         | 20,447         | 19,981         | 21,281         | 24,884         | 27,823         | 29,758         | 31,964         | 135,711        |
| Mail                               | 611            | 656            | 728            | 682            | 714            | 737            | 759            | 782            | 3,673          |
| Other Activities                   | 6,108          | 6,449          | 5,830          | 6,275          | 7,983          | 8,799          | 10,173         | 12,095         | 45,324         |
| <b>Total Operating Revenue</b>     | <b>112,378</b> | <b>128,866</b> | <b>128,736</b> | <b>146,330</b> | <b>163,287</b> | <b>180,819</b> | <b>194,185</b> | <b>206,952</b> | <b>891,573</b> |
| <b>OTHER REVENUES</b>              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Income                    | 375            | 443            | 319            | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other Income                       | 1,325          | 2,658          | 2,793          | 449            | 463            | 497            | 515            | 979            | 2,903          |
| <b>Total Other Revenue</b>         | <b>1,700</b>   | <b>3,101</b>   | <b>3,111</b>   | <b>449</b>     | <b>463</b>     | <b>497</b>     | <b>515</b>     | <b>979</b>     | <b>2,903</b>   |
| <b>TOTAL REVENUES</b>              | <b>114,078</b> | <b>131,968</b> | <b>131,847</b> | <b>146,779</b> | <b>163,749</b> | <b>181,316</b> | <b>194,700</b> | <b>207,931</b> | <b>894,476</b> |
| <b>OPERATING EXPENSES</b>          |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight Operations                  | 23,042         | 29,583         | 25,995         | 33,202         | 36,951         | 40,748         | 43,219         | 45,271         | 199,392        |
| Maintenance and Overhaul           | 9,101          | 13,894         | 15,998         | 13,085         | 14,339         | 16,403         | 17,903         | 19,453         | 81,183         |
| Ground Operations                  | 16,104         | 18,534         | 19,652         | 22,348         | 24,952         | 27,604         | 29,410         | 31,533         | 135,848        |
| Passenger Service                  | 13,297         | 14,996         | 14,968         | 15,845         | 17,423         | 19,673         | 21,133         | 22,520         | 96,594         |
| Marketing                          | 12,520         | 14,273         | 10,832         | 14,149         | 15,621         | 17,299         | 18,509         | 19,569         | 85,147         |
| General and Administration         | 1,818          | 1,740          | 1,715          | 2,222          | 2,372          | 2,526          | 2,687          | 2,866          | 12,673         |
| Leased of Flight Equipment         | 10,573         | 11,646         | 8,426          | 7,203          | 7,165          | 7,127          | 7,362          | 8,163          | 37,020         |
| Depreciation of Aircraft           | 7,345          | 8,069          | 8,693          | 9,959          | 12,410         | 13,846         | 16,062         | 17,227         | 69,504         |
| Depreciation of Other Fixed Assets | 1,777          | 1,693          | 1,671          | 1,833          | 2,064          | 2,101          | 3,654          | 3,583          | 13,235         |
| Other Activities                   | 2,023          | 2,375          | 2,204          | 2,136          | 3,688          | 3,803          | 4,265          | 5,781          | 19,674         |
| <b>Total Operating Expenses</b>    | <b>97,601</b>  | <b>116,804</b> | <b>110,154</b> | <b>121,981</b> | <b>136,986</b> | <b>151,130</b> | <b>164,205</b> | <b>175,966</b> | <b>750,268</b> |
| <b>OTHER EXPENSES</b>              |                |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Interest Expenses                  | 6,838          | 7,599          | 5,776          | 4,829          | 5,364          | 5,462          | 5,896          | 5,868          | 27,418         |
| Other Expenses                     | 4,819          | 4,804          | 1,570          | 739            | 903            | 957            | 1,003          | 1,049          | 4,649          |
| <b>Total Other Expenses</b>        | <b>11,656</b>  | <b>12,402</b>  | <b>7,346</b>   | <b>5,568</b>   | <b>6,267</b>   | <b>6,418</b>   | <b>6,899</b>   | <b>6,916</b>   | <b>32,068</b>  |
| <b>TOTAL EXPENSES</b>              | <b>109,258</b> | <b>129,206</b> | <b>117,500</b> | <b>127,548</b> | <b>143,253</b> | <b>157,549</b> | <b>171,104</b> | <b>182,882</b> | <b>782,336</b> |
| <b>PROFIT BEFORE TAX</b>           | <b>4,820</b>   | <b>2,761</b>   | <b>14,347</b>  | <b>19,231</b>  | <b>20,496</b>  | <b>23,768</b>  | <b>23,597</b>  | <b>25,049</b>  | <b>112,140</b> |
| Income Tax                         | 1,423          | 832            | 4,165          | 5,701          | 6,072          | 7,023          | 7,038          | 7,481          | 33,314         |
| <b>NET PROFIT FOR THE YEAR</b>     | <b>3,397</b>   | <b>1,929</b>   | <b>10,182</b>  | <b>13,531</b>  | <b>14,424</b>  | <b>16,745</b>  | <b>16,559</b>  | <b>17,568</b>  | <b>78,826</b>  |

## CASH FLOWS

| ( MILLION BAHT )                                                   | Actual   | Actual   | Actual   | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------------------------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                    | 2542/43  | 2543/44  | 2544/45  | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
|                                                                    | 7-May-03 | 1999/00  | 2000/01  | 2001/02  | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  |
| <b>CASH FLOW FROM OPERATING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Net Profit for the year                                            | 3,397    | 1,929    | 10,182   | 13,531   | 14,424   | 16,745   | 16,559   | 17,568   |
| Reconciled net profit as net cash flow from Operating activities : |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Depreciation                                                       | 9,122    | 9,762    | 10,364   | 11,792   | 14,474   | 15,947   | 19,716   | 20,810   |
| Profit sharing from J.V. accord.to equity method                   | (230)    | (218)    | (208)    | (174)    | (174)    | (193)    | (197)    | (215)    |
| Gain on sale of assets                                             | (766)    | 273      | 438      | -        | -        | -        | -        | (430)    |
| Amort.of deferred losses on foreign exchange                       | 4,777    | 3,513    | (2,379)  | -        | -        | -        | -        | -        |
| Provision for doubtful debts & obs. inventories                    | 668      | 696      | 737      | -        | -        | -        | -        | -        |
|                                                                    | 16,968   | 15,955   | 19,134   | 25,149   | 28,725   | 32,498   | 36,078   | 37,734   |
| Accounts receivable & Other current assets                         | 1,866    | (405)    | (419)    | (1,650)  | (1,679)  | (1,736)  | (1,323)  | (1,264)  |
| Inventories & Supplies                                             | (280)    | (515)    | (106)    | (495)    | (495)    | (467)    | (431)    | (388)    |
| Prepayment & Deposits                                              | (1,227)  | (51)     | 322      | -        | -        | -        | -        | -        |
| Tax Refund                                                         | (2,838)  | 1,871    | 2,785    | -        | -        | -        | -        | -        |
| Deferred Tax asset                                                 | 924      | 804      | 515      | (996)    | 271      | 10       | 630      | 22       |
| Concession for acquisitions of Aircraft & Engines                  | 267      | (131)    | 647      | -        | -        | -        | -        | -        |
| Accounts payable                                                   | (47)     | 897      | 749      | (454)    | 420      | 396      | 366      | 329      |
| Accrued expenses & Others                                          | 1,617    | (486)    | 1,991    | 3,526    | 1,609    | 1,873    | 1,107    | 1,297    |
| Unearned transportation revenue                                    | 1,714    | 1,379    | (80)     | 1,197    | 1,516    | 1,662    | 1,192    | 1,078    |
| Net cash flow received from operating activities                   | 18,963   | 19,320   | 25,538   | 26,277   | 30,366   | 34,236   | 37,618   | 38,808   |
| <b>CASH FLOW FROM INVESTING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Cash paid for acquisition of fixed asset                           |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Flight eqpt. less prepmnt. applied                                 | N.A.     | N.A.     | N.A.     | (9,094)  | (23,106) | (21,405) | (17,894) | (19,993) |
| Flight eqpt.prepayment                                             | N.A.     | N.A.     | N.A.     | (9,287)  | (4,026)  | (2,377)  | (1,213)  | -        |
| Suvarnabhumi Project                                               | N.A.     | N.A.     | N.A.     | (693)    | (5,548)  | (7,494)  | -        | -        |
| Other properties and equipment                                     | N.A.     | N.A.     | N.A.     | (4,238)  | (1,492)  | (2,285)  | (648)    | (533)    |
| Fixed assets                                                       | (8,934)  | (15,686) | (4,652)  | (23,311) | (34,172) | (33,561) | (19,756) | (20,526) |
| Cash received from sale of asset                                   | 1,123    | 1,018    | 299      | -        | 293      | 40       | 40       | 1,847    |
| Investment                                                         | 87       | 105      | 197      | 254      | 39       | (3)      | 114      | 107      |
| Loan for investment in aircraft spare parts                        | 4        | 10       | -        | -        | -        | -        | -        | -        |
| Other assets                                                       | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        |
| Net cash provided by (used in) investing activities                | (7,719)  | (14,553) | (4,157)  | (23,057) | (33,840) | (33,523) | (19,602) | (18,572) |
| <b>CASH FLOW FROM FINANCING ACTIVITIES</b>                         |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Short term loans                                                   | -        | 9,917    | 4,430    | -        | -        | -        | -        | -        |
| Repayment of short term loan                                       | -        | -        | (1,700)  | (12,175) | -        | -        | -        | -        |
| Long term loans                                                    | 10,526   | -        | -        | 10,654   | 10,586   | 8,786    | 14,083   | 14,785   |
| Thai Baht Financing                                                | -        | -        | -        | 8,000    | -        | -        | -        | -        |
| Refinance                                                          | -        | -        | 8,210    | 4,250    | 3,400    | 7,330    | -        | -        |
| Repayment of long term loan                                        | (19,082) | (18,972) | (21,243) | (21,249) | (15,075) | (17,095) | (13,803) | (26,838) |
| Repayment of refinance                                             | -        | -        | -        | (304)    | (607)    | (1,093)  | (2,140)  | (2,140)  |
| Dividend paid                                                      | (0)      | (0)      | (0)      | (2,100)  | (3,383)  | (3,606)  | (4,186)  | (4,140)  |
| Stock dividend                                                     | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        | -        |
| Share capital                                                      | -        | -        | -        | -        | 3,000    | -        | -        | -        |
| Share premium                                                      | -        | -        | -        | -        | 7,500    | -        | -        | -        |
| Net cash provided by financing activities                          | (8,556)  | (9,055)  | (10,302) | (12,924) | 5,421    | (5,677)  | (6,046)  | (18,333) |
| Cash on hand increase(Decrease) during the yr.                     | 2,687    | (4,288)  | 11,079   | (9,705)  | 1,947    | (4,964)  | 11,970   | 1,903    |
| Cash on hand : at beginning of year                                | 7,524    | 10,221   | 5,809    | 17,175   | 7,470    | 9,418    | 4,453    | 16,423   |
| Effect on exchange rate                                            | 10       | (125)    | 288      |          |          |          |          |          |
| Cash on hand : at end of year                                      | 10,221   | 5,809    | 17,175   | 7,470    | 9,418    | 4,453    | 16,423   | 18,326   |

## BALANCE SHEET - THE COMPANY

ตารางที่ 9

| ( MILLION BAHT )                                | Actual         | Actual         | Actual         | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       | Forecast       |
|-------------------------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                                 | 2542/43        | 2543/44        | 2544/45        | 2545/46        | 2546/47        | 2547/48        | 2548/49        | 2549/50        |
|                                                 | 1999/00        | 2000/01        | 2001/02        | 2002/03        | 2003/04        | 2004/05        | 2005/06        | 2006/07        |
| 07-May-03                                       |                |                |                |                |                |                |                |                |
| <b>CURRENT ASSET</b>                            |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Cash & bank balance & short-term investment     | 10,221         | 5,809          | 17,175         | 7,470          | 9,418          | 4,453          | 16,423         | 18,326         |
| Accounts receivable                             | 12,058         | 11,187         | 13,200         | 14,487         | 16,165         | 17,901         | 19,224         | 20,488         |
| Prepayment & deposits                           | 4,375          | 4,476          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          | 4,107          |
| Inventories and supplies                        | 3,490          | 3,610          | 3,531          | 4,025          | 4,521          | 4,987          | 5,419          | 5,807          |
| Tax Refund                                      | 4,779          | 2,908          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Other current assets                            | 2,772          | 3,595          | 1,643          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          | 2,006          |
| <b>Total Current Assets</b>                     | <b>37,695</b>  | <b>31,584</b>  | <b>39,656</b>  | <b>32,096</b>  | <b>36,217</b>  | <b>33,455</b>  | <b>47,179</b>  | <b>50,734</b>  |
| <b>INVESTMENTS</b>                              |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Investment in associated companies              | 988            | 1,111          | 1,130          | 1,054          | 1,193          | 1,391          | 1,477          | 1,583          |
| Other investments                               | 102            | 94             | 73             | 68             | 64             | 61             | 59             | 59             |
| <b>Total Investment</b>                         | <b>1,090</b>   | <b>1,205</b>   | <b>1,203</b>   | <b>1,123</b>   | <b>1,257</b>   | <b>1,453</b>   | <b>1,536</b>   | <b>1,642</b>   |
| <b>FIXED ASSETS</b>                             |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Flight equipment & modification                 | 109,907        | 125,444        | 119,559        | 127,981        | 142,421        | 152,327        | 155,343        | 156,702        |
| Land, building & improv., other properties      | 8,236          | 8,073          | 7,510          | 10,607         | 15,572         | 23,240         | 20,225         | 17,165         |
| <b>Total Fixed Assets</b>                       | <b>118,143</b> | <b>133,517</b> | <b>127,069</b> | <b>138,588</b> | <b>157,994</b> | <b>175,568</b> | <b>175,568</b> | <b>173,867</b> |
| <b>OTHER ASSETS</b>                             |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Concessions for acquisitions of aircraft & eng. | 5,998          | 1,251          | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            | 260            |
| Loan for investment in aircraft spare parts     | 37             | 28             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             | 27             |
| Deferred income tax                             | 7,967          | 7,163          | 6,648          | 7,644          | 7,373          | 7,363          | 6,733          | 6,712          |
| Other assets                                    | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| <b>Total Other Assets</b>                       | <b>14,001</b>  | <b>8,442</b>   | <b>6,936</b>   | <b>7,931</b>   | <b>7,660</b>   | <b>7,651</b>   | <b>7,021</b>   | <b>6,999</b>   |
| <b>TOTAL ASSETS</b>                             | <b>170,929</b> | <b>174,748</b> | <b>174,863</b> | <b>179,738</b> | <b>203,128</b> | <b>218,126</b> | <b>231,304</b> | <b>233,243</b> |
| <b>CURRENT LIABILITIES</b>                      |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Accounts payable                                | 2,206          | 3,080          | 3,869          | 3,415          | 3,836          | 4,232          | 4,598          | 4,927          |
| Accrued expenses                                | 12,935         | 12,132         | 11,026         | 13,773         | 15,196         | 16,594         | 17,694         | 18,769         |
| Short term loans                                | 0              | 9,716          | 12,175         | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Current maturity of long term loan              | 19,000         | 20,771         | 20,628         | 15,682         | 18,188         | 15,943         | 28,978         | 10,446         |
| Income of tax payable                           | 0              | 0              | 1,768          | 2,546          | 2,732          | 3,207          | 3,215          | 3,436          |
| Unearned transportation revenue                 | 11,426         | 12,805         | 12,724         | 13,922         | 15,437         | 17,099         | 18,291         | 19,369         |
| Other Current liabilities                       | 3,501          | 3,765          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          | 4,995          |
| <b>Total Current Liabilities</b>                | <b>49,068</b>  | <b>62,268</b>  | <b>67,186</b>  | <b>54,334</b>  | <b>60,384</b>  | <b>62,070</b>  | <b>77,770</b>  | <b>61,942</b>  |
| <b>LONG TERM LIABILITIES</b>                    |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Long term loans                                 | 119,375        | 114,900        | 99,604         | 100,955        | 99,259         | 97,187         | 95,327         | 81,135         |
| Less : Amount due within one year               | 19,000         | 20,771         | 20,628         | 15,682         | 18,188         | 15,943         | 28,978         | 10,446         |
| <b>Total Long Term Liabilities</b>              | <b>100,375</b> | <b>94,129</b>  | <b>78,976</b>  | <b>85,273</b>  | <b>81,071</b>  | <b>81,245</b>  | <b>66,350</b>  | <b>70,689</b>  |
| <b>OTHER LIABILITIES</b>                        |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Staff pension fund                              | 56             | 57             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             | 95             |
| Deferred concessions to reduce cost of aircraft | 5,084          | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              |
| Others                                          | 368            | 385            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            | 376            |
| <b>Total Other Liabilities</b>                  | <b>5,507</b>   | <b>442</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     | <b>472</b>     |
| <b>TOTAL LIABILITIES</b>                        | <b>154,949</b> | <b>156,839</b> | <b>146,634</b> | <b>140,078</b> | <b>141,927</b> | <b>143,786</b> | <b>144,591</b> | <b>133,102</b> |
| <b>SHAREHOLDERS' EQUITY</b>                     |                |                |                |                |                |                |                |                |
| Share capital : Registered                      | 16,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share capital : Issued & fully paid             | 14,000         | 14,000         | 14,000         | 14,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         | 17,000         |
| Share premium                                   | 4,750          | 4,750          | 4,750          | 4,750          | 12,250         | 12,250         | 12,250         | 12,250         |
| Unrealised gain on change in market valuation   | 0              | 0              | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            | 138            |
| Retained earning : Legal reserve & Others       | 1,033          | 1,033          | 1,542          | 2,218          | 2,940          | 3,777          | 4,605          | 5,483          |
| Retained earning & Minority Interest            | (3,803)        | (1,874)        | 7,799          | 18,553         | 28,873         | 41,175         | 52,720         | 65,269         |
| <b>TOTAL SHAREHOLDERS' EQUITY</b>               | <b>15,980</b>  | <b>17,909</b>  | <b>28,229</b>  | <b>39,660</b>  | <b>61,201</b>  | <b>74,340</b>  | <b>86,713</b>  | <b>100,140</b> |
| <b>TOTAL LIA. &amp; SHAREHOLDERS' EQUITY</b>    | <b>170,929</b> | <b>174,748</b> | <b>174,863</b> | <b>179,738</b> | <b>203,128</b> | <b>218,126</b> | <b>231,304</b> | <b>233,243</b> |

## FINANCIAL RATIO ANALYSIS

| LONG TERM PLAN                 |         | Actual  | Actual  | Actual  | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast | Forecast |
|--------------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                |         | 2542/43 | 2543/44 | 2544/45 | 2545/46  | 2546/47  | 2547/48  | 2548/49  | 2549/50  |
| 07-May-03                      |         | 1999/00 | 2000/01 | 2001/02 | 2002/03  | 2003/04  | 2004/05  | 2005/06  | 2006/07  |
| <b>LIQUIDITY RATIOS</b>        |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| CURRENT RATIO                  | (TIMES) | 0.77    | 0.51    | 0.59    | 0.59     | 0.60     | 0.54     | 0.61     | 0.82     |
| QUICK RATIO                    | (TIMES) | 0.70    | 0.45    | 0.54    | 0.52     | 0.52     | 0.46     | 0.54     | 0.73     |
| RECEIVABLE TURNOVER            | (TIMES) | 9.93    | 11.09   | 10.56   | 10.57    | 10.65    | 10.62    | 10.46    | 10.42    |
| COLLECTION PERIOD              | (DAYS)  | 36.75   | 32.92   | 34.57   | 34.53    | 34.26    | 34.38    | 34.89    | 35.02    |
| INVENTORY TURNOVER             | (TIMES) | 22.97   | 28.39   | 27.34   | 27.95    | 27.85    | 27.62    | 27.49    | 27.35    |
| INVENTORY TURNOVER PERIOD      | (DAYS)  | 15.89   | 12.86   | 13.35   | 13.06    | 13.11    | 13.21    | 13.28    | 13.34    |
| <b>PROFITABILITY RATIOS</b>    |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| EBITDAR MARGIN                 | (%)     | 30.67   | 25.97   | 29.03   | 29.62    | 29.36    | 29.18    | 29.38    | 28.97    |
| EBITDA MARGIN                  | (%)     | 21.27   | 16.94   | 22.48   | 24.70    | 24.97    | 25.24    | 25.59    | 25.03    |
| OPERATING MARGIN (EBIT)        | (%)     | 13.15   | 9.36    | 14.43   | 16.64    | 16.11    | 16.42    | 15.44    | 14.97    |
| NET PROFIT MARGIN              | (%)     | 3.02    | 1.50    | 7.91    | 9.25     | 8.83     | 9.26     | 8.53     | 8.49     |
| ROCE                           | (%)     | 18.08   | 18.12   | 20.74   | 23.00    | 23.50    | 25.07    | 26.40    | 28.54    |
| <b>EFFICIENCY RATIOS</b>       |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| RETURN ON EQUITY               | (%)     | 32.65   | 11.38   | 44.14   | 39.86    | 28.60    | 24.71    | 20.56    | 18.80    |
| RETURN ON TOTAL ASSETS         | (%)     | 2.16    | 1.12    | 5.82    | 7.63     | 7.53     | 7.95     | 7.37     | 7.56     |
| RETURN ON FIXED ASSETS         | (%)     | 3.18    | 1.53    | 7.81    | 10.19    | 9.73     | 10.04    | 9.43     | 10.06    |
| ASSET TURNOVER                 | (TIMES) | 0.72    | 0.75    | 0.74    | 0.83     | 0.85     | 0.86     | 0.86     | 0.89     |
| <b>FINANCIAL POLICY RATIOS</b> |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| TOTAL DEBT EQUITY RATIO        | (TIMES) | 9.70    | 8.76    | 5.19    | 3.53     | 2.32     | 1.93     | 1.67     | 1.33     |
| LONG TERM DEBT EQUITY RATIO    | (TIMES) | 7.47    | 6.42    | 3.53    | 2.55     | 1.62     | 1.31     | 1.10     | 0.81     |
| NET DEBT EQUITY RATIO          | (TIMES) |         |         |         |          |          |          |          |          |
| - EXCLUDE OPERATING LEASE      |         | 6.83    | 6.63    | 3.35    | 2.36     | 1.47     | 1.25     | 0.91     | 0.63     |
| - INCLUDE OPERATING LEASE      |         | 10.36   | 9.60    | 5.25    | 3.59     | 2.20     | 1.79     | 1.32     | 0.93     |
| NET DEBT TO EBITDA             | (TIMES) | 5.01    | 5.27    | 4.46    | 3.78     | 3.22     | 2.91     | 2.29     | 1.78     |
| FIX CHARGE COVER               | (TIMES) | 1.46    | 1.23    | 1.90    | 2.62     | 2.67     | 2.92     | 2.82     | 2.79     |
| DSCR = EBITDA / (I + P + R)    | (TIMES) | 0.91    | 0.85    | 1.15    | 1.28     | 1.69     | 1.95     | 1.71     | 1.22     |
| INTEREST COVERAGE RATIO        | (TIMES) | 3.50    | 2.87    | 5.01    | 7.48     | 7.60     | 8.36     | 8.43     | 8.83     |
| PAYOUT RATIO                   | (%)     | 0.00    | 0.00    | 20.62   | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    | 25.00    |
| <b>PER SHARE</b>               |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| PAR VALUE                      | (BAHT)  | 10.00   | 10.00   | 10.00   | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    | 10.00    |
| BOOK VALUE                     | (BAHT)  | 11.41   | 12.79   | 20.16   | 28.33    | 36.00    | 43.73    | 51.01    | 58.91    |
| EARNING                        | (BAHT)  | 2.43    | 1.38    | 7.27    | 9.66     | 8.48     | 9.85     | 9.74     | 10.33    |
| DIVIDEND                       | (BAHT)  | 0.00    | 0.00    | 1.50    | 2.42     | 2.12     | 2.46     | 2.44     | 2.58     |
| <b>GROWTH RATE</b>             |         |         |         |         |          |          |          |          |          |
| TOTAL OPERATING REVENUE        | (%)     | 12.39   | 14.67   | (0.10)  | 13.67    | 11.59    | 10.74    | 7.39     | 6.57     |
| TRANSPORTATION REVENUE         | (%)     | 13.33   | 15.19   | 0.40    | 13.95    | 10.89    | 10.76    | 6.97     | 5.89     |
| OPERATION EXPENSES             | (%)     | 17.32   | 19.67   | (5.69)  | 10.74    | 12.30    | 10.33    | 8.65     | 7.16     |
| PROFIT BEFORE TAX              | (%)     | (17.72) | (42.71) | 419.58  | 34.04    | 6.58     | 15.96    | (0.72)   | 6.15     |
| NET PROFIT                     | (%)     | (27.82) | (43.22) | 427.83  | 32.89    | 6.60     | 16.09    | (1.11)   | 6.09     |
| TOTAL ASSETS                   | (%)     | 19.23   | 2.23    | 0.07    | 2.79     | 13.01    | 7.38     | 6.04     | 0.84     |
| TOTAL LIABILITIES              | (%)     | 11.86   | 1.22    | (6.51)  | (4.47)   | 1.32     | 1.31     | 0.56     | (7.95)   |
| TOTAL EQUITY                   | (%)     | 230.85  | 12.07   | 57.63   | 40.49    | 54.32    | 21.47    | 16.64    | 15.48    |

| ( MILLION BAHT )                 | YEAR 1          | YEAR 2          | YEAR 3          | YEAR 4          | YEAR 5          | YEAR 6          | YEAR 7          | YEAR 8        | YEAR 9        | YEAR 10       | YEAR 11       | YEAR 12       | YEAR 13       | YEAR 14        | YEAR 15        | YEAR 16        | YEAR 17        | YEAR 18        | YEAR 19        | YEAR 20        | SUMMARY        |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
|                                  | 2002/03         | 2003/04         | 2004/05         | 2005/06         | 2006/07         | 2007/08         | 2008/09         | 2009/10       | 2010/11       | 2011/12       | 2012/13       | 2013/14       | 2014/15       | 2015/16        | 2016/17        | 2017/18        | 2018/19        | 2019/20        | 2020/21        | 2021/22        | 20 years       |
| <b>CASH INFLOW</b>               |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |                |                |                |
| - RESULT FROM OPERATION          | (0)             | (1,067)         | 626             | 3,422           | 4,845           | 7,798           | 9,554           | 10,864        | 12,192        | 13,242        | 13,394        | 13,114        | 12,840        | 12,627         | 12,096         | 11,483         | 10,624         | 10,301         | 9,098          | 8,035          | 175,087        |
| PLUS:DEPRECIATION & INTEREST     | 0               | 1,831           | 3,378           | 4,928           | 6,463           | 5,228           | 5,144           | 5,032         | 4,872         | 4,635         | 4,406         | 4,204         | 3,997         | 3,791          | 3,648          | 3,570          | 3,592          | 3,677          | 3,702          | 3,726          | 79,825         |
| :TERMINATED VALUE OF ASSETS      | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 11,699         | 11,699         |
| :CASH FROM SALE OF ASSETS        | 0               | 0               | 0               | 0               | 1,807           | (1,639)         | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 168            |
| <b>TOTAL CASH INFLOW</b>         | <b>(0)</b>      | <b>764</b>      | <b>4,004</b>    | <b>8,350</b>    | <b>13,114</b>   | <b>11,387</b>   | <b>14,698</b>   | <b>15,895</b> | <b>17,064</b> | <b>17,878</b> | <b>17,800</b> | <b>17,319</b> | <b>16,838</b> | <b>16,418</b>  | <b>15,744</b>  | <b>15,053</b>  | <b>14,216</b>  | <b>13,978</b>  | <b>12,800</b>  | <b>23,460</b>  | <b>266,780</b> |
| <b>CASH OUTFLOW</b>              |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |                |                |                |
| - INVESTMENT                     |                 |                 |                 |                 |                 |                 |                 |               |               |               |               |               |               |                |                |                |                |                |                |                |                |
| : AIRCRAFT AND MODIFICATION      | 26,108          | 16,656          | 14,312          | 10,643          | (12,440)        | 0               | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 55,279         |
| : SPARE PART                     | (0)             | 219             | 543             | 716             | 875             | 577             | 594             | 612           | 630           | 648           | 669           | 689           | 709           | 731            | 752            | 774            | 799            | 822            | 846            | 872            | 13,076         |
| : SPARE ENGINE                   | 0               | 1,096           | 1,672           | 461             | 952             | (382)           | 0               | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 3,799          |
| <b>TOTAL CASH OUTFLOW</b>        | <b>26,108</b>   | <b>17,971</b>   | <b>16,527</b>   | <b>11,820</b>   | <b>(10,613)</b> | <b>195</b>      | <b>594</b>      | <b>612</b>    | <b>630</b>    | <b>648</b>    | <b>669</b>    | <b>689</b>    | <b>709</b>    | <b>731</b>     | <b>752</b>     | <b>774</b>     | <b>799</b>     | <b>822</b>     | <b>846</b>     | <b>872</b>     | <b>72,154</b>  |
| <b>NET CASH FLOW</b>             | <b>(26,108)</b> | <b>(17,207)</b> | <b>(12,523)</b> | <b>(3,470)</b>  | <b>23,727</b>   | <b>11,192</b>   | <b>14,104</b>   | <b>15,283</b> | <b>16,434</b> | <b>17,229</b> | <b>17,131</b> | <b>16,630</b> | <b>16,129</b> | <b>15,688</b>  | <b>14,992</b>  | <b>14,278</b>  | <b>13,417</b>  | <b>13,157</b>  | <b>11,954</b>  | <b>22,588</b>  | <b>194,626</b> |
| <b>ACCUMULATED NET CASH FLOW</b> | <b>(26,108)</b> | <b>(43,315)</b> | <b>(55,837)</b> | <b>(59,307)</b> | <b>(35,580)</b> | <b>(24,387)</b> | <b>(10,284)</b> | <b>5,000</b>  | <b>21,433</b> | <b>38,663</b> | <b>55,793</b> | <b>72,424</b> | <b>88,553</b> | <b>104,240</b> | <b>119,232</b> | <b>133,510</b> | <b>146,927</b> | <b>160,084</b> | <b>172,038</b> | <b>194,626</b> |                |

IRR = 17.88 %

NPV = 52,651 MTHB at discount rate 8.5 %



เอกสารประกอบ

## **สมมติฐานการจัดทำโครงการจัดหาเครื่องบินตามแผนวิสาหกิจ 5 ปี**

### **1. สมมติฐานด้านปัจจัยภายนอก**

> ปี 2546 เศรษฐกิจโลกยังคงขยายตัวในอัตราที่ชะลอตัวลง การขยายตัวเกิดจากประเทศที่กำลังพัฒนา โดยเฉพาะสาธารณรัฐประชาชนจีน อินเดีย เกาหลี ส่วนสหรัฐอเมริกาอยู่ในสภาวะชะงักงัน และญี่ปุ่นยังทรงตัว คาดว่าในระยะ 5 ปีข้างหน้า เศรษฐกิจโลกจะขยายตัวเฉลี่ย 3.4% ต่อปี

> เหตุการณ์ก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา มีผลกระทบต่อสายการบินในอเมริกาและยุโรปมาก สายการบินในเอเชียได้รับผลกระทบในช่วงสั้นเพียง 6 เดือน ส่วนประเทศไทยได้รับผลกระทบเพียง 4 เดือน และเริ่มขยายตัวอีกเนื่องจากประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่ได้รับความนิยม และนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยว และการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ ส่วนสงครามในอิรัก และโรคทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง มีผลกระทบต่อประเทศไทยบ้าง แต่คาดว่าจะกระทบในระยะสั้น โดยแผนฯ นี้ยังไม่คำนึงถึงผลกระทบดังกล่าว

> อัตราแลกเปลี่ยน 42.5 บาทต่อ 1 เหรียญสหรัฐตลอดแผนฯ

### **2. สมมติฐานด้านการพัฒนาเครือข่ายการบินและฝูงบิน**

> การพัฒนาเครือข่ายการบินและฝูงบิน ได้ใช้แนวทางตามวิสัยทัศน์ มุ่งให้เครือข่ายเป็น Global Gateway โดยมีการกำหนดจุดบินทั่วโลก (Global Destination Network Mapping) และปรับให้เหมาะสมกับสถานะทางการเงินและสภาวะการแข่งขันในอีก 5 ปีข้างหน้า

> การเพิ่มเที่ยวบินหรือความจุของเที่ยวบิน ใช้สมมติฐานว่าไม่มีข้อจำกัดด้านสิทธิการบิน

> เครื่องบิน B747-300 และ MD-11 ทอยอย้ายจากเส้นทางข้ามทวีปไปใช้งานในเส้นทางภูมิภาค เนื่องจากข้อจำกัดสำหรับการบินในเส้นทางข้ามทวีปในอีก 5 ปีข้างหน้า โดยเครื่องบิน B747-300 จะถูกปลดระวางในปีสุดท้าย 2549/50

> จำนวนที่นั่งของเครื่องบินแต่ละชนิดจะเหมือนกับในปัจจุบัน ยกเว้น

- เครื่องบิน A330-300 8 ลำแรก ถูกปรับที่นั่งจาก 317 ที่นั่ง เป็น 305 ที่นั่ง เหมือนกับ 4 ลำสุดท้าย แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2545/46
- เครื่องบิน B777-200 จำนวน 8 ลำ ถูกปรับที่นั่งจาก 358 ที่นั่ง เป็น 315 ที่นั่ง ทั้งหมดแล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2546/47
- เครื่องบิน B747-400 9 ลำแรก ถูกปรับที่นั่งจาก 405 ที่นั่ง เป็น 375 ที่นั่ง แล้วเสร็จในปีงบประมาณ 2547/48

- ความสามารถในการบรรทุกผู้โดยสาร และสินค้าของเครื่องบินที่เพิ่มเข้ามาในฝูงบินมีดังนี้
  - เครื่องบินพิสัยไกลพิเศษ (Super Long Range Aircraft) ใช้ประมาณการของเครื่องบิน A340-500 แบบ 233 ที่นั่ง
  - เครื่องบินพิสัยไกล (Long Range Aircraft) ใช้ประมาณการของเครื่องบิน A340-600 แบบ 315 ที่นั่ง

### 3. สมมติฐานด้านรายได้

➢ การประมาณปริมาณการขนส่ง โดยอาศัยข้อมูลสถิติการขนส่งของบริษัทฯ ในอดีต วิเคราะห์สภาวะตลาดและการแข่งขันในปัจจุบัน และพยากรณ์แนวโน้มการขยายตัวของผู้โดยสารตาม แนวทางการพยากรณ์จำนวนผู้โดยสารเข้า / ออก ประเทศไทยในอนาคต รวมทั้ง ให้สอดคล้องกับการขยายปริมาณการผลิตตามแผนพัฒนาเครือข่ายการบิน นอกจากนี้ ยังพิจารณาถึงการเชื่อมต่อเที่ยวบินของผู้โดยสารด้วย

➢ การประมาณการรายได้ต่อหน่วย จะขึ้นกับอุปสงค์ด้านปริมาณการจราจรในแต่ละตลาด การสนับสนุนด้านการท่องเที่ยวตามนโยบายของภาครัฐ ตลอดจนสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงขึ้น เนื่องจากการเปิดเสรีด้านการบินมีมากขึ้น การที่รัฐส่งเสริมการท่องเที่ยวด้วยการผ่อนคลายสิทธิการบินเสรีภาพที่ 5 แก่สายการบินต่างชาติ การเปิดตัวของสายการบินใหม่ที่มีต้นทุนดำเนินการต่ำ (Low Cost Carrier) ทำให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยมีแนวโน้มลดลง

➢ กลยุทธ์ในการเพิ่มผู้โดยสารในชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ โดยมุ่งเน้นการขยายสู่กลุ่มบริษัทที่มีการเดินทางเป็นประจำ การสร้างมูลค่าเพิ่มโดยขาย Package ROH ร่วมกับบริการอื่นๆ ซึ่งจะทำให้มีส่วนประสมของรายได้คุณภาพเพิ่มขึ้น คาดว่าจะมีรายได้เฉลี่ยต่อหน่วยเพิ่มขึ้นร้อยละ 1

➢ การนำระบบ Revenue Management System (RMS) มาช่วยในการจัดสรรผู้โดยสาร เพื่อให้ได้รายได้สูงสุด รวมถึงการเพิ่มช่องจำหน่ายโดยการขายตรง และใช้ระบบ Centralized Intelligence Fare (CIF) เป็นเครื่องมือในการจำหน่ายให้กับตัวแทนจำหน่ายขนาดกลางและเล็กมากขึ้น ซึ่งจะช่วยรักษาระดับรายได้เฉลี่ยต่อหน่วย

➢ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ จะทำให้รายได้เฉลี่ยต่อหน่วยเพิ่มขึ้นร้อยละ 25 ในชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจ ในปีแรกทำการปรับปรุง และมีระดับราคาเทียบกับสายการบินชั้นนำ

#### 4. สมมติฐานการประมาณการด้านค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน

> ค่าใช้จ่ายทางด้านน้ำมัน บริษัทฯ ได้พิจารณาจากสถานการณ์น้ำมันในอดีตที่ผ่านมาในปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มในอนาคต โดยราคาน้ำมันเฉลี่ย 9 เดือนแรกของปีงบประมาณ 2544/45 (ตุลาคม 2544 - มิถุนายน 2545) เท่ากับ 71 USC/USG บริษัทฯ จึงคาดว่าราคาน้ำมันเฉลี่ยในปีแรกของแผนฯ จะเท่ากับ 79 USC/USG และ จะมีอัตราการขยายตัวของราคาน้ำมัน ประมาณ 1.5% ต่อปี ดังนั้น ทำให้ประมาณการราคาน้ำมันในแต่ละปีเป็นดังนี้

| ปี                   | 2545/46 | 2446/47 | 2547/48 | 2548/49 | 2549/50 |
|----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| ราคาน้ำมัน (USC/USG) | 79      | 80      | 81      | 82      | 83      |

> อัตราการขยายตัวของค่าใช้จ่ายด้านซ่อมบำรุง ใช้อัตราการขยายตัวต่อหน่วย เท่ากับ 3.3% ต่อปี โดยพิจารณาจากอัตราการขยายตัวของค่าแรงงาน โดยอ้างอิงข้อมูลจากบริษัทซ่อมบำรุงเครื่องบิน และค่าอะไหล่ โดยอ้างอิงข้อมูลจากบริษัทผู้ผลิตเครื่องบิน

> ค่าใช้จ่ายทางด้านค่าเสื่อมราคาของเครื่องบิน และเครื่องยนต์จะคำนวณตามแบบเส้นตรง คิดค่าเสื่อม 20 ปี มูลค่าซาก 10 %

> อัตราการขยายตัวของค่าใช้จ่ายทางอ้อม ประมาณการให้เท่ากับ 6.5 % ต่อปี