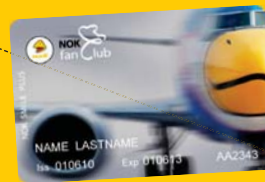




WiFi  
onboard

ENJOY  
THE JOURNEY



# We Fly Smiles





# Contents

สารบัญ

001

พันธกิจ  
Mission

010

สารจาก  
ประธานกรรมการบริษัท  
Message from  
Chairman of the Board

014

สารจาก  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
Message from  
Chief Executive Officer

016

คณะกรรมการบริษัท  
Board of Directors

018

ผู้บริหารบริษัท  
Executive Officer

019

โครงสร้างองค์กร  
Organization Chart

020

จุดเด่นด้านการดำเนินงาน  
Operational Highlights

022

ข้อมูลทางการเงิน  
และการดำเนินงานโดยสรุป  
Summary of Financial and  
Operational Information

024

พัฒนาการที่สำคัญของบริษัท  
Company's Major  
Developments

026

การดำเนินงานที่สำคัญ  
ในรอบปี 2557  
Key Milestones  
In 2014

028

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท  
General Information

030

ลักษณะการประกอบธุรกิจ  
Nature of Business

048

สถานะตลาดและการแข่งขัน  
Market and Competition

052

ปัจจัยความเสี่ยง  
Risk Factors

062

โครงสร้างเงินลงทุน  
และการจัดการ  
Capital Structure  
and Management

084

การกำกับดูแลกิจการที่ดี  
Corporate Governance

106

ประวัติคณะกรรมการบริษัท  
Board of Directors Profiles

126

ประวัติผู้บริหารบริษัท  
Executive Profiles

136

รายการระหว่างกัน  
Related Party Transactions

146

คำอธิบายและการวิเคราะห์  
ผลการดำเนินงาน  
Management Discussion  
and Analysis

168

รายงานความรับผิดชอบ  
ของคณะกรรมการบริษัท  
ต่อรายงานทางการเงิน  
Report of the Board of  
Directors' Responsibilities  
for Financial Statement

170

รายงานคณะกรรมการ  
ตรวจสอบ  
Report of The Audit  
Committee

172

กิจกรรมเพื่อสังคม  
Corporate Social  
Responsibility

## พันธกิจ

นกแอร์มุ่งมั่นเพื่อเป็นสายการบิน  
ราคาประหยัด อันดับหนึ่งในประเทศไทย  
โดยนำเสนอความพึงพอใจแก่ลูกค้า  
ด้วยราคาที่คุ้มค่า แต่คงไว้ซึ่งความน่าเชื่อถือ  
ความสะอาด ความคิดสร้างสรรค์  
และการเอาใจใส่

## MISSION

NOK AIR STRIVES TO BE THE NUMBER ONE  
CHOICE AMONG LOW FARE AIRLINES  
IN THAILAND, PROVIDING CUSTOMERS  
TRUE SATISFACTION THROUGH AFFORDABILITY,  
RELIABILITY, CONVENIENCE,  
INNOVATION AND CARE.

**ENJOY**  
THE JOURNEY

We fly smiles,  
never stop enhancing  
our services for your  
best journey experience.

ด้วยบริการพร้อมรอยยิ้ม  
ในทุกขั้นตอนการเดินทาง  
และเรายังคงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง  
เพราะเราคือสายการบิน  
ราคาประหยัดระดับพรีเมียม  
อันดับ 1 ของคนไทย



## → สบาย...ทุกที่ ทุกเวลา

ยิ้มรับความสะดวกสบาย  
กับนวัตกรรมทันสมัย  
ทำให้การเดินทางเป็นเรื่องง่าย  
พร้อมบริการพิเศษที่เรามอบให้

### CONVENIENCE, ANYWHERE ANYTIME

Smile to our exclusive innovation and services that App-solutely ease your trip.

- Be part of Nok Fan Club and Nok Kids Club and get free ticket plus another five kgs of baggage for free/ Plus priority access to sales promotion exclusive for members.
- 24/7 ticket reservation and payment at Counter Service and 7-11 nationwide / One-stop service at Nok Air website or application on IOS, Android and Blackberry.
- Free WiFi while boarding. Look for Nok WiFi logo and log in with your booking number.

Nok Fan Club และ Nok Kids Club สามารถสะสมคะแนนแลกบัตรโดยสารฟรีและเพิ่มน้ำหนักกระเป๋าฟรีอีก 5 กก. พร้อมทั้งทราบข่าวสารโปรโมชั่นราคาพิเศษก่อนใคร



Available on the  
**App Store**

ANDROID APP ON  
**Google play**

Get it at **BlackBerry App World**

สะดวกรวดเร็วแบบ  
One Stop Service ผ่านเว็บไซต์  
หรือแอปพลิเคชัน Nok Air  
ทั้งระบบ iOS, Android  
และ BlackBerry



สำรองที่นั่งและ  
ชำระค่าโดยสารนกแอร์  
ได้ตลอด 24 ชั่วโมง  
ที่เคาน์เตอร์เซอร์วิส  
และ 7-Eleven ทุกสาขา  
นำใบเสร็จไปเช็กรับ  
เพื่อขึ้นเครื่องได้ทันที



Nok  
WiFi

ไวไฟอินเทอร์เน็ตฟรี  
ระหว่างรอขึ้นเครื่อง  
เฉพาะลูกค้านกแอร์  
เพียงพบบัตรโดยสาร  
Nok WiFi ก็สามารถ  
ล็อกอินได้ที่ด้วย  
Booking Number



## รื่นรมย์... ตลอดการเดินทาง

บริการระดับพรีเมียม  
ที่สร้างรอยยิ้มให้ทุกที่นั่ง  
กับประสบการณ์น่าประทับใจ  
ตลอดเส้นทาง

### COMFY ONBOARD

Professional friendly service for a wonderful flying experience that makes you smile all the way through

- Online Onboard  
Inflight connectivity at 35,000 feet above the ground (Available in equipped aircrafts only)
- New Boeing 737-800 for more comfortable flight and efficient turboprop Bombardier Q400 NextGen
- World Class standard aircraft maintenance service by Lufthansa Technik

# WiFi onboard

ให้คุณออนไลน์ได้อย่างต่อเนื่อง  
ไม่ขาดตอนแม้ที่ระดับความสูง  
35,000 ฟุต\*

\* เปิดให้บริการบนเครื่องบิน  
ที่ได้รับการติดตั้งอุปกรณ์แล้ว

## เครื่องบิน โบอิง 737-800

พาคุณเดินทางสะดวกสบายยิ่งกว่าเคย  
พร้อมด้วยฝูงบินในพิค Bombardier Q400 NextGen



ร่วมมือกับ  
Lufthansa Technik  
บริษัทซ่อมบำรุงอากาศยาน  
ชั้นนำของโลก ในการบำรุงรักษา  
ฝูงบินด้วยมาตรฐานสากล

 **Lufthansa Technik**



## → สุขใจ...ทุกจุดหมาย

เดินทางด้วยรอยยิ้ม  
สู่ทุกจุดหมายสำคัญ  
อย่างมั่นใจ เพราะเราคือ  
สายการบินพรีเมียมโลว์คอสต์  
ที่มีเส้นทางบินครอบคลุมที่สุด  
ในประเทศ

### COMPANION FOR ANY DESTINATIONS

Seamlessly travel to all destinations  
confidently with our most comprehensive  
routes.

- 686 flights a week in 24 domestic routes and one international route
- Fly'n'Ride and Fly'n'Ferry to 26 popular destinations catered to your desire
- Best car rental rates exclusively for Nok Air's customers for your comfort and tailor-made trip

686  
เที่ยวบินต่อสัปดาห์



24

เส้นทางบินในประเทศ



1

เส้นทางบิน  
ระหว่างประเทศ

นกอแอร์อำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารไปยัง  
**26 จุดหมายยอดนิยม** ด้วยบริการต่อรถหรือเรือ  
เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้โดยสารได้อย่างเต็มที่



Fly'n'Ride



Fly'n'Ferry

## Nok Car



ตอบโจทย์  
การเดินทาง  
ที่สะดวกสบายและเป็นส่วนตัว  
ด้วยบริการเช่ารถ ในราคาสุดคุ้ม  
เพื่อลูกค้านกอแอร์โดยเฉพาะ

010



## Message from Chairman of the Board

สารจากประธานกรรมการบริษัท



ในปีที่ผ่านมาเป็นอีกปีหนึ่งที่อุตสาหกรรมการบินดำเนินธุรกิจท่ามกลางเหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่ปลายปี 2556 ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวของประเทศในภาพรวม ในด้านสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศ ถือได้ว่าในปี 2557 มีภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้นมาก ทั้งจากผู้ประกอบการเดิม และสายการบินใหม่ที่เข้ามาในตลาด โดยจำนวนเที่ยวบินภายในประเทศเพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 18.6 จากปีก่อนหน้า ขณะที่อัตราการเติบโตของผู้โดยสารภายในประเทศเติบโตเพียงร้อยละ 10.1 ส่งผลให้เกิดอุปทานล้นตลาด ถึงแม้ว่าบริษัทจะสามารถรักษาอัตราบรรทุกผู้โดยสารให้อยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 81.3 ได้ก็ตาม แต่จากปัจจัยข้างต้น ได้ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อราคาบัตรโดยสาร และทำให้รายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (RASK) ลดลงร้อยละ 14.0 จากปี 2556

ประกอบกับการแข็งค่าของเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ซึ่งแข็งค่าขึ้นเมื่อเทียบกับค่าเงินบาท คิดเป็นประมาณร้อยละ 5.7 อันเป็นผลมาจากการชะลอมาตรการการกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานซึ่งอ้างอิงกับสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐฯ ปรับตัวสูงขึ้นตาม อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางปัจจัยลบที่มีนัยสำคัญดังกล่าวข้างต้น ในช่วงไตรมาสที่ 4 สถานการณ์บ้านเมืองและสภาวะเศรษฐกิจเริ่มฟื้นตัว รวมถึงราคาน้ำมันอากาศยาน ซึ่งเป็นหนึ่งในต้นทุนหลักของบริษัทได้ปรับลดลงอย่างมากจากสภาวะอุปทานของน้ำมันดิบที่ล้นตลาด แต่เมื่อรวมทั้งปี 2557 ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (CASK) ลดลงร้อยละ 1.3 ภาพรวมผลประกอบการของบริษัทและบริษัทย่อย ในปี 2557 มีผลขาดทุนสุทธิรวม 471.7 ล้านบาท โดยผลขาดทุนเฉพาะนกแอร์เท่ากับ 410.5 ล้านบาท และจากบริษัทย่อย จำนวน 61.2 ล้านบาท

Last year was another year that the local airline industry had to confront with continued unsettling political havoc ignited since late 2013 that sent a direct impact to Thailand's economy and its tourism sector. As for competition in the domestic aviation business, 2014 was a year of fiercer competition from both existing players and new comers. The number of domestic flights jumped 18.6% from the previous year while the growth rate of domestic passengers slowly increased by 10.1% only, resulting in flight oversupply. Although Nok Air was able to maintain its cabin factor at 81.3%, the factors mentioned above did materially affect the ticket prices which caused the Revenue per Available Seat Kilometers (RASK) to fall by 14% from the previous year.

At the other front, with the US dollar appreciation by 5.7% compared to the Thai Baht after the US cut down its quantitative easing (QE) economic stimulus program, Nok Air realized its operation expenses based mainly on the US dollar rising. Yet, amid several negative factors that sent a material impact to the Company, in Q4/2014, the political and economic situation started to get better. In addition, the price of Jet A-1, which was one of Nok Air's major operation costs, massively fell due largely to the crude oil oversupply. Yet, for the entire year of 2014, the Cost per Available Seat Kilometers (CASK) was down 1.3%. Overall speaking, Nok Air and subsidiaries suffered a net consolidated loss of 471.7 million baht, of which 410.5 million baht belonged to Nok Air while the remaining 61.2 million baht was suffered by its subsidiaries.



ทั้งนี้ จากสภาวะปัจจัยภายนอกและสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมภายในประเทศที่สูงขึ้น คณะกรรมการได้ตระหนักถึงความเสี่ยงเหล่านี้เป็นอย่างดี ดังนั้น ทางคณะกรรมการได้วางกลยุทธ์ในการกระจายความเสี่ยงธุรกิจของบริษัท เพื่อลดความผันผวนที่จะเกิดขึ้นกับผลตอบแทนของผู้ถือหุ้นในระยะยาว โดยพิจารณาการเพิ่มรายได้ที่มาจากธุรกิจอื่นๆ และลดความเสี่ยงจากการพึ่งพารัฐกิจสายการบินภายในประเทศเป็นหลัก ในปีที่ผ่านมา บริษัทได้ขยายธุรกิจโดยลงทุนใน บริษัท สายการบินนกสกู๊ต จำกัด ซึ่งเป็นสายการบินราคาประหยัดระยะกลางระหว่างประเทศ เพื่อรองรับการขยายตัวของผู้โดยสารในตลาดเอเชียเหนือ อาทิ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ และจีน เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทได้ลงทุนใน บริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ฟิลิปปินส์ เทอร์นิง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นศูนย์ฝึกอบรมทางการบินแบบครบวงจรสำหรับนักบิน ลูกเรือ และช่างซ่อมบำรุงอากาศยาน ซึ่งเป็นการลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพจากการเติบโตของประเทศไทยเพื่อเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาคเอเชียในอนาคต

นอกจากกลยุทธ์ในการขยายธุรกิจเพื่อลดการพึ่งพาสภาพอุตสาหกรรมการบินในประเทศและครอบคลุมธุรกิจต่อเนื่องแล้ว ทางคณะกรรมการได้ให้ความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการกับความเสี่ยงจากความผันผวนของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญในปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องอัตราแลกเปลี่ยนค่าเงินบาท และราคาน้ำมัน เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารต้นทุนดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

บริษัทได้ให้ความสำคัญกับการตอบแทนสังคมอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2557 บริษัทได้จัดโครงการ NOK Gives Life ร่วมกับมูลนิธิเด็กโรคหัวใจ ในพระอุปถัมภ์ของ สมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ให้การช่วยเหลือเด็กที่ป่วยเป็นโรคหัวใจพิการโดยกำเนิด ซึ่งเป็นโครงการที่ดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่องเป็นปีที่ 7 โดยตลอดโครงการได้ช่วยเหลือเด็กที่มีปัญหาโรคหัวใจพิการแต่กำเนิดไปแล้วกว่า 400 คน นอกจากนี้ บริษัทโดยความร่วมมือของพนักงาน นกแอร์ ได้ริเริ่มโครงการอื่นๆ เพื่อช่วยสนับสนุนการเรียนรู้ของเด็กในชนบท อาทิ โครงการนกรเรียนรู้ โดยสนับสนุนอุปกรณ์ และสิ่งของที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ และโครงการนกรมองไกล ซึ่งเป็นการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาเพื่อสร้างเสริมประสบการณ์ ทั้งการเดินทางโดยเครื่องบิน การได้เดินทางไปทัศนศึกษาตามพิพิธภัณฑ์ต่างๆ และโครงการในพระราชดำริเพื่อเพิ่มพูนประสบการณ์ และเป็นการสร้างอนาคตให้แก่เยาวชนของชาติ

ทั้งนี้ ด้วยความมุ่งมั่น ความทุ่มเทในการทำงานของทั้งผู้บริหารและพนักงานทุกท่านที่ร่วมใจกันผลักดันและพัฒนาให้ธุรกิจของนกแอร์สามารถข้ามผ่านอุปสรรคและความท้าทายในปีที่ยากลำบากมาได้ด้วยดี พร้อมกันนี้ ผมในนามของคณะกรรมการบริษัท ขอขอบคุณผู้ถือหุ้น ผู้มีส่วนได้เสีย รวมถึงผู้ที่มีส่วนสนับสนุนให้การดำเนินงานของบริษัทสามารถบรรลุเป้าหมายมาโดยตลอด และให้คำมั่นว่าคณะกรรมการจะบริหารงานโดยยึดมั่นในหลักบรรษัทภิบาลที่ดี มีการดำเนินงานที่โปร่งใส ควบคู่ไปกับการรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เพื่อประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกภาคส่วนตลอดไป

พร้อมกันนี้ ผมขอส่งหน้าที่ประธานกรรมการบริษัทต่อให้คุณสมใจนึก เองตระกูล ผู้ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท เพื่อช่วยพัฒนาสายการบินนกแอร์ให้มีความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนต่อไป

อภิพร ภาษวรินทร์  
ประธานกรรมการบริษัท

With these external factors and increasing competitions in the local industry, the Board of Directors, having realized these risks, have come up with a risk diversification strategy to reduce volatility that could affect shareholders' returns in the long run by contemplating a possibility to increase possible revenues from other businesses and by reducing risk resulted mainly from its dependence on the domestic airline business. That's why during the past year, Nok Air had invested in Nok Scoot Airlines Co., Ltd. an international medium-haul budget airline, to accommodate passenger growth in North Asia markets such as those in Japan, South Korea and China. In addition, we have invested in Pan Am International Flight Training Center (Thailand) Co., Ltd. which will be a comprehensive flight training center for pilots, crews and aircraft maintenance technicians. This is an investment in a business that will benefit from Thailand's potential growth as Asia's aviation hub in the future.

Aside from the strategy to reduce our dependence on the domestic airline business while spreading our wing to other supporting industries, the Board of Directors has massively underlined the importance of managing risk from external factors that materially affected the Company's operation during the past year especially with regard to exchange rates, the value of Thai Baht and oil prices, for the Company to properly manage our costs.

Nok Air continues to put priority to Corporate Social Responsibility. In 2014, Nok Air in collaboration with the Children with Heart Disease Foundation under the patronage of H.R.H. Princess Galyani Vadhana Krom Luang Naradhiwas Rajanagarindra continued to organize the "Nok Gives Life" campaign to help kids born with heart disease. The project, which has continued for the seven consecutive year, has helped more than 400 kids so far. In addition, Nok Air and its employees have initiated other projects to support learning activities of school children in remote areas. This includes the "Nok Rien Roo" (Nok Learning) project which gives away learning materials and other necessary items; and the "Nok Mong Klai" (Nok with Vision) project which takes underprivileged children to an outing to enhance their learning horizon either by taking them for an airplane ride or to visit museums and royal projects for them to savor the first-hand experience and also to nurture the country's future.

Thanks to the commitment and dedication of all executives and employees who collaborated to overcome obstacles and challenges in one of the most difficult years, on behalf of the Board of Directors, I would like to express my appreciation to shareholders, stakeholders and those whose support have enabled us to fulfil our goals. I promise that the Board of Directors will manage the business on the basis of the good corporate governance, transparency and with social responsibility and environmental awareness in mind for the benefit of all shareholders and stakeholders.

I will pass the baton to Mr. Somchainuk Engrakul who will become our next Chairman of the Board. With his competency, expertise and valuable experiences to Nok Air's business, he will assuredly help developing the airline towards a sustainable growth in the future.

Apiporn Pasawat  
Chairman of the Board

014



## Message from Chief Executive Officer

สารจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

ในปี 2557 ผมในฐานะประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีความภาคภูมิใจที่สายการบินบีนกแอร์มีโอกาสได้รับใช้คนไทยมาครบ 10 ปี โดยในปีที่ผ่านมาได้รับผลกระทบจากทั้งสถานการณ์ทางการเมืองและภาวะเศรษฐกิจของประเทศ รวมถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศที่ทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งปัจจัยดังกล่าวส่งผลให้ปริมาณผู้โดยสารและอัตราการขนส่งผู้โดยสารลดต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้ในช่วง 9 เดือนแรกของปี 2557 ผลการดำเนินงานเฉพาะบริษัทมีผลขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมที่ 353 ล้านบาท แต่หลังจากสถานการณ์ทางการเมืองได้คลี่คลายไปในทิศทางที่ดีขึ้น สภาพเศรษฐกิจปรับตัวดีขึ้น การฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบินและอุตสาหกรรมต่อเนื่องจึงส่งผลให้ผลการดำเนินงานเฉพาะบริษัทสามารถทำกำไรเบ็ดเสร็จรวมที่ 73 ล้านบาทในไตรมาสที่ 4

ทั้งนี้ ด้วยความมุ่งมั่นของคณะผู้บริหารและพนักงานที่พร้อมจะเดินหน้าเพิ่มรอยยิ้มให้กับผู้โดยสาร ในปีที่ผ่านมาสายการบินบีนกแอร์จึงไม่หยุดที่จะพัฒนาในทุกๆ ด้าน และนำเสนอบริการพร้อมนวัตกรรมใหม่ๆ โดยในปี 2557 บีนกแอร์เป็นสายการบินแรกในเอเชียที่ให้บริการ WiFi อินเทอร์เน็ตบนเครื่องบิน (NOK WiFi) ด้วยความเร็วระดับ 3G ให้แก่ผู้โดยสารโดยไม่มีค่าใช้จ่ายใดๆ เพื่อให้ผู้โดยสารสามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างต่อเนื่องแม้ในขณะที่เดินทางทางอากาศ

ในปีนีเพื่อรักษาความเป็นผู้นำของสายการบินราคาประหยัดภายในประเทศที่มีเส้นทางครอบคลุมไปยังจังหวัดต่างๆ มากที่สุด สายการบินบีนกแอร์ได้ขยายเส้นทางบินภายในประเทศใหม่อีก 3 เส้นทาง ได้แก่ ดอนเมือง - กระบี่, ดอนเมือง - ขอนแก่น และดอนเมือง - ลำปาง โดยทั้ง 3 เส้นทางใหม่เป็นตลาดที่มีศักยภาพและมีแนวโน้มที่จะเติบโตได้ในอนาคต โดยบีนกแอร์มีอัตราการบรรทุกผู้โดยสารที่ประมาณร้อยละ 80 ภายใน 3 เดือนแรกที่เปิดบริการของแต่ละเส้นทางบิน ซึ่งต้องขอขอบคุณผู้โดยสารที่ได้มอบความไว้วางใจเลือกใช้บริการ และให้การสนับสนุนสายการบินบีนกแอร์อย่างดี

นอกจากนี้ สายการบินบีนกแอร์ได้เพิ่มเครื่องบินใหม่ในฝูงบิน Boeing 737-800 Next Generation อีก 4 ลำ และเป็นสายการบินแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ได้ให้บริการด้วยฝูงบินโบดแบบใหม่จากโรงงานบอมบาร์ดิเอร์ในรุ่นบอมบาร์ดิเอร์คิว 400 อีก 4 ลำ เพื่อรองรับการขยายเส้นทางใหม่ รวมถึงการเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในเส้นทางบินเดิมเพื่อให้นักบินบีนกแอร์เป็นสายการบินราคาประหยัดภายในประเทศที่คั่งไว้ซึ่งส่วนแบ่งการตลาดอันดับ 1 และพร้อมที่จะรองรับการขยายเส้นทางบินระหว่างประเทศในอนาคตอันใกล้

สุดท้ายนี้ ผมต้องขอขอบคุณผู้โดยสารของบีนกแอร์ที่ยังคงไว้วางใจให้สายการบินของเราเป็นสายการบินของคนไทยเพื่อคนไทยที่ได้รับใช้กันมาตลอด 10 ปีที่ผ่านมา ผมสัญญาว่าเราจะมุ่งมั่นที่จะพัฒนาบริการ และนวัตกรรมบริการที่ให้กับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง เพิ่มรอยยิ้มให้กับผู้โดยสารของเราให้กว้างขึ้นในทุกๆ ครั้งที่บินกับเรา

In 2014, as Chief Executive Officer, I am proud to report that Nok Air has been serving Thai people for a decade. During the past year, the airline was affected not only by the country's political environment and economic slowdown, but also by the increasingly intense competition within the domestic airline market. These factors lowered the number of passengers carried and the Cabin Factor, thus resulting in the airline posting a 353 million baht net operating loss during the first nine months of 2014. Fortunately, towards the end of 2014, our financial results improved thanks to various positive factors including more stable local political climate, better economic outlook and the recovery of the aviation and other supporting industries. Nok Air recorded a total of 73 million baht operating profit in the fourth quarter.

With strong commitment by management and employees, Nok Air is ready to grow even bigger smiles for passengers. As a leading innovative airline, we continued to offer new in-flight services. In 2014, we became Asia's first airline to offer "NOK WiFi", in-flight internet connectivity with 3G speed, allowing our passengers to stay connected free of charge.



To maintain our leadership as the domestic budget airline with the most route coverage, Nok Air has launched three new domestic routes including Don Mueang - Krabi, Don Mueang - Khon Kaen and Don Mueang - Lampang, all of which boast high potential growth in the near future. Within the first three months following the inaugural flights, the cabin factor for these route reached 80%. Thank you for choosing Nok Air. We are thankful for your business, trust and continuing support.

In addition, Nok Air added four brand new Boeing 737-800 Next Generation to our fleet and we are the first airline in Southeast Asia to offer the service with Bombardier Q400 turboprop aircraft. These new aircraft will allow Nok Air to expand its coverage as well as to add flight frequency to the existing routes, and ultimately to maintain Nok Air's position as Thailand's domestic low-cost airline with No. 1 market share. Moreover, the fleet expansion would prompt us to expand our wings to cover international routes in the near future.

To end this note, I would like to express my sincere appreciation to Nok Air's passengers for your continued patronage, and letting Nok Air accompany your journey during the past ten years. I promise that Nok Air will continue to enhance our services and innovation for our customers. I hope that the smile from our passengers will become bigger each time you fly with us.

พาที้ สารสิน  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
Patee Sarasin  
Chief Executive Officer

016

**Board of Directors**

คณะกรรมการบริษัท

**1** นายอภิพร ภาชวรินทร์  
Mr. Apiporn Pasawat  
ประธานกรรมการและกรรมการ  
Chairman and Director

**2** นายนิพนธ์ ะกะทีมี  
Mr. Niphon Hakimi  
กรรมการ  
Director

**3** นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ะศิริ  
Mr. Somsak Chotrattanasiri  
กรรมการ  
Director

**4** เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ  
Flight Lieutenant Montree Jumrieng  
กรรมการ  
Director

**5** เรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา  
Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya  
กรรมการ  
Director

**6** นายโชคชัย ปัญญายวงค์  
Mr. Chokchai Panyayong  
กรรมการ  
Director

**7** นายพาทย์ สารสิน  
Mr. Patee Sarasin  
กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
Director and Chief Executive Officer

**8** นายพลช หุตะเจริญ\*  
Mr. Paroche Hutachareon  
กรรมการอิสระ  
Independent Director

**9** นายพิมล ศรีวิกรณ์  
Mr. Pimol Srivikorn  
ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ  
Chairman of Audit Committee  
and Independent Director

**10** นายอภิชาติ ธีระพันธุ์  
Mr. Apichart Chirabandhu  
กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ  
Audit Committee and Independent Director

**11** นายผดุงเดช อินทรลักษณ์  
Mr. Padungdej Indralak  
กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ  
Audit Committee and Independent Director

\* นายพลช หุตะเจริญ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการ  
ในวันที่ 9 มกราคม 2558





018



## Executive Officer

ผู้บริหารบริษัท



**นายพาที สารสิน**  
**Mr. Patee Sarasin**

กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
Director and Chief Executive Officer



**นายปิยะ ยอดมณี**  
**Mr. Piya Yodmani**

รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร  
Deputy Chief Executive Officer



**นางสาวนวลวรรณ ภูประเสริฐ**  
**Ms. Nuanwan Bhuprasert**

ประธานเจ้าหน้าที่สายการเงิน  
Chief Financial Officer



**นายยอดชาย สุทธิธนกุล**  
**Mr. Yodchai Sudhidhanakul**

ประธานเจ้าหน้าที่สายการพาณิชย์  
Chief Commercial Officer



**กัปตันสรรใจ บุญมา**  
**Captain Sanjai Boonma**

ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ  
Chief Operating Officer



# Organization Chart

โครงสร้างองค์กร





020



# Operational Highlights

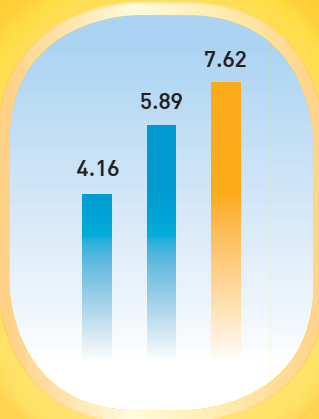
จุดเด่นด้านการดำเนินงาน

## Operational Highlights

จุดเด่นด้านการดำเนินงาน

จำนวนผู้โดยสาร  
No. of Passengers

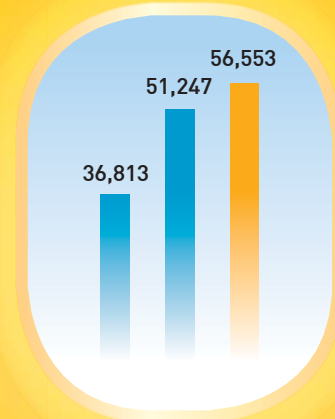
ล้านคน  
Million Passengers



2555 2556 2557  
2012 2013 2014

จำนวนเที่ยวบิน  
No. of Flights

เที่ยวบิน  
Flights



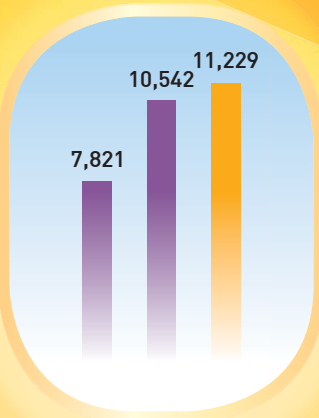
2555 2556 2557  
2012 2013 2014

## Financial Highlights\*

จุดเด่นด้านการเงิน\*

รายได้จากค่าโดยสาร  
Passenger Revenues

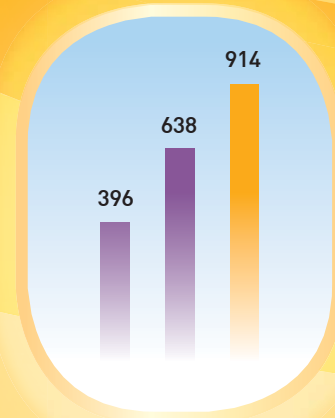
ล้านบาท  
Million Baht



2555 2556 2557  
2012 2013 2014

รายได้จากการให้บริการ  
Service Revenues

ล้านบาท  
Million Baht

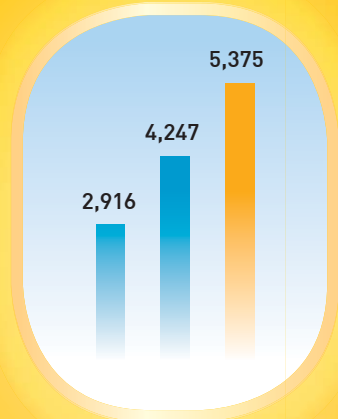


2555 2556 2557  
2012 2013 2014

\* งบการเงินเฉพาะกิจการ  
\* Separate Financial Statements

ปริมาณการผลิต  
ด้านผู้โดยสาร (ASK)  
Available Seat  
Kilometers (ASK)

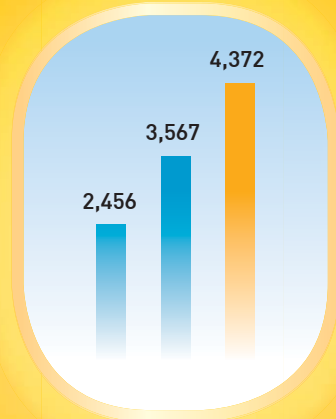
ล้านที่นั่ง - ก.ม.  
Million Seat - km.



2555 2556 2557  
2012 2013 2014

ปริมาณการขนส่ง  
ด้านผู้โดยสาร (RPK)  
Revenue Passenger  
Kilometers (RPK)

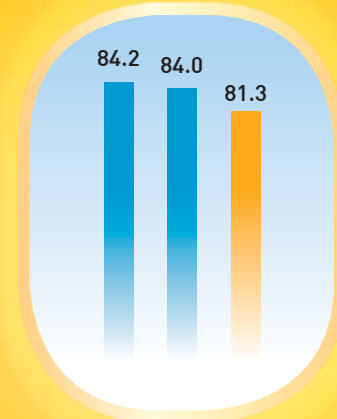
ล้านที่นั่ง - ก.ม.  
Million Seat - km.



2555 2556 2557  
2012 2013 2014

อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร  
Cabin Factor

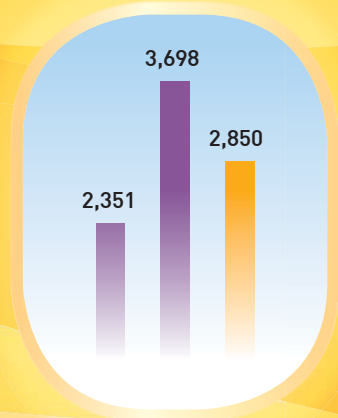
%



2555 2556 2557  
2012 2013 2014

กำไรก่อนหักต้นทุนที่  
Contribution to Fixed Cost

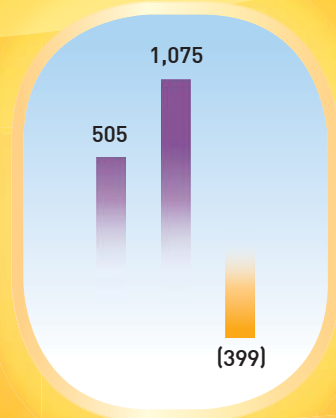
ล้านบาท  
Million Baht



2555 2556 2557  
2012 2013 2014

กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม  
Total Comprehensive Income (Loss)

ล้านบาท  
Million Baht



2555 2556 2557  
2012 2013 2014



022



## Summary Of Financial and Operational Information


ข้อมูลทางการเงินและการดำเนินงานโดยสรุป



		งบการเงินเฉพาะกิจการ Separate Financial Statements		งบการเงินรวม Consolidated Financial Statement	
	หน่วย Unit	2555 2012	2556 2013	2557 2014	2557 2014
<b>งบกำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จ Statements of Comprehensive Income</b>					
รายได้รวม Total Revenues	(ล้านบาท) (Million Baht)	8,260	11,315	12,296	12,313
ค่าใช้จ่ายรวม Total Expenses	(ล้านบาท) (Million Baht)	7,740	10,215	12,706	12,979
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้ Profit Before Income Tax Expenses	(ล้านบาท) (Million Baht)	520	1,099	(411)	(666)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ Profit for the Years	(ล้านบาท) (Million Baht)	505	1,066	(410)	(666)
กำไร (ขาดทุน) สุทธิส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่ Profit (Loss) Attributable to owners of the parent	(ล้านบาท) (Million Baht)	505	1,066	(410)	(472)
<b>งบแสดงฐานะทางการเงิน Statements of Financial Position</b>					
สินทรัพย์รวม Total Assets	(ล้านบาท) (Million Baht)	2,252	6,272	5,937	6,569
หนี้สินรวม Total Liabilities	(ล้านบาท) (Million Baht)	1,364	1,728	2,099	2,220
ส่วนของผู้ถือหุ้น Shareholders' Equity	(ล้านบาท) (Million Baht)	888	4,543	3,838	4,349
<b>อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ Financial Ratio</b>					
อัตราส่วนกำไรจากการดำเนินงาน Operating Profit Margin	ร้อยละ (%)	6.3	9.7	(3.3)	(5.4)
อัตรากำไรสุทธิ Net Profit Margin	ร้อยละ (%)	6.1	9.4	(3.3)	(3.8)
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น Return on Equity	ร้อยละ (%)	59.8	39.3	(9.8)	(10.6)



## สถิติการดำเนินงานที่สำคัญ Operational Statistics

	หน่วย Unit	2555 2012	2556 2013	2557 2014
จำนวนผู้โดยสาร No. of Passengers	ล้านคน (Million Passengers)	4.16	5.89	7.62
จำนวนเที่ยวบิน No. of Sectors	เที่ยว (Sectors)	36,813	51,247	56,553
<b>อัตราส่วนการปฏิบัติการบิน Operation Ratio</b>				
ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร Available Seat Kilometers (ASK)	ล้านที่นั่ง-กม. (Million Seat-Km.)	2,916	4,247	5,375
ปริมาณการขนส่งด้านผู้โดยสาร Revenue Passenger Kilometers (RPK)	ล้านที่นั่ง-กม. (Million Seat-Km.)	2,456	3,567	4,372
อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร Cabin factor	ร้อยละ (%)	84.2	84.0	81.3
ค่าโดยสารเฉลี่ย (ไม่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีสนามบิน) Average Airfare (Not included VAT and Airport Tax)	บาท/คน/เที่ยว (Baht/Passenger/Sector)	1,884	1,788	1,473
รายได้ผู้โดยสารต่อกิโลเมตร Passenger yield	บาท/คน/กม. (Baht/passenger/Km.)	3.19	2.96	2.57
รายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร Revenue per Available Seat Kilometers	บาท/ที่นั่ง/กม. (Baht/seat-Km.)	2.82	2.63	2.26
ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร Cost per Available Seat Kilometers	บาท/ที่นั่ง/กม. (Baht/seat-Km.)	2.65	2.39	2.36
ระยะทางบินโดยเฉลี่ย Stage Length	กิโลเมตร (Kilometers)	591	605	574
ประสิทธิภาพในการตรงต่อเวลา On-time Performance	ร้อยละ (%)	78.0	89.5	77.9
<b>จำนวนเครื่องบิน ณ สิ้นงวด No. of Aircraft as ending of period</b>				
โบอิง 737 - 400 Boeing 737 - 400	ลำ (Aircraft)	3	-	-
โบอิง 737 - 800 Boeing 737 - 800	ลำ (Aircraft)	8	14	18
เอทีอาร์ 72 ATR 72	ลำ (Aircraft)	3	2	2
บอมบาร์ดิเอร์ คิว 400 Bombardier Q400	ลำ (Aircraft)	-	-	4



024



## Company's Major Developments

### พัฒนาการที่สำคัญของบริษัท

#### 2554 • 2011

- บริษัทร่วมกับพันธมิตรธุรกิจ บริษัท สยามเจเนอรัลเอวิเอชัน จำกัด (“เอสจีเอ” หรือ “นกกมินิ”) เปิดให้บริการเส้นทางสายย่อย จำนวน 4 เส้นทาง เป็นการสนับสนุนพันธกิจของบริษัทในการให้บริการครอบคลุมเส้นทางบินในประเทศมากที่สุด
- เกิดเหตุการณ์น้ำท่วมท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในเดือนตุลาคม บริษัทจึงได้ปฏิบัติตามแผนฉุกเฉินที่วางไว้ล่วงหน้า โดยย้ายฐานปฏิบัติการบินไปยังท่าอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ โดยลดจำนวนเที่ยวบินบางส่วน เนื่องจากข้อจำกัด เรื่องการจัดสรรเวลาขึ้นลงของเที่ยวบินและการจัดหาบริการภาคพื้นที่ทำอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ตลอดจนการจัดการด้านบุคลากรที่ให้บริการภาคพื้น ซึ่งบางส่วนเป็นผู้ประสบภัย บริษัทได้นำเครื่องบินบางส่วนไปจอดที่ทำอากาศยานอู่ตะเภา จังหวัดระยอง
- รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 จำนวน 3 ลำแรก ในช่วงไตรมาสที่ 4
- Offer four feeder routes with its business partner, Siam General Aviation Co., Ltd. (SGA or Nok Mini), to provide domestic flights as comprehensive as possible as part of its mission.
- Don Mueang International Airport was submerged under water in the country's major flood disaster. Nok Air exercised its emergency plan by relocating its flight center to Suvarnabhumi International Airport and by reducing a number of flights due to take-off and landing slot restriction, shortage of service areas at the Suvarnabhumi International Airport and shortage of ground staff as they, too, suffered from the flood disaster. Nok Air parked some of its aircraft at U-Tapao Airport, Rayong Province.
- Being delivered the first three Boeing 737-800 during Q4.

#### 2555 • 2012

- ย้ายฐานปฏิบัติการบินกลับมายังท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองในเดือนมีนาคม
- รับมอบเครื่องบินโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 5 ลำ และเอทีอาร์ 72-500 เพิ่มเติมจำนวน 1 ลำ ทำให้มีฝูงบินโบอิง 737-800 จำนวน 8 ลำ และเอทีอาร์ จำนวน 3 ลำ ณ สิ้นปี 2555
- Relocate back to the Don Mueang International Airport in March.
- Being delivered five additional Boeing 737-800 and one ATR 72-500, making Nok Air's fleet to bloat to eight Boeing 737-800 and three ATRs as end of 2012.

## 2556 • 2013

- แปรสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชน เพื่อนำบริษัทเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 20 มิถุนายน 2556
- ปลดประจำการฝูงบินโบอิง 737-400 และปรับเปลี่ยนฝูงบินไอพ่นเป็นรุ่นใหม่ทั้งหมด คือ โบอิง 737-800
- Registered as a public company for future listing in the Stock Exchange of Thailand (SET).
- Listed in the SET on June 20, 2013.
- Retire all Boeing 737-400, making its entire jet fleet to consist only of all Boeing 737-800 Next Generation.

## 2557 • 2014

- เช่าดำเนินงานเครื่องบินไอพ่นโบอิง 737-800 เพิ่มเติมจำนวน 4 ลำ และเช่าดำเนินงานเครื่องบินโบพัด รุ่นอมบาร์ดีเออร์ Q400 จำนวน 4 ลำแรก ทำให้บริษัทมีฝูงบินจำนวนรวม 24 ลำ ณ สิ้นปี 2557
- ร่วมทุนกับสายการบินสก็อต ในการจัดตั้ง บริษัท สายการบินนกสก็อต จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจให้บริการสายการบิน ราคาประหยัดในเส้นทางระหว่างประเทศ
- ร่วมกับเอเอ็นเอ โฮลดิ้งส์ มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และแพนแอม ในการลงทุนจัดตั้งศูนย์ฝึกการบินนานาชาติแพนแอม ประเทศไทย เพื่อเป็นศูนย์ฝึกสอนและอบรมทางการบินแบบครบวงจรแห่งแรกของประเทศไทย
- Operating lease additionally four Boeing 737-800 and start leasing the first four Bombardier Q400, making Nok Air's fleet to expand to 24 as of end of 2014.
- Partner with Scoot Airlines to set up NokScoot Airlines to offer international medium-haul budget flights.
- Join hands with ANA Holding, Assumption University and Pan Am to set up the Pan Am International Flight Training Institute in Thailand as the country's first comprehensive flight and aviation training center.



026



# Key Milestones in 2014

การดำเนินงานที่สำคัญในรอบปี 2557

## มกราคม

1 มกราคม 2557 เปิดเส้นทางบินใหม่ กรุงเทพฯ - กระบี่

January 1, 2014 - Inaugural flight between Bangkok and Krabi.



1  
JAN

## พฤษภาคม

สั่งจองเครื่องบินโบอิง Next-Generation 737-800 และโบอิง 737 MAX 8S

Firm order the next generation Boeing 737-800 and Boeing 737 Max 8S.

## กรกฎาคม

1. 1 กรกฎาคม 2557 เปิดเส้นทางบินใหม่ กรุงเทพฯ - ขอนแก่น

2. The Angel รายการเรียลลิตี ค้นหาพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินรายการแรกของโลก

1. July 1, 2014 - Inaugural flight between Bangkok and Khon Kaen.

2. Broadcast of "The Angel" the world's first reality-TV show to find ideal air hostesses.



1



2

7  
JUL

## กันยายน

1. 1 กันยายน 2557 ร่วมมือกับสายการบินสคูต ให้บริการบินเชื่อมเส้นทางระหว่างประเทศของสายการบิน สคูตกับเส้นทางภายในประเทศของนกแอร์ทุกเส้นทาง

2. 24 กันยายน 2557 ร่วมลงทุนกับเอเอ็นเอ โฮลดิ้งส์ และมหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ เปิดศูนย์ฝึกการบินนานาชาติแพนแอมประเทศไทย

1. September 1, 2014 - Joining hands with Scoot Airlines to offer connecting Scoot's international flights with Nok Air's domestic flights.

2. September 24, 2014 - Co-investing with ANA Holdings and Assumption University to open the Pan Am International Flight Training Center (Thailand).

9  
SEP



1



2



5  
MAY

มิถุนายน



6  
JUN

เปิดตัวโครงการ NOK Gives Life 2557  
Launch of the Nok Gives Life 2014 Project.

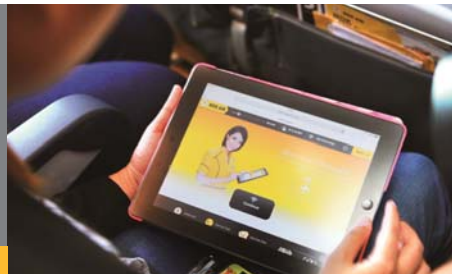
สิงหาคม



8  
AUG

รับมอบเครื่องบินบอมบาร์ดิเอร์ Q400 ขนาด 86 ที่นั่ง ลำแรก จากโรงงานในประเทศแคนาดา  
Delivery of the first 86-seat Bombardier Q400 from its plant in Canada.

ตุลาคม



1



2

10  
OCT

1. เปิดให้บริการ Free WiFi Onboard โดยเป็นสายการบิน Low Cost Airline สายการบินแรกในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่ให้บริการนี้
2. 26 ตุลาคม 2557 เปิดเส้นทางบิน ดอนเมือง - ลำปาง

1. Southeast Asia's first low-cost airline to offer free WiFi on board .
2. October 26, 2015 - Inaugural flight between Don Mueang International Airport and Lampang.



028



## General Information

ข้อมูลทั่วไปของบริษัท

### บริษัทที่ออกหลักทรัพย์

บริษัทที่ออกหลักทรัพย์	: บริษัท สายการบินป็นนแอร์ จำกัด (มหาชน)
ประเภทธุรกิจ	: สายการบินราคาประหยัด
ที่ตั้งสำนักงานใหญ่	: 3 อาคารรจนาการ ชั้น 17 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120
เลขทะเบียนบริษัท	: 0107556000094
เว็บไซต์	: <a href="http://www.nokair.com">www.nokair.com</a>
โทรศัพท์	: 0 2627 2000
โทรสาร	: 0 2285 6944
หุ้นสามัญของบริษัท	: ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีทุนจดทะเบียนและทุนชำระแล้ว ดังนี้ ทุนจดทะเบียน 625,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 625,000,000 บาท ทุนชำระแล้ว 625,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท รวมมูลค่า 625,000,000 บาท

### ข้อมูลของบุคคลอ้างอิง

นายทะเบียนหลักทรัพย์	: บริษัท ศูนย์รับฝากหลักทรัพย์ (ประเทศไทย) จำกัด 62 อาคารตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถนนรัชดาภิเษก เขตคลองเตย กรุงเทพฯ 10110 โทรศัพท์ : 0 2229 2800 โทรสาร : 0 2359 1259 เว็บไซต์ : <a href="http://www.tsd.co.th">www.tsd.co.th</a>
ผู้สอบบัญชี	: บริษัท ดีลอยท์ ทูช โธมัทส ซึยยส สอบบัญชี จำกัด 3 อาคารรจนาการ ชั้น 25 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120 โทรศัพท์ : 0 2676 5700 โทรสาร : 0 2676 5757

## Company Name

---

<b>Company Name</b>	: NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED
<b>Type of Business</b>	: Low Cost Airlines
<b>Head Office</b>	: 3 Rajanakarn Building, 17 <sup>th</sup> Fl., South Sathorn Road, Yannawa, Sathorn, Bangkok 10120
<b>Registration No.</b>	: 0107556000094
<b>Homepage</b>	: <a href="http://www.nokair.com">www.nokair.com</a>
<b>Telephone</b>	: +66 (0) 2627 2000
<b>Facsimile</b>	: +66 (0) 2285 6944
<b>Common Stock</b>	: As of December 31, 2014, The Company's registered capital and paid-up capital are as follows: Registered capital of 625,000,000 Shares at par value of 1 baht per share with the total value of 625,000,000 baht. Paid-up capital of 625,000,000 Shares at par value of 1 baht per share with the total value of 625,000,000 baht.

---

## Other Reference

---

<b>Registrar</b>	: THAILAND SECURITIES DEPOSITORY CO., LTD. 62 The Stock Exchange of Thailand Building, Rachadapisek Road, Klongtoey, Bangkok 10110, Thailand Telephone : +66 (0) 2229 2800 Facsimile : +66 (0) 2359 1259 Homepage : <a href="http://www.tsd.co.th">www.tsd.co.th</a>
<b>Auditor</b>	: Deloitte Touche Tohmatsu Jaiyos Audit Co., Ltd. 3 Rajanakarn Building 25 <sup>th</sup> Fl., South Sathorn Road, Yannawa, Sathorn, Bangkok 10120 Telephone : +66 (0) 2676 5700 Facsimile : +66 (0) 2676 5757

---



030



## Nature of Business

ลักษณะการประกอบธุรกิจ

### การดำเนินธุรกิจ

บริษัทประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัด (Budget Airline หรือ Low-Cost Airline) ภายใต้แบรนด์ “**นกแอร์**” โดยให้บริการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ ในลักษณะจุดต่อจุดโดยไม่มีบริการเชื่อมต่อ (Point-to-Point) ซึ่งใช้เครื่องบินแบบทางเดินเดียวในการให้บริการ บริษัทจัดเป็นสายการบินราคาประหยัดที่ให้บริการครอบคลุมเส้นทางการบินมากที่สุดในประเทศไทย และเป็นสายการบินที่มีความโดดเด่นในด้านการให้บริการตามสโลแกนของบริษัทที่ว่า “**ทุกเที่ยวบินมีรอยยิ้ม**” หรือ “**We Fly Smiles**” โดยผู้โดยสารสามารถเลือกที่นั่งล่วงหน้าได้ฟรี มีบริการอาหารว่างและน้ำดื่มระหว่างเที่ยวบิน รวมถึงให้บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระหว่างเที่ยวบิน<sup>(1)</sup> และบริการน้ำหนักสัมภาระขั้นต่ำโดยไม่คิดค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากค่าโดยสาร

### Business Operation

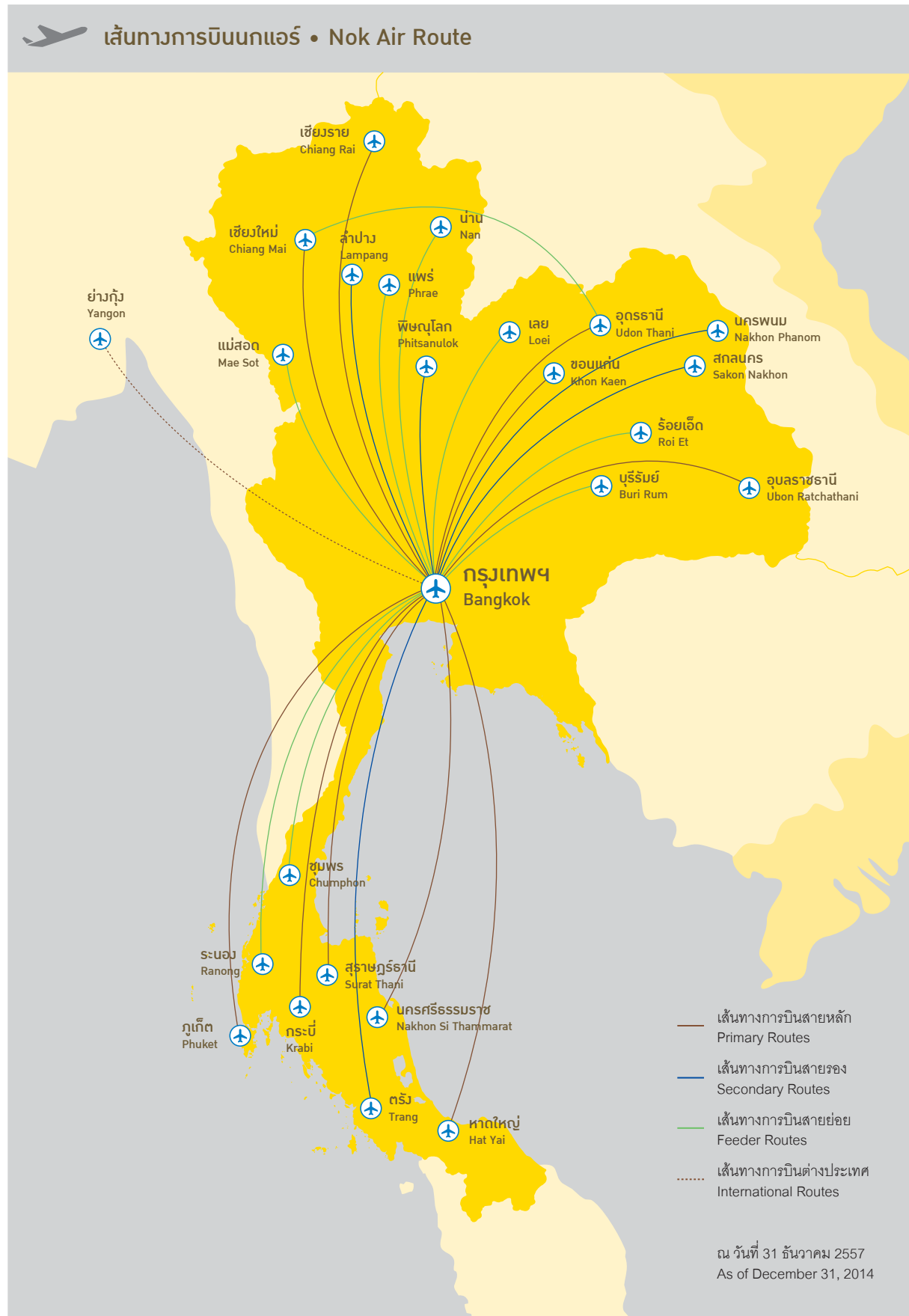
Nok Air operates a budget airline under the “**Nok Air**” brand where it provides domestic point-to-point air transportation by single-aisle aircraft. The Company is the leading budget airline with the most domestic route coverage in Thailand. Known for its outstanding services under the “**We Fly Smiles**” slogan, The Company offers free seat assignment, complimentary in-flight snacks and drinks and free check-in baggage allowance. Moreover, WiFi onboard<sup>(1)</sup> is provided during the flight.

(1) บริการเชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตในระหว่างเที่ยวบิน (WiFi Onboard) เปิดให้บริการบนเครื่องบินที่ได้รับการติดตั้งอุปกรณ์แล้ว

(1) WiFi onboard offered on aircrafts with installed equipment.







## เครือข่ายเส้นทางการบิน

บริษัทเป็นผู้ให้บริการเที่ยวบินที่ครอบคลุมทุกภูมิภาคในประเทศไทย โดยในปัจจุบันเป็นผู้ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศมากที่สุด ทั้งนี้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทให้บริการเที่ยวบินทั้งหมด 25 เส้นทางการบิน ซึ่งประกอบด้วย 24 เส้นทางบินภายในประเทศ และ 1 เส้นทางบินระหว่างประเทศ โดยมีเที่ยวบินทั้งสิ้น 686 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ นอกจากนี้ เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางการบินไปยังตลาดต่างประเทศ ในปี 2557 บริษัทได้ทำข้อตกลงรับขนส่งผู้โดยสารระหว่างสายการบินแบบ Interline Cooperation Agreement กับสายการบินสตูต โดยบริษัทสามารถจำหน่ายบัตรโดยสารจากจุดหมายการเดินทางภายในประเทศ อาทิ เชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต อุดรธานี อุบลราชธานี นครศรีธรรมราช ตรัง และหาดใหญ่ ไปยังประเทศสิงคโปร์ ข้อตกลงดังกล่าวจะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารโดยการซื้อบัตรโดยสารเพียงครั้งเดียวสำหรับการเดินทางไปยังจุดหมายปลายทางที่ต้องเดินทางโดยเที่ยวบินของสายการบินทั้ง 2 สายการบิน

บริษัทให้บริการเที่ยวบินจากฐานปฏิบัติการหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง โดยมุ่งเน้นให้บริการเที่ยวบินทั้งในเส้นทางที่มีความต้องการทางการบินหนาแน่นอย่างเส้นทางการบินสายหลัก<sup>(1)</sup> และเส้นทางการบินที่มีความต้องการทางการบินไม่มากนักในปัจจุบันแต่คาดว่าจะมีความต้องการทางการบินสูงขึ้นในอนาคต อย่างเส้นทางการบินสายรอง<sup>(1)</sup> และเส้นทางการบินสายย่อย<sup>(1)</sup> เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัทว่าด้วยการให้บริการเส้นทางการบินที่ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศไทย

## โครงสร้างรายได้ของบริษัท

บริษัทมีโครงสร้างรายได้ตามงบการเงินของบริษัทสำหรับปี 2555 - 2557 ตามงบการเงินรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม ระหว่างปี 2555 - 2557 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

	2555		2556		2557	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>รายได้จากการให้บริการขนส่ง</b>						
เส้นทางการบินประจำ	7,634.3	92.4	10,292.5	90.9	11,190.5	91.0
เที่ยวบินเช่าเหมาลำ	187.1	2.3	249.5	2.2	38.8	0.3
<b>รวมรายได้จากการขนส่ง</b>	<b>7,821.4</b>	<b>94.7</b>	<b>10,542.0</b>	<b>93.2</b>	<b>11,229.3</b>	<b>91.3</b>
<b>รวมรายได้จากบริการเสริม</b>	<b>396.2</b>	<b>4.8</b>	<b>637.6</b>	<b>5.6</b>	<b>914.0</b>	<b>7.4</b>
<b>รายได้อื่น</b>						
ดอกเบี้ยรับ	40.7	0.5	106.5	0.9	102.0	0.8
อื่นๆ	1.3	0.02	28.5	0.25	50.3	0.4
<b>รวมรายได้อื่น</b>	<b>42.0</b>	<b>0.5</b>	<b>135.0</b>	<b>1.2</b>	<b>152.3</b>	<b>1.2</b>
<b>รายได้รวมทั้งหมด</b>	<b>8,259.5</b>	<b>100.0</b>	<b>11,314.6</b>	<b>100.0</b>	<b>12,295.6</b>	<b>100.0</b>

(1) ประกาศกระทรวงคมนาคม เรื่องหลักเกณฑ์สำหรับการให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศ ณ วันที่ 27 กันยายน 2549 ได้ประกาศหลักเกณฑ์การกำหนดเส้นทางการบินไว้ดังนี้

- เส้นทางการบินสายหลัก คือ เส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารรวมเกินกว่า 300,000 คนต่อปี และกรมการบินพลเรือนอนุญาตให้สายการบินของประเทศไทยทุกสายการบินสามารถบินเพื่อการค้าพาณิชย์ได้โดยไม่จำกัดจำนวนสายการบิน
- เส้นทางการบินสายรอง คือ เส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารรวม 50,000 - 300,000 คนต่อปี และกรมการบินพลเรือนจำกัดจำนวนสายการบินเพียงสามสายการบิน
- เส้นทางการบินสายย่อย คือ เส้นทางที่มีจำนวนผู้โดยสารรวมต่ำกว่า 50,000 คนต่อปี และกรมการบินพลเรือนจำกัดจำนวนสายการบินเพียงสองสายการบิน

## Route Network

Nok Air offers flight services covering every region all over Thailand. At present, Nok Air has the most domestic route coverage in Thailand. As of December 31, 2014, Nok Air flew 25 routes of which 24 domestic routes and one international route with a total of 686 flights per week. To extend its wing to overseas territories, in 2014, Nok Air signed the Interline Cooperation Agreement with Singapore's Scoot Airlines which allowed Nok Air to sell tickets from domestic destinations such as Chiang Mai, Chiang Rai, Phuket, Udon Thani, Ubon Ratchathani, Nakhon Si Thammarat, Trang and Hat Yai to Singapore. The agreement enables passengers to buy one single ticket that covers destinations operated by these two airlines.

Nok Air offers flights from its main operation base at Don Mueang International Airport with a focus to service flights on high demand routes as primary routes<sup>(1)</sup> as well as flights on lower demand but potentially grown routes as secondary routes<sup>(1)</sup> and feeder routes<sup>(1)</sup>. This is in line with Nok Air's competitive strategies to provide the most comprehensive coverage in Thailand.

## Revenue Structure

Based on its 2012 - 2014 financial statements for the fiscal year that ended December 31, 2012 - 2014, Nok Air's revenue structure is as follows:

	2012		2013		2014	
	Million Baht	%	Million Baht	%	Million Baht	%
<b>Revenues from Transportation Service</b>						
Scheduled Flights	7,634.3	92.4	10,292.5	90.9	11,190.5	91.0
Chartered Flights	187.1	2.3	249.5	2.2	38.8	0.3
<b>Total Revenues from Transportation</b>	<b>7,821.4</b>	<b>94.7</b>	<b>10,542.0</b>	<b>93.2</b>	<b>11,229.3</b>	<b>91.3</b>
<b>Total Ancillary Revenues</b>	<b>396.2</b>	<b>4.8</b>	<b>637.6</b>	<b>5.6</b>	<b>914.0</b>	<b>7.4</b>
<b>Other Revenues</b>						
Interest Incomes	40.7	0.5	106.5	0.9	102.0	0.8
Others	1.3	0.02	28.5	0.25	50.3	0.4
<b>Total Other Revenues</b>	<b>42.0</b>	<b>0.5</b>	<b>135.0</b>	<b>1.2</b>	<b>152.3</b>	<b>1.2</b>
<b>Total Revenues</b>	<b>8,259.5</b>	<b>100.0</b>	<b>11,314.6</b>	<b>100.0</b>	<b>12,295.6</b>	<b>100.0</b>

(1) The announcement of the Ministry of Transport: Criteria for Domestic Route Service as of September 27, 2006 as follows:

- Primary route is a route with total passengers over 300,000 a year which Department of Civil Aviation allows all Thai airlines to operate commercial flights along these routes without any restriction of the number of airlines.
- Secondary route is a route with total passengers between 50,000 and 300,000 a year and Department of Civil Aviation allows only three airlines to operate commercial flights in these routes.
- Feeder route is a route with total passengers less than 50,000 a year and Department of Civil Aviation allows only two airlines to operate commercial flights in these routes.



## นโยบายการกำหนดราคาและบริหารจัดการรายได้

บริษัทมีนโยบายการกำหนดราคาเพื่อทำให้เกิดรายได้สูงสุดในแต่ละเที่ยวบิน และกำหนดราคาให้เหมาะสมกับแต่ละเที่ยวบิน โดยแต่ละเที่ยวบินประกอบไปด้วยอัตราค่าโดยสารหลายระดับ (Dynamic Pricing) ตั้งแต่ระดับต่ำสุดไปถึงระดับสูงสุดเป็นขั้นบันได ผู้โดยสารที่ทำการจองล่วงหน้าก่อนจะได้รับราคาในระดับต่ำกว่าผู้โดยสารที่จองในลำดับถัดๆ ไป ทั้งนี้ ราคาตัวโดยสารอาจมีการปรับลดลงได้หากบริษัทจัดการส่งเสริมการขาย โดยการกำหนดอัตราค่าโดยสารหลายระดับ (Dynamic Pricing) มีข้อดี คือ ให้บริษัทสามารถจัดสรรหรือขายตัวโดยสารให้กับผู้โดยสารได้ทุกประเภท ในราคาสูงที่สุดซึ่งส่งผลให้บริษัทมีอัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ที่สูง และมีรายได้สูงสุดในแต่ละเที่ยวบิน นอกจากนี้ บริษัทยังสามารถกำหนดอัตราค่าโดยสารหลายระดับ ทั้งนี้ ในการกำหนดราคา บริษัทพิจารณาจากหลากหลายปัจจัย เช่น ความต้องการในแต่ละช่วงเวลาของสายการบิน คู่แข่ง การพยากรณ์อุปสงค์ของตลาด เป็นต้น

## ช่องทางการจัดจำหน่ายและชำระเงิน

ในฐานะผู้นำของอุตสาหกรรมการบินในการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายบัตรโดยสารและชำระเงิน บริษัทได้มุ่งมั่นในการพัฒนาช่องทางการสำรองที่นั่งและชำระเงินผ่านช่องทางต่างๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพื่อครอบคลุมทุกความต้องการของกลุ่มลูกค้าของบริษัท โดยในปัจจุบัน ผู้โดยสารทั่วไปสามารถสำรองที่นั่งผ่านช่องทางต่างๆ ได้ทั้งหมด 5 ช่องทาง ได้แก่ เว็บไซต์ (รวมถึงแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่) ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์ เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน ตัวแทนจำหน่าย และเคาน์เตอร์เซอร์วิส โดยเว็บไซต์และช่องทางอิเล็กทรอนิกส์ เป็นช่องทางการสำรองที่นั่งที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากมีความสะดวก ไม่มีข้อจำกัดด้านเวลา และไม่มีค่าบริการในการสำรองที่นั่ง นอกจากนี้ บริษัทยังมีช่องทางการสำรองที่นั่งเฉพาะสำหรับลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้าสมาชิกรัฐสภา

## ตารางแสดงสัดส่วนการสำรองที่นั่งผ่านช่องทางต่างๆ

หน่วย : ร้อยละ

	2555	2556	2557
เว็บไซต์และอิเล็กทรอนิกส์	52.5	60.7	66.3
ศูนย์บริการลูกค้าทางโทรศัพท์	14.2	11.6	9.0
เคาน์เตอร์ท่าอากาศยาน	11.9	11.2	10.2
ตัวแทนจำหน่าย	16.6	10.9	9.5
อื่นๆ*	4.8	5.6	5.0
<b>รวม</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

หมายเหตุ : \* ช่องทางการสำรองที่นั่งอื่นๆ รวมถึงการจองผ่านเคาน์เตอร์เซอร์วิส การจองผ่านลูกค้าองค์กร และการจัดจำหน่ายตามการจัดแสดงงานต่างๆ

## ตารางแสดงช่องทางการจัดจำหน่ายและช่องทางการชำระเงิน

ช่องทางการจัดจำหน่าย/ ช่องทางการชำระเงิน	เว็บไซต์	ศูนย์บริการลูกค้า ทางโทรศัพท์	เคาน์เตอร์ ท่าอากาศยาน	ตัวแทนจำหน่าย	เคาน์เตอร์ เซอร์วิส
1. เงินสด	X	X	/	/	/
2. บัตรเครดิต	/	/	/	/	X
3. ตู้เอทีเอ็ม	/	/	X	X	X
4. เคาน์เตอร์เซอร์วิส	/	/	X	X	/
5. ไตเร็กซ์เดบิต	/	X	X	X	X

## Pricing Policy and Revenue Management

Nok Air's pricing policy is to maximize incomes in each flight. This so-called dynamic pricing means tickets are differently priced in a ladder-like manner from the lowest to the highest to allow passengers who make reservation much in advance to pay a lower price. Ticket price may be discounted in case of sales promotion campaign. The dynamic pricing strategy means Nok Air can sell or allocate its tickets to all kinds of passengers at the relatively high price which results in a high cabin factor with the highest revenue in each flight. In addition, this strategy allows Nok Air to price tickets at different levels depending on diverse factors ranging from demands for tickets during different periods, prices offered by competitors and forecast market demands.

## Distribution and Payment Channels

As the airline business's leader in the development of new channels of air ticket sales and payment, Nok Air remains committed to introduce new and innovative channels for ticket reservation and payment to cover the needs of all groups of customers. At present, customers can make a reservation through five channels; namely, website (including mobile phone applications), call center, airport counter, ticket agent and Counter Service. Website and electronic channels remain the most popular means for ticket reservation thanks to its convenience, 24/7 availability and zero fee charge. Besides, Nok Air has an exclusive reservation channel for group travelers, corporate clients and Member of Parliament (MP) customers.

## Ratio of Ticket Reservation through Various Channels

Unit: %

	2012	2013	2014
Website and Electronics	52.5	60.7	66.3
Call Center	14.2	11.6	9.0
Airport Counters	11.9	11.2	10.2
Ticket Agents	16.6	10.9	9.5
Others*	4.8	5.6	5.0
<b>Total</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>

Note: \* Referring to Counter Service, corporate client sales channel and sales at exhibitions and events.

## Sales/Distribution and Payment Channels

Sales/Distribution and Payment Channels	Website	Call Center	Airport Counter	Travel Agent	Counter Service
1. Cash	X	X	/	/	/
2. Credit Card	/	/	/	/	X
3. ATM	/	/	X	X	X
4. Counter Service	/	/	X	X	/
5. Direct Debit	/	X	X	X	X



ส่วนช่องทางการชำระเงิน ผู้โดยสารทั่วไปสามารถชำระด้วยบัตรเครดิต ซึ่งลูกค้านิยมมากที่สุดเนื่องจากมีความสะดวก รองลงไปเป็นการชำระด้วยเงินสด ชำระที่ตู้เอทีเอ็ม (ปัจจุบัน ได้แก่ ธ.ไทยพาณิชย์ ธ.กรุงไทย ธ.กรุงเทพ ธ.ทหารไทย ธ.กสิกรไทย) ชำระที่เคาน์เตอร์เซอร์วิส นอกจากนี้ กลุ่มลูกค้าที่เดินทางเป็นหมู่คณะ ลูกค้าองค์กร และลูกค้าสมาชิกรัฐสภา จะมีเงื่อนไขการชำระเงินที่แตกต่างออกไปตามที่ตกลงกันได้

## การดำเนินงานของบริษัท

ปัจจุบัน บริษัทให้บริการขนส่งผู้โดยสารโดยมีฐานปฏิบัติการบินที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง ซึ่งประกอบด้วย หน่วยงานหลัก ได้แก่ ศูนย์นักบินและลูกเรือ ฝ่ายปฏิบัติการบิน ฝ่ายซ่อมบำรุงเครื่องบิน ฝ่ายบริการลูกค้า ส่วนการเติมน้ำมันเชื้อเพลิง ส่วนมากจะกระทำที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง เนื่องจากมีต้นทุนน้ำมันต่ำที่สุด ส่วนที่ท่าอากาศยานภูมิภาคจะเป็นการเติมเพิ่มเติมเป็นบางครั้งตามมาตรฐานความปลอดภัยเท่านั้น

## การจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการ

### เครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายจัดสรรเครื่องบินให้เหมาะสมกับปริมาณความต้องการบินในแต่ละเส้นทางการบิน ทั้งเส้นทางการบินสายหลัก สายรอง และสายย่อย โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีเครื่องบินให้บริการขนส่งผู้โดยสารทั้งสิ้น 3 รุ่น ได้แก่ โบอิง 737-800 เอทีอาร์ 72-500 และบอมบาร์ดิเออร์ คิว 400 รวมทั้งสิ้น 24 ลำ ทั้งนี้ บริษัทจัดหาเครื่องบินทุกลำด้วยวิธีการเช่าในลักษณะ Dry Lease หรือเช่าเฉพาะเครื่องบินไม่รวมนักบินและลูกเรือ โดยบริษัททำสัญญาเช่าดำเนินงาน (Operating Lease) ซึ่งโดยปกติจะมีระยะเวลาเช่า 7 - 12 ปี โดยเครื่องบินทั้งหมดมีระยะเวลาเช่าที่เหลืออยู่ประมาณ 3.7 - 11.9 ปี

### ตารางแสดงข้อมูลเกี่ยวกับฝูงบินของสายการบินบีนนแอร์ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557

ประเภทเครื่องบิน	จำนวนเครื่องบิน (ลำ)	ความจุผู้โดยสารต่อลำ (ที่นั่ง)	อายุโดยเฉลี่ย (ปี)
โบอิง 737-800	18	186 - 189	7.6
เอทีอาร์ 72-500	2	66 - 72	7.6
บอมบาร์ดิเออร์ คิว 400	4	86	0.2
<b>รวม</b>	<b>24</b>		<b>5.1</b>

เครื่องบินโบอิง 737-800 เป็นเครื่องบินโดยสารที่มีพิสัยบินระยะปานกลาง ลำตัวแคบ ใช้เครื่องยนต์ไอพ่น ซึ่งนำมาใช้สำหรับเส้นทางสายหลักและเส้นทางสายรอง โดยเครื่องบินทั้งสองรุ่นสามารถบินติดต่อกันไกลที่สุด 4 ชั่วโมง สำหรับเครื่องบินเอทีอาร์ 72-500 และเครื่องบินบอมบาร์ดิเออร์ คิว 400 เป็นเครื่องบินโดยสารขนาดเล็ก ใช้เครื่องยนต์ใบพัด (Turbo prop) 2 เครื่อง มีพิสัยบินระยะใกล้ ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้บินในเส้นทางสายรองและสายย่อย เพื่อให้เหมาะสมกับความต้องการบินที่มีไม่มากนัก โดยเครื่องบินรุ่นดังกล่าวสามารถบินติดต่อกันไกลที่สุดประมาณ 3 ชั่วโมง

Passengers can charge a ticket to their credit card which remains the most popular payment channel thanks to its convenience. This is followed by cash payment, ATM payment (currently offering by Siam Commercial Bank, Krung Thai Bank, Bangkok Bank, TMB Bank and Kasikornbank) and counter service payment. Group travelers, corporate clients and Member of Parliament customers are subject to different payment conditions as previously agreed.

## Operation

At present, Nok Air offers a passenger transportation service with the flight operation base at Don Mueang International Airport with its main departments; the Pilot and Crew Center, the Flight Operation Department, the Aircraft Maintenance Department and the Customer Service Department. Meanwhile, jet fuel filling is mostly carried out at Don Mueang International Airport thanks to its lowest cost. Fuel is only filled from time to time at a regional airport based on required safety standard.

## Products and Services

### Aircraft

Nok Air's policy is to procure aircrafts that appropriately respond to flight demands in each route whether it's primary, secondary and feeder routes. As of December 31, 2014, Nok Air had three models of aircraft in its fleet; namely, Boeing 737-800, ATR 72-500 and Bombardier Q400, for a total of 24 airplanes, all of which are procured through dry lease which means only aircraft is leased with neither pilot nor crew. Nok Air's operating lease agreement normally lasts 7 - 12 years and all aircrafts under its fleet have the remaining lease term from 3.7 to 11.9 years.

### Details of Nok Air's Fleet as of December 31, 2014

Type of Aircraft	Number of Aircrafts	Capacity (Seats per Aircraft)	Average Age (Year)
Boeing 737-800	18	186 - 189	7.6
ATR 72-500	2	66 - 72	7.6
Bombardier Q400	4	86	0.2
<b>Total</b>	<b>24</b>		<b>5.1</b>

Boeing 737-800 is a medium-range haul plane with a narrow body and jet engines. The aircraft is used in primary and secondary routes as it can fly up to four hours. Meanwhile, ATR 72-500 and Bombardier Q400 are small two-engine turbo prop aircrafts designed for short-haul flight. Nok Air mostly flies these two aircrafts in secondary and feeder routes to suit modest demands along the routes. The two aircrafts can fly as far as three hours.



### อัตราการใช้เครื่องบินต่อลำ

บริษัทมุ่งเน้นการใช้เครื่องบินให้มีประสิทธิภาพสูงสุดและมุ่งเน้นความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ อีกทั้งยังมุ่งเน้นให้เที่ยวบินของบริษัทไม่เกิดความล่าช้า ซึ่งจะกระทบต่อตารางการบินของบริษัท โดยในปี 2557 สายการบินบีนนแอร์มีเครื่องบิน 1 ลำ รวม 24 ลำ ซึ่งบริษัทมีอัตราการใช้เครื่องบินทุกประเภทเฉลี่ยที่ 9.29 ชั่วโมงต่อวัน

### การซ่อมบำรุงเครื่องบิน

บริษัทมีนโยบายมุ่งเน้นในเรื่องความปลอดภัยของผู้โดยสารเป็นสำคัญ โดยเน้นย้ำให้เครื่องบินอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์พร้อมทำการบินทุกครั้งภายใต้มาตรการการตรวจสอบและการซ่อมบำรุงเป็นไปตามมาตรฐานของกรมการบินพลเรือน องค์การบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (FAA) หรือองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (EASA) การดูแลรักษาและซ่อมบำรุงเครื่องบินแบบครบวงจรนั้น ต้องใช้เงินลงทุนสูงและต้องการผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทาง ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีใบอนุญาตและสามารถซ่อมบำรุงในเบื้องต้น (Transit Check และ Daily Check) และระดับกลาง (A-Check หรือ Light Maintenance) แต่ไม่มีโรงซ่อมบำรุงของตนเอง เพื่อซ่อมบำรุงเครื่องบินในระดับ Heavy Maintenance แต่บริษัทได้ว่าจ้างบริษัทผู้ให้บริการภายนอกซึ่งมีความชำนาญและความพร้อมในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน โดยจะต้องได้รับการรับรองจาก FAA หรือ EASA เพื่อวางแผนการซ่อมบำรุงและดำเนินการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่กนกแอร์

### การจัดหาชิ้นส่วนและอะไหล่

บริษัทดำเนินการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่จากผู้ให้บริการหลักคือ Lufthansa Technik AG ซึ่งนอกจากการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่เครื่องบินแล้ว ยังเป็นผู้วางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินตามที่ระบุไว้ในสัญญาว่าจ้าง ทั้งนี้ กระบวนการพิจารณาคัดเลือกผู้ให้บริการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่ บริษัทจะพิจารณาจากความสามารถในการวางแผนการซ่อมบำรุง ความสามารถในการจัดหาอะไหล่ ค่าใช้จ่าย เป็นต้น นอกจากนี้ บริษัทยังดำเนินการจัดหาชิ้นส่วนอะไหล่เองสำหรับชิ้นส่วนอื่น เพื่อช่วยลดค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยจัดเก็บชิ้นส่วนอะไหล่ไว้ที่อาคารจัดเก็บคลังสินค้าท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง





#### **Aircraft Utilization Rate per Aircraft**

As Nok Air wishes to maximize its aircraft utilization while ensuring passenger's safety and preventing flight delay that could affect its flight schedules, as of end of 2014, Nok Air had a total of 24 aircrafts in its fleet. An average aircraft utilization of all types of aircraft stood at 9.29 hours a day.

#### **Aircraft Maintenance**

Focusing at passenger's safety, Nok Air underlines a perfect flight-ready condition of its aircrafts under the check-up and maintenance criteria of Department of Civil Aviation, the US Federation Aviation Administration (FAA) and the European Aviation Safety Agency (EASA). As full-service aircraft maintenance and repair is capital-intensive and requires specialized technicians, as of December 31, 2014, Nok Air possessed transit check and daily check permits as well as the A-check and Light maintenance permit but it had no maintenance facility of its own to conduct heavy maintenance. Nok Air hired the third-party service provider with aircraft maintenance expertise and facility as well as FAA and EASA accreditation to plan its maintenance and to repair and maintain its aircrafts.

#### **Procurement of Parts and Spare Parts**

Lufthansa Technik AG is the spare part provider for Nok Air who not only sources aircraft spare parts but also plans maintenance schedules for its aircrafts as stated in the contract. Nok Air considered factors such as an ability to plan maintenance schedules and source spare parts as well as related expenses when selecting a spare part service provider. Besides, Nok Air also sourced out other spare parts on its own to reduce related costs. Spare parts are stored at the warehouse at Don Mueang International Airport.

## การจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงเป็นต้นทุนหลักของค่าใช้จ่ายของบริษัท โดยในปี 2557 บริษัทมีค่าใช้จ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 37.4 ของต้นทุนค่าบริการของบริษัท บริษัทซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันโดยตรง ได้แก่ บริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด และ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) โดยในปี 2557 บริษัทมีการสั่งซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้จำหน่ายรายหนึ่งเกินกว่าร้อยละ 30 ของต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง เนื่องจากผู้จัดจำหน่ายรายดังกล่าวให้ราคาและข้อเสนอทางธุรกิจที่ดีกับบริษัท อย่างไรก็ตาม บริษัทมิได้พึ่งพิงผู้จัดจำหน่ายน้ำมันรายดังกล่าวเป็นพิเศษ และบริษัทมิได้มีนโยบายซื้อน้ำมันจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งอย่างต่อเนื่อง หากเงื่อนไขและราคามีได้ดีกว่าบุคคลอื่น เนื่องจากบริษัทสามารถจัดซื้อน้ำมันจากผู้จัดจำหน่ายรายอื่นๆ ได้ อย่างไรก็ตาม การจัดซื้อน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ระดับโลก จะทำให้บริษัทสามารถจัดหาน้ำมันได้อย่างเพียงพอในราคาที่เหมาะสม

เนื่องจากราคาน้ำมันมีความผันผวนสูง บริษัทจึงมีนโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมัน โดยการซื้อน้ำมันในราคาที่กำหนดล่วงหน้ากับผู้ค้าน้ำมัน หรือเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากราคาน้ำมันกับสถาบันการเงิน ซึ่งตามนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันของบริษัท กำหนดให้มีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงระหว่างร้อยละ 20 - 50 ของปริมาณการใช้น้ำมันต่อเดือน ในระยะเวลาไม่เกิน 12 เดือน อนึ่ง บริษัทไม่มีวัตถุประสงค์ในการค้ากำไรในสัญญาดังกล่าว ตามมติของที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทเมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม 2554

โดยทั่วไปบริษัทจะทำการเติมน้ำมันเชื้อเพลิงที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองเป็นหลัก เนื่องจากมีผู้จำหน่ายมากมาย ทำให้บริษัทสามารถจัดหาราคาน้ำมันได้ในราคาถูกกว่าการจัดหาและส่งมอบน้ำมันเชื้อเพลิงในจังหวัดอื่นๆ ซึ่งส่วนใหญ่มีผู้จำหน่ายเพียงรายเดียว โดยผู้ค้าน้ำมันที่สามารถส่งมอบได้ที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมืองจะใช้บริการจับเก็บ จัดส่ง และเติมน้ำมันของบริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) (“BAFS”) ซึ่งเป็นบริษัทเพียงรายเดียวที่ได้รับอนุญาตให้บริการเติมน้ำมัน ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง

## การดำเนินงานบริเวณท่าอากาศยาน

บริษัทดำเนินการบริการภาคพื้นดินและบริการสนับสนุนภาคพื้นดินต่อผู้โดยสารของบริษัทด้วยตนเอง โดยทำการเช่าอุปกรณ์ที่สำคัญจากท่าอากาศยานต่างๆ ในประเทศ เช่น เคาน์เตอร์เช็คอิน และทางเชื่อมต่อ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้ว่าจ้างบุคคลภายนอกที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน เพื่อทำการขนส่งสัมภาระลงทะเลเบียนของผู้โดยสารไปกลับระหว่างท่าอากาศยานและเครื่องบิน การจัดการขนส่งผู้โดยสารระหว่างประตูทางขึ้นเครื่องบิน (Gate) กับเครื่องบิน และบันไดขึ้นลงเครื่องบิน รวมทั้งการจัดการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (Cargo)



## Procurement of Fuel

Fuel was Nok Air's major expense in 2014 as it accounted for 37.4% of its service costs. Nok Air buys fuel directly from Shell of Thailand and PTT Public Company Limited. In 2014, it ordered fuel totaling more than 30% of its total fuel costs from a single supplier as the supplier offered a better deal. However, Nok Air did not exclusively rely upon this supplier and it did not have a policy to continue buying fuel from an exclusive source if terms and conditions as well as price wasn't better than others as Nok Air was always able to buy fuel from any distributor. However, by sourcing fuel from the world-class oil supplier, Nok Air was able to procure enough fuel at a reasonable price.

Due to the volatility of oil prices, Nok Air hedged oil prices by buying fuel at a forward price with an oil supplier or by signing an oil price-hedging agreement with a financial institution based on Nok Air's risk management policy where the ratio of risk hedging was around 20 - 50% of the volume of fuel consumed each month for no more than 12 months in each period. Nok Air had no speculative intention when executing this kind of contract according to the Board of Directors' Resolution adopted on July 28, 2011.

In general, Nok Air's aircrafts will mainly have their tanks filled at Don Mueang International Airport as there are a lot of distributors there which allows the firm to procure fuel at a lower price than if filled in other provinces where a single supplier is usually found. Fuel suppliers who deliver their jet fuel at Don Mueang International Airport usually use the service of Bangkok Aviation Fuel Services Public Company Limited ("BAFS"), the single provider allowing to provide a fuel-filling service at Don Mueang International Airport, to store, deliver and fill aircraft fuel tanks.

## Airport Services

Nok Air offers both ground service and ground support service to its passengers on its own by renting major equipment at various domestic airports such as check-in counter and aerobridge. However, Nok Air also hires the third party with expertise to handle check-in passenger belongings between airport and aircraft as well as to provide transfer buses from gate to aircraft, airstair and cargo management.





## อาหารว่างและเครื่องดื่ม (Catering)

บริษัทให้บริการอาหารแก่ผู้โดยสารสายการบินโดยเน้นอาหารว่างเป็นหลัก โดยได้ว่าจ้างบริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด ให้เป็นผู้ผลิตและจัดส่งอาหารเพื่อบริการแก่ผู้โดยสาร โดยบริษัทเป็นผู้กำหนดประเภทและรสชาติของอาหาร ทั้งนี้ ผู้ให้บริการดังกล่าวเป็นผู้ผลิตอาหารว่างในรูปแบบเฉพาะสำหรับบริการแก่ผู้โดยสารสายการบินนกแอร์เท่านั้น ไม่สามารถนำไปแจกหรือจำหน่ายได้ให้แก่บุคคลอื่นได้

บริษัท เซ็นทรัล เรสตอรองส์ กรุ๊ป จำกัด เป็นผู้ผลิตอาหารประเภทซอต์เพรทเชล ภายใต้ชื่อ อานตี้ แอนน์ (Auntie Anne's) โดยมีครัวกลางผลิตอาหารอยู่ในพื้นที่ของท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง ทั้งนี้ เพื่อความสะดวกในการจัดส่งอาหารว่างมายังเครื่องบินของนกแอร์ โดยผู้ให้บริการดังกล่าวไม่สามารถนำครัวกลางดังกล่าวไปประกอบธุรกิจผลิตอาหารเพื่อจำหน่ายให้บุคคลอื่นได้

## การประกันภัย

บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของนกแอร์กับบริษัทประกันภัยในประเทศไทย ซึ่งผู้รับประกันภัยจะทำประกันภัยต่อ (Reinsurance) ไปยังตลาดรับประกันภัยต่อต่างประเทศตามมาตรฐานสากลของตลาดการประกันภัยเครื่องบิน เบี้ยประกันภัยของบริษัท และวงเงินคุ้มครองอยู่ในสกุลเงินดอลลาร์สหรัฐ

## ความสัมพันธ์ ความเป็นอิสระทางธุรกิจ ความไม่พึ่งพิง และการแข่งขันระหว่างบริษัทกับการบินไทย

บริษัทมีบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ร้อยละ 39.2 และส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการบริษัทจำนวนไม่เกิน 5 ท่าน จากกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน การบินไทยประกอบธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) ซึ่งเป็นธุรกิจที่ใกล้เคียงและอาจแข่งขันกันกับธุรกิจสายการบินราคาประหยัด (Low Cost Airline) ที่นกแอร์ประกอบธุรกิจอยู่

อย่างไรก็ดี การที่นกแอร์ประกอบธุรกิจที่ใกล้เคียงกับผู้ถือหุ้นใหญ่และอาจแข่งขันกัน ทำให้การบินไทยในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ กลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ถือหุ้นรายใหญ่รายอื่นๆ ได้วางกรอบการบริหารจัดการและการบริหารงานร่วมกันเพื่อความชัดเจนในการดำเนินธุรกิจในอนาคตใน 3 ส่วนหลัก คือ 1) ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์ 2) การดำเนินงานที่ไม่พึ่งพิงกัน และ 3) แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน

## Catering

Nok Air offers snack to airline passengers by hiring Central Restaurant Group Co., Ltd. to produce and deliver the snack to passengers after the airline itself has identified type and taste of the snack to be served during the flight. The contractor meanwhile manufactures this snack exclusively for Nok Air's passengers. It has no right to sell or distribute to other parties.

Central Restaurant Group Co., Ltd. makes a soft pretzel snack under Auntie Anne's trade name. Its central kitchen where the pretzel is baked is located in the Don Mueang International Airport compound to facilitate the snack delivery to Nok Air's aircrafts. The contractor cannot use the central kitchen to cook other foods for sales to other parties.

## Insurance

Nok Air has bought aviation insurance in accordance with the practices of the international aviation industry. All Nok Air's aircrafts are insured with an insurance firm in Thailand who then reinsures them in the overseas reinsurance market based on the aircraft insurance industry's international practices. Nok Air's insurance premiums and its insured sums are in US dollar.

## Relationship, Business Independence, Non-dependency and Competition between Nok Air and Thai Airways International PCL.

Nok Air's major shareholder is Thai Airways International Public Company Limited who holds 39.2% of its shares and who dispatches no more than five representatives to sit in its 12-member board. Thai Airways International operates a full-service airline which is similar and therefore could compete with Nok Air's position as a budget airline.

As Nok Air's business competition could overlap with Thai Airways International who is its major shareholder, Nok Air's management and other major shareholders have set up a management framework for a clear business direction in the future which can be categorized in three major areas as follows: 1) Nok Air's business independence; 2) non-dependency of the operation; and 3) a clear business direction.



## ความเป็นอิสระในการดำเนินธุรกิจของนกแอร์

### โครงสร้างผู้ถือหุ้น

ถึงแม้ว่าการบินไทยจะเข้ามาถือหุ้นใหญ่ในนกแอร์ ประมาณร้อยละ 39 แต่ก็ไม่ได้เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่รายเดียวที่มีจำนวนเสียงเบ็ดเสร็จ โครงสร้างผู้ถือหุ้นนกแอร์จะประกอบด้วยผู้ถือหุ้นรายอื่นๆ เช่น กลุ่มผู้บริหาร และผู้ถือหุ้นรายใหญ่กลุ่มอื่นๆ ซึ่งจะเป็นโครงสร้างที่มีการถ่วงดุลที่จะทำให้การดำเนินงานของนกแอร์เป็นอิสระ

### โครงสร้างคณะกรรมการบริษัท

ภายใต้กรอบข้อตกลงตามสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นของนกแอร์ การบินไทยจะสามารถส่งตัวแทนมาเป็นกรรมการของบริษัทได้ในสัดส่วนไม่เกิน 5 ท่าน จากจำนวนกรรมการทั้งหมด 12 ท่าน ซึ่งไม่ถึงกึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมด

ประกอบกับตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด มาตรา 80 ที่ระบุให้กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียในเรื่องใดไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนในเรื่องนั้น บริษัทต้องปฏิบัติตามกฎหมายมหาชนอย่างเคร่งครัด ทำให้กรรมการบริษัทตัวแทนของการบินไทยจะไม่สามารถออกเสียงลงคะแนนในวาระที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับการบินไทยได้

อีกทั้ง ภายใต้มาตรา 85 ที่ระบุว่าในการดำเนินกิจการของบริษัท กรรมการต้องปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมายวัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท ทำให้กรรมการของบริษัทมีหน้าที่ที่จะดำรงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์สุจริตและระมัดระวังในผลประโยชน์ของบริษัท จึงมั่นใจได้ว่าการตัดสินใจใดๆ ของกรรมการบริษัทซึ่งเป็นตัวแทนจากการบินไทยจะต้องกระทำอย่างระมัดระวัง เพื่อประโยชน์ของผู้ถือหุ้นของนกแอร์เป็นสำคัญ

### ความเป็นอิสระของผู้บริหารและการบริหารงาน

ผู้บริหารนกแอร์ทั้งหมดเป็นผู้บริหารที่คณะกรรมการบริษัทสรรหา มา ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในธุรกิจสายการบิน และไม่ได้ดำรงตำแหน่งใดๆ ในการบินไทย ทำให้ผู้บริหารทั้งหมดมีอิสระในการดำเนินธุรกิจภายใต้กรอบแนวทางการดำเนินธุรกิจที่คณะกรรมการบริษัทวางแนวทางไว้ หากมีการดำเนินธุรกิจที่จำเป็นต้องแข่งขันกับการบินไทย ผู้บริหารก็สามารถที่จะผลักดันนโยบายต่างๆ ได้อย่างอิสระ เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นทั้งหมดเป็นหลัก อีกทั้งในการกำหนดเส้นทางการบินซึ่งอาจก่อให้เกิดการแข่งขันระหว่างบริษัทกับการบินไทย บริษัทก็สามารถที่จะกำหนดเส้นทางการบินได้โดยอิสระภายใต้คณะกรรมการบริหารกำหนดเส้นทางการบิน ซึ่งคณะผู้บริหารได้จัดตั้งขึ้นเป็นอิสระภายใต้อำนาจของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

### การไม่พึ่งพิงกันระหว่างนกแอร์กับการบินไทย

ปัจจุบันกรอบการทำงานและการบริหารจัดการของนกแอร์เป็นการดำเนินงานที่เป็นเอกเทศไม่พึ่งพิงกับการบินไทย โดยนกแอร์มีระบบการบริหารจัดการทั้งในส่วนระบบการสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน และระบบบัญชีที่เป็นอิสระของตนเองโดยไม่ได้ใช้ระบบของการบินไทย ด้านการเช่าเครื่องบิน นกแอร์มีนโยบายในการเช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่ารายอื่นเอง ดังจะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนกแอร์เช่าดำเนินงานเครื่องบินจากผู้ให้เช่าจากต่างประเทศเองทั้งหมด โดยมีจำนวนทั้งสิ้น 24 ลำ

นกแอร์ได้ว่าจ้างผู้ซ่อมบำรุงภายนอกเองโดยตรง ผู้ให้บริการหลักๆ ได้แก่ Lufthansa Technik AG ด้านการจัดหาน้ำมันเชื้อเพลิง บริษัทได้จัดซื้อกับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปตามความเหมาะสม นอกจากนี้ยังทำให้บริษัทมีความคล่องตัวในการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันอีกด้วย

โครงสร้างการบริหารที่กล่าวมาข้างต้น เป็นไปตามกรอบแนวทางที่ให้นกแอร์ดำเนินธุรกิจอย่างอิสระและเป็นเอกเทศมิได้พึ่งพิงการบินไทยทั้งในปัจจุบันและในอนาคต

## Nok Air's Business Independence

### Shareholding Structure

Although Thai Airways International holds approximately 39% of Nok Air's shares and is its major shareholder, Thai Airways International is not the only one major shareholder who has absolute voting rights. Nok Air's shareholding structure consists of other shareholders such as the management and other groups of major shareholders which plays a check & balance role to make Nok Air's operation independent.

### Board of Directors' Structure

Under the shareholder's agreement between Nok Air's shareholders, Thai Airways International can send no more than five representatives to be Nok Air's directors out of the airline's total 12 directors which accounts for fewer than half of Nok Air's entire directors.

Section 80 of the Public Company Act provides that directors with interest in a matter may not vote in such matter. As Nok Air strictly complies with the law, Thai Airways International's appointed director may not vote in any matter with a conflict of interest between Nok Air and Thai Airways International.

Section 85 of the same Act also provides that directors are to perform duty in compliance with the laws, objectives and the company's Articles of Association as well as a resolution of the shareholders' meeting with integrity and for the best interest of the firm. As a result, Nok Air's directors are to maintain integrity and take care of its interest which means any decision made by Thai Airways International's appointed director is a result of a careful consideration for the best interest of Nok Air's shareholders.

### Independence of the Management and Executives

All Nok Air executives are nominated by the Board. They are highly experienced in the aviation industry and they hold no position in Thai Airways International. As a result, all executives are having liberty to steer the business based on the framework set by the Board. If there is any competition with Thai Airways International, the executives could independently handle the policy with the best interest of all shareholders. In addition, Nok Air's flight planning sub-committee which has been independently set up by the management under the CEO's authority may independently determine a flight route.

### Non-dependence between Nok Air and Thai Airways International PCL.

At present, Nok Air's management and operation is independent from and does not depend on Thai Airways International. Nok Air has a ticket reservation system, check-in system and accounting system of its own which is independent and separate from Thai Airways International's. Regarding aircraft leasing, Nok Air's policy is to directly lease aircraft from lessors. At present, Nok Air leases a total of 24 aircrafts on its own from foreign lessors.

Nok Air directly hires the third party aircraft maintenance provider which is Lufthansa Technik AG. It also directly buys fuel from fuel suppliers for a cost-effective operation and for flexibility purpose when it comes to manage risk from oil price fluctuation.

The management structure describes above is based on a framework that allows Nok Air to independently operate its business without dependence on Thai Airways International now or thereafter.

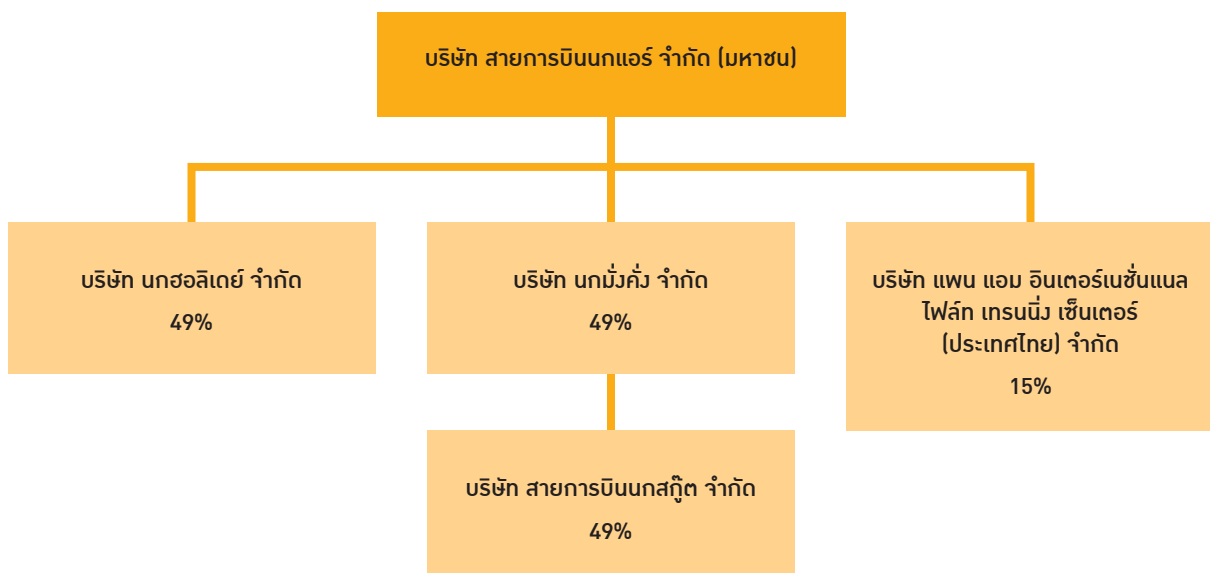


## แนวทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจน

คณะกรรมการบริษัทได้กำหนดแนวทางการดำเนินธุรกิจระหว่างการบินไทย (ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่) และนกแอร์ ซึ่งถือเป็นบริษัทร่วมของการบินไทย ในลักษณะพันธมิตรทางธุรกิจ โดยดำเนินกลยุทธ์ที่เกื้อหนุนกัน แต่สามารถแข่งขันกันได้อย่างอิสระได้ตามความเหมาะสม โดยการบินไทยจะดำเนินการในธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Airline) และจะใช้แบรนด์ “การบินไทย” ในการเป็นสายการบินหลักที่เน้นการให้บริการตามรูปแบบเดิมที่เรียกว่า การบริการคุณภาพสูง (Premium or Legacy Airline) ซึ่งจะดำเนินธุรกิจแข่งขันโดยตรงกับสายการบินเต็มรูปแบบในภูมิภาค เช่น สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ และสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ เป็นต้น และจะใช้แบรนด์ “ไทยสมายล์” ในการบริการคุณภาพสูงระดับย่อม (Light Premium Airline) เพื่อให้บริการในเส้นทางการบินทั้งในและต่างประเทศในคุณภาพบริการที่ด้อยกว่ากลุ่มสายการบินคุณภาพสูงโดยทั่วไป ซึ่งไทยสมายล์จะดำเนินธุรกิจแข่งขันโดยตรงกับสายการบินกลุ่ม Light Premium Airline และ Boutique Airline ในภูมิภาค เช่น สายการบินบางกอกแอร์เวย์ส และสายการบินซิลค์แอร์ เป็นต้น สำหรับเส้นทางบินที่ดำเนินการโดยการบินไทย จะเน้นให้บริการการบินในลักษณะเชื่อมต่อ (Connecting Flight) และมีศูนย์ปฏิบัติการบินหลักที่ทำอากาศยานนานาชาติสุวรรณภูมิ ซึ่งเหมาะสมกับการดำเนินธุรกิจสายการบินเต็มรูปแบบมากกว่า ในขณะที่นกแอร์ประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัด โดยมีจุดเด่นในการให้บริการที่แตกต่าง เส้นทางการบินแบบประจำ ปัจจุบันให้บริการเส้นทางบินภายในประเทศและเส้นทางบินไปยังประเทศพม่า โดยมีแผนที่จะขยายเส้นทางการบินไปยังประเทศอื่นๆ ในภูมิภาคในอนาคตอันใกล้ ให้บริการบินในลักษณะไม่เชื่อมต่อหรือเป็นแบบจุดต่อจุด โดยมีศูนย์ปฏิบัติการบินที่ทำอากาศยานนานาชาติดอนเมือง

## การขยายการประกอบธุรกิจ

นอกจากธุรกิจหลักของนกแอร์แล้ว บริษัทได้ขยายธุรกิจเพิ่มเติมโดยผ่านทางบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด เพื่อเข้าลงทุนใน บริษัท สายการบินนกสก็๊ต จำกัด ประกอบธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศในเส้นทางการบินระยะกลาง และบริษัท นกฮอลิเดย์ จำกัด ซึ่งประกอบธุรกิจนำเที่ยว รวมทั้งบริษัทได้ลงทุนในเงินลงทุนระยะยาว โดยลงทุนในบริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟล์ท เทรนนิง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยเข้าถือหุ้นร้อยละ 15 ซึ่งบริษัทดังกล่าวเป็นผู้ดำเนินการศูนย์ฝึกการบินนานาชาติ ซึ่งจะเป็นที่ฝึกสอนและอบรมทางการบินแบบครบวงจรที่มีหลักสูตรครอบคลุมทั้งการฝึกอบรม นักบิน ช่างซ่อมบำรุง ลูกเรือ และวิชาชีพทางการบินอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยสามารถสรุปโครงสร้างเงินทุนของบริษัท บริษัทย่อยและเงินลงทุนระยะยาว ได้ดังนี้





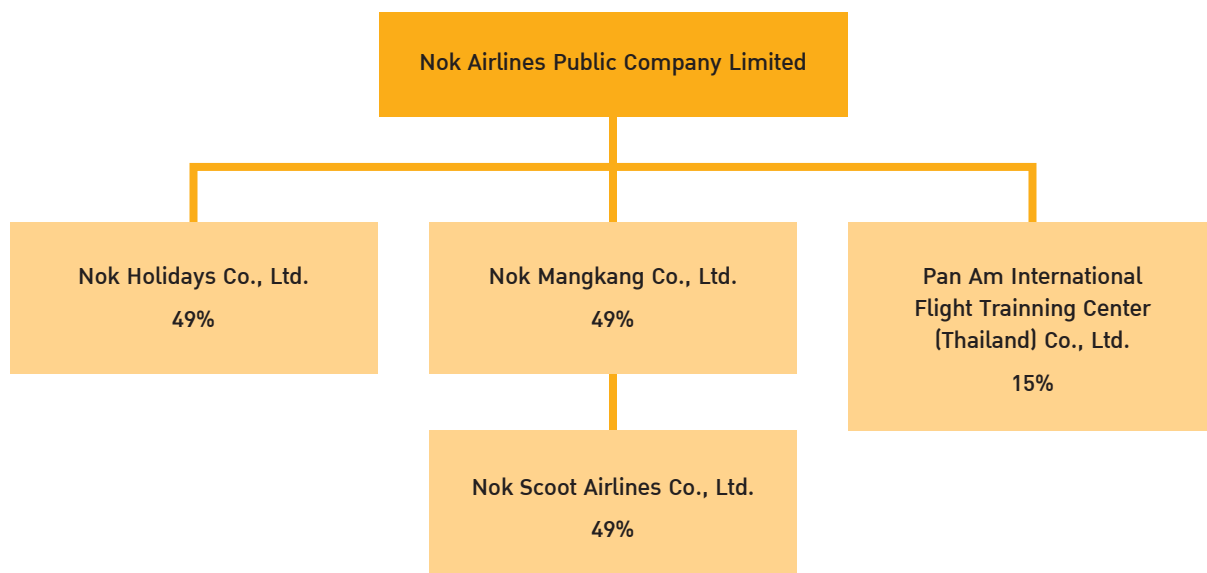
### Clear Business Direction

According to the Board of Directors, Thai Airways International which is Nok Air’s one of major shareholders, and Nok Air, which is Thai Airways International’s associate company, are business alliances where their businesses are complementary but could be independently competitive when appropriate. Thai Airways International operates a full-service airline under the “Thai Airways” brand and directly competes with other full-service airlines in the region such as Singapore Airlines and Malaysia Airlines, while using its “Thai Smile” brand to offer a light premium airline for both domestic and international flight routes at a less premium service fee. Thai Smile meanwhile directly competes with other light premium and boutique airlines such as Bangkok Airways and SilkAir. For flights operated by Thai Airways International, they are mostly connecting flights. Together with the main operation center at Suvarnabhumi International Airport, the airline is suitable to operate its business as the full-service airline.

On the other hand, Nok Air is running a budget airline with a unique service as its selling point. Its current routes are mainly domestic routes plus an international route to Myanmar with a plan to expand its wings to other regional destinations in the near future. Nok Air’s flights are point-to-point with no connection, having its main flight operation base located at Don Mueang International Airport.

### Business expansion

Aside from Nok Air’s main business, we have expanded our business through our subsidiaries; namely, Nok Mangkang Co., Ltd. which is our vehicle to invest in Nok Scoot Airlines Co., Ltd. who operates a medium-haul international budget airline; and Nok Holidays Co., Ltd. who offers tour and travel service. In addition, we have invested our long-term investment in Pan Am International Flight Training Center (Thailand) Co., Ltd. resulting in 15% of its shares. This firm will run an international flight training center to train and offer the most comprehensive aviation courses covering the training of pilots, maintenance personnel, crews and other aviation professionals. Nok Air’s investment structure in the subsidiaries and its long-term investments is described as follows:





048



## Market and Competition

### สภาวะตลาดและการแข่งขัน

ถึงแม้อุตสาหกรรมการบินภายในประเทศไทยจะได้รับผลกระทบจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจ เนื่องจากสถานการณ์ความไม่สงบทางการเมืองตั้งแต่ช่วงไตรมาสที่ 4 ของปี 2556 ต่อเนื่องถึงไตรมาสที่ 2 ของปี 2557 แต่ภาพรวมของอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศไทยในปี 2557 นั้นยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยจำนวนผู้โดยสารภายในประเทศยังคงเติบโตอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 10.1<sup>(1)</sup> จากปีก่อนหน้า ซึ่งเป็นผลมาจากการขยายตัวอย่างรวดเร็วของสายการบินราคาประหยัด โดยในปี 2557 ได้มีการขยายฝูงบินของสายการบินเดิมในตลาดประกอบกับการเข้ามาในตลาดของสายการบินราคาประหยัดรายใหม่ ได้แก่ สายการบินไทยไลอ้อนแอร์ ซึ่งจากการเพิ่มปริมาณการผลิตทางการบินดังกล่าว ทำให้ในปี 2557 มีจำนวนเที่ยวบินภายในประเทศเพิ่มขึ้นเป็น 193,904 เที่ยวบินต่อสัปดาห์<sup>(1)</sup> หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 18.6 จากปีก่อนหน้า จึงทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันของสายการบินราคาประหยัด โดยแต่ละสายการบินมีการจัดกิจกรรมทางการตลาดและใช้กลยุทธ์ทางด้านราคาต่างๆ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเดินทางจากการเดินทางด้วยรถโดยสารหรือรถไฟมาเป็นการเดินทางทางอากาศ เนื่องจากมีค่าใช้จ่ายใกล้เคียงกัน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีสายการบินทั้งสิ้น 6 สายการบินหลักที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศภายในประเทศไทย (Domestic Flight) โดยอาจแบ่งสายการบินได้เป็น 2 ประเภท คือ สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ และสายการบินราคาประหยัด ถึงแม้ว่าสายการบินทั้งสองประเภทมีแนวทางการดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกันและมีกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน อีกทั้งยังมีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่แตกต่างกัน แต่เนื่องจากเส้นทางการบินที่จำกัดและการให้บริการที่สามารถทดแทนกันได้ ทำให้อาจมีการแข่งขันกันระหว่างกลุ่มสายการบินทั้งสองกลุ่ม ถึงแม้ว่าการแข่งขันจะไม่สูงเท่ากับการแข่งขันกันภายในในกลุ่มผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินประเภทเดียวกันเอง

ในส่วนของสายการบินราคาประหยัด สายการบินแอร์เอเชียเป็นผู้ประกอบการรายแรกที่ดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดในประเทศ ที่เน้นกลยุทธ์ในการขายตั๋วโดยสารด้วยราคาต่ำที่สุด โดยราคาค่าตั๋วโดยสารไม่รวมการให้บริการเสริมอื่นที่เกี่ยวข้องกับการบิน เช่น น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระลงทะเลเบียน การขอรู้นั่งบนเครื่องล่วงหน้า อาหารและเครื่องดื่ม ทั้งนี้ หากผู้โดยสารต้องการซื้อบริการเสริมจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมจากราคาค่าตั๋วโดยสาร

ส่วนสายการบินไทยไลอ้อนแอร์นั้นเป็นผู้ประกอบการรายใหม่ ซึ่งได้เริ่มเข้ามาในตลาดสายการบินราคาประหยัดในช่วงปลายปี 2556 โดยมีกลยุทธ์ในการเสนอราคาต่ำโดยสารที่รวมบริการต่างๆ ไว้ อาทิ น้ำหนักกระเป๋าสัมภาระ และบริการเลือกที่นั่ง

สำหรับสายการบินนกแอร์นั้นต้องการจัดวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นสายการบินราคาประหยัดคุณภาพสูง โดยตั้งราคาตั๋วโดยสารในอัตราที่สูงกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ แต่เป็นราคาที่รวมบริการทุกอย่างที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น บริการอาหารว่างและน้ำหนักกระเป๋าสัมภาระไว้เรียบร้อยแล้ว โดยผู้โดยสารไม่ต้องชำระเงินส่วนเพิ่มสำหรับบริการดังกล่าว



(1) ที่มา : กรมการบินพลเรือน

Although the domestic airline industry in Thailand was affected by an economic malaise as a result of the country's political unrest from Q4/2013 to Q2/2014, Thailand's domestic aviation industry in 2015 remained very much buoyant. The number of domestic passengers steadily increased by 10.1%<sup>(1)</sup> from the previous year thanks largely to a rapid expansion of budget airlines. In 2014, not only existing airlines in the market expanded their fleets, but a new player, namely, Thai Lion Air, also stepped into the market which eventually increased Thailand's domestic flights to 193,904<sup>(1)</sup> flights a week or as many as 18.6% from the previous year. Amid intense competition, each low-cost airline implemented pricing strategies and marketing campaigns to lure customers which were effective enough to make consumers ditch bus or train and to travel instead by plane as ticket prices are very competitive.

As of December 31, 2014, there were six major airlines offering domestic flights in Thailand. This can be divided into two categories; namely, full-service airline and budget or low-cost airline. Despite different business directions and strategies and despite different targeted groups of customers, yet, with restricted routes and complementary services, these two categories indeed clashed from time to time although the competition between the two may not be as intense as that within the same category.

Among low-cost airline operators, Air Asia was the first player who unveiled its low-cost flight operation in Thailand with a focus at the lowest ticket possible offered of which the price does not include other complementary services such as check-in luggage, reserved seat and food & beverage during the flight. In other words, passengers are to pay for these extra services themselves on top of a plane ticket if they do need them.

Thai Lion Air, the latest player who started its operation in this market in late 2013, offers air tickets at a price inclusive of luggage and reserved seat.







Nok Air places its marketing position as a premium-grade low-cost airline where a ticket is priced at a higher rate than other low-cost airlines but inclusive of all services available during the flight such as snack and luggage. In short, passengers do not have to pay an additional premium.



(1) Source: Department of Civil Aviation

## ตารางแสดงจำนวนผู้โดยสารเข้า – ออก และอัตราการเติบโตเฉลี่ยของสายการบินที่ให้บริการในประเทศ

Inbound-Outbound passengers and an average growth rate of airlines offering domestic flights

สายการบิน Airline	สัญลักษณ์ Logo	จำนวนผู้โดยสารเข้า - ออก (คน)* Number of inbound- outbound passengers*			อัตราการเติบโต เฉลี่ย (ร้อยละ) Average growth rate (%)
		2555 2012	2556 2013	2557 2014	
นกแอร์ Nok Air		3,969,918	6,068,217	7,149,825	35.2
ไทยแอร์เอเชีย Thai Air Asia		4,528,975	6,198,067	6,917,527	24.2
การบินไทย Thai Airways		5,992,179	6,540,342	5,208,940	-5.6
บางกอกแอร์เวย์ส Bangkok Airways		2,632,374	3,175,720	3,394,389	13.8
ไทยไลออนแอร์** Thai Lion Air**		-	22,504	1,775,467	-
โอเรียนท์ไทย Orient Thai		653,049	309,498	95,253	-60.9
<b>รวม</b> <b>Total</b>		<b>17,776,495</b>	<b>22,314,348</b>	<b>24,541,401</b>	<b>17.7</b>

หมายเหตุ : \* จำนวนผู้โดยสารเข้าออกเป็นจำนวนผู้โดยสารที่ไม่นับรวมผู้โดยสารที่ซื้อตั๋วโดยสารแล้วไม่มาขึ้นเครื่อง

\*\* ไทยไลออนแอร์ เริ่มบินเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2556

ที่มา : กรมการบินพลเรือน

Note: \* Number of inbound-outbound passengers not including number of no-show passengers with purchased tickets

\*\* Thai Lion Air started its inaugural flight on December 4, 2013.







Source: Department of Civil Aviation

หากพิจารณาในด้านการเติบโตของจำนวนผู้โดยสาร กลุ่มสายการบินราคาประหยัดถือเป็นกลุ่มที่มีการเติบโตสูงกว่ากลุ่มสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ โดยสายการบินนกแอร์ ถือเป็นสายการบินที่มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยของผู้โดยสารภายในประเทศสูงสุด กล่าวคือ ร้อยละ 35.2 ในช่วงปี 2555 - 2557 เนื่องจากเป็นสายการบินที่เน้นการให้บริการในประเทศเป็นหลัก อีกทั้งยังมีการเปิดบริการในเส้นทางใหม่ และมีจำนวนเที่ยวบินต่อสัปดาห์มากที่สุด

In terms of an air passenger growth rate, the low-cost airline industry is obviously enjoying a higher growth than the full-service airline segment. Nok Air is considered having the highest average growth rate among domestic flight operators as it witnessed a 35.2% growth during 2012 - 2014 thanks to its solid vision to offer only domestic flights, its attempts to open up new routes and its endeavors to fly the highest number of flight per week.

### ส่วนแบ่งการตลาดของสายการบินหลักสำหรับเส้นทางการบินในประเทศ

Market shares of major airlines for domestic flight routes

สายการบิน Airline	สัญลักษณ์ Logo	ส่วนแบ่งตลาด (ร้อยละ) Market share (%)		
		2555	2556	2557
		2012	2013	2014
นกแอร์ Nok Air		22.3	27.2	29.1
ไทยแอร์เอเชีย Thai Air Asia		25.5	27.8	28.2
การบินไทย Thai Airways		33.7	29.3	21.2
บางกอกแอร์เวย์ส Bangkok Airways		14.8	14.2	13.8
ไทยไลออนแอร์ Thai Lion Air		-	0.1	7.23
โอเรียนท์ไทย Orient Thai		3.7	1.4	0.4

หมายเหตุ : ส่วนแบ่งการตลาดของสายการบินหลักจำนวน 6 สายการบิน โดยประมาณ ซึ่งคำนวณจากจำนวนผู้โดยสารที่เดินทางโดยสายการบินดังกล่าว โดยไม่รวมผู้โดยสารที่มีตั๋วโดยสารยืนยันการเดินทางแล้วแต่ไม่มาแสดงตัว

ที่มา : กรมการบินพลเรือน

Note: Market shares of six major airlines calculated from the number of passengers flying these airlines excluding no-show passengers with confirmed tickets in hands.

Source: Department of Civil Aviation

ในปี 2557 นกแอร์เป็นสายการบินที่มีส่วนแบ่งการตลาดสำหรับการบินในประเทศมากที่สุด ที่ประมาณร้อยละ 29.1 สายการบินที่มีส่วนแบ่งตลาดรองลงมา คือ สายการบินแอร์เอเชีย และสายการบินไทย (รวมถึงไทยสมายล์) ซึ่งมีส่วนแบ่งการตลาดอยู่ที่ร้อยละ 28.2 และ 21.2 ตามลำดับ โดยหากพิจารณาจากอัตราการเติบโตจะพบว่า นกแอร์จัดเป็นสายการบินที่มีการเติบโตของส่วนแบ่งการตลาดสูงที่สุด โดยมีส่วนแบ่งการตลาดเพิ่มจากร้อยละ 22.3 ในปี 2555 เป็นร้อยละ 29.1 ในปี 2557

In 2014, Nok Air commanded the highest market share for domestic flights at a rate of 29.1% ahead of Air Asia and Thai Airways International (including Thai Smile) which enjoyed a market share of 28.2% and 21.2%, respectively. Based on the growth rate, Nok Air remained the airline that commanded the highest market share growth rate as its shares rose from 22.3% in 2012 to 29.1% in 2014.



052



## Risk Factors

### ปัจจัยความเสี่ยง

#### ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน

##### ความเสี่ยงจากการจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพียงพอและความผันผวนของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง

น้ำมันเชื้อเพลิงสำหรับเครื่องบินจัดเป็นวัตถุดิบหลักที่สำคัญในการประกอบธุรกิจของบริษัท โดยในปี 2557 บริษัท มีต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 37.4 ของต้นทุนจากการดำเนินงาน ซึ่งจัดเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูงที่สุดของบริษัท หากบริษัท ไม่สามารถจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงที่เพียงพอต่อการปฏิบัติการบินของบริษัท อาจส่งผลให้ธุรกิจต้องหยุดดำเนินการ อีกทั้งปริมาณ และราคาน้ำมันเชื้อเพลิงขึ้นอยู่กับปัจจัยทางเศรษฐกิจและการเมืองของโลก ซึ่งเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมหรือประมาณการ ได้อย่างแม่นยำ

อย่างไรก็ดี บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดหาและบริหารต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง และเพื่อเป็นการลดและกระจายความเสี่ยงดังกล่าว ปัจจุบันบริษัทจึงจัดหาปริมาณน้ำมันเชื้อเพลิงจากผู้ค้าน้ำมันรายใหญ่ของประเทศมากกว่า 1 ราย ได้แก่ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) และบริษัท เซลล์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยตั้งแต่เริ่มดำเนินการบริษัทไม่เคยประสบภาวะขาดแคลน น้ำมันเชื้อเพลิง

สำหรับการบริหารต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง บริษัทได้เข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของราคาน้ำมันเชื้อเพลิง ในสองลักษณะ คือ การกำหนดราคาซื้อน้ำมันล่วงหน้ากับผู้ค้าน้ำมันโดยตรง และการเข้าทำสัญญาอนุพันธ์ทางการเงินกับธนาคาร นอกจากนี้บริษัทอาจปรับราคาตั๋วโดยสารให้สอดคล้องกับต้นทุนราคาน้ำมันที่สูงขึ้นได้ เนื่องจากบริษัทใช้กลยุทธ์การตั้งราคา แบบ Dynamic Pricing หรือการกำหนดค่าตั๋วโดยสารหลายระดับราคา ซึ่งเพิ่มความยืดหยุ่นให้กับบริษัทในการบริหารรายได้ และต้นทุน ประกอบกับนโยบายการบริหารความเสี่ยงจากราคาน้ำมันของบริษัท มีระยะเวลาการเข้าทำสัญญาป้องกันความเสี่ยง (Tenor) ที่สอดคล้องกับระยะเวลาที่เปิดจำหน่ายตั๋วโดยสาร

##### ความเสี่ยงจากการพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัท

บริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและอินเทอร์เน็ตในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะระบบเว็บไซต์ (Website) และระบบสำรองที่นั่ง (Reservation System) ซึ่งบริษัทใช้บริการระบบดังกล่าวจากบุคคลภายนอก โดยหากระบบ เว็บไซต์และระบบสำรองที่นั่งของบริษัทมีปัญหาขัดข้อง หรือระบบดังกล่าวของผู้ให้บริการเกิดความขัดข้อง ก็อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างรุนแรงและมีนัยสำคัญ เนื่องจากระหว่างปี 2557 บริษัทมีลูกค้าสำรองที่นั่งผ่านเว็บไซต์คิดเป็น ร้อยละ 66.3 ของจำนวนลูกค้าทั้งหมด

บริษัทยังต้องแบกรับความเสี่ยงจากการละเมิดความปลอดภัยของเว็บไซต์โดยเฉพาะการลักลอบนำข้อมูลความลับของลูกค้า ที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงของบริษัททำให้ลูกค้าขาดความเชื่อมั่นต่อบริษัทและไม่ใช้บริการบริษัท ใดๆก็ตาม บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อระบบอัตโนมัติและอินเทอร์เน็ตอย่างสูงโดยเฉพาะบริษัทมีมาตรการป้องกันปัญหา ขัดข้องของระบบเว็บไซต์และระบบสำรองที่นั่งโดยมีการจัดทำสำรองข้อมูลทุกวันและยังมีการตั้งศูนย์ข้อมูลสำรองฉุกเฉิน (Disaster Recovery Site) โดยหากมีปัญหากเกิดขึ้นกับศูนย์ข้อมูลหลัก ข้อมูลที่มีการสำรองไว้จะสามารถนำมาใช้งานได้ที่ศูนย์ข้อมูล สำรองฉุกเฉินได้อย่างทันทั่วทั้งที่ นอกจากนี้บริษัทยังทำการจัดทำเครือข่ายเน็ตเวิร์กสำรองในกรณีที่เกิดการติดต่อบนเครือข่ายเน็ตเวิร์ก หลักมีปัญหาเพื่อให้การติดต่อระหว่างบริษัทกับระบบภายนอกเป็นไปอย่างราบรื่นและไม่กระทบต่อธุรกิจ นอกจากนี้บริษัทยังมี มาตรการป้องกันการละเมิดลักลอบนำข้อมูลความลับของลูกค้าที่สำรองที่นั่งไปใช้ทางผิดกฎหมาย โดยมีการออกแบบสถาปัตยกรรม ของระบบเพื่อป้องกันการถูกบุกรุกจากผู้ไม่หวังดี รวมทั้งมีการเข้ารหัสข้อมูลตามมาตรฐาน การทดสอบการบุกรุกเพื่อปิดข้อบกพร่อง เป็นประจำทุกปี และเก็บรายละเอียดการเข้าใช้ระบบตามพระราชบัญญัติว่าด้วยมาตรการกระทำความผิดทางคอมพิวเตอร์ พ.ศ. 2550 ทุกประการ อีกทั้งตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการ บริษัทไม่พบข้อร้องเรียนในกรณีดังกล่าว และบริษัทไม่มีคดีความในกรณีดังกล่าว อีกด้วย

## Risk relating to flight operation

### Risk from Jet fuel procurement and from oil price volatility

Jet fuel is a main cost of Nok Air's business. In 2014, the cost of fuel accounted for 37.4% of its operating costs which accounted for the highest ratio. Failure to get access to enough fuel for its flight operation means the business has to be suspended. Besides, price and volume of fuel depend very much on the world's economic and political situations which cannot be accurately predicted.

Yet, having realized the importance of the procurement and management of fuel cost and the need to reduce and diversify this risk, Nok Air is currently procuring jet fuel from more than one large fuel suppliers in Thailand; namely, PTT Public Company Limited and The Shell of Thailand Co., Ltd. Since day one, Nok Air has never experienced any fuel shortage.

To manage the cost of fuel, Nok Air has entered a hedging agreement against oil price volatility in two major ways; namely, to directly set a fuel price in advance with a fuel supplier and, secondly, to enter a financial derivative agreement with a bank. In addition, Nok Air may adjust its ticket prices to reflect a higher cost of fuel since it implements the dynamic pricing strategy which allows the airline to price tickets diversely for more flexibility in revenue and cost management. Besides, the hedging agreement against the cost of fuel also has a corresponding tenor with a period during which tickets are sold.

### IT and Internet Risk

Nok Air needs to depend on the information technology (IT) system and the internet when it comes to running its business. This refers especially to the website and the reservation system which it has to depend on the third party's. Should either its website or the reservation system be down or should the service provider's system be out of service, this will have a material impact to the firm's business. In 2014, 66.3% of Nok Air's entire clients reserved their tickets online through the airline's website.

The firm meanwhile has to be liable to risk from hackers hacking customer's information from its website especially with regard to the illegal use of client's information provided to the airline during their reservation which could jeopardize Nok Air's reputation as customers may lack confidence in the company's computerized system and refuse to use its service.

However, Nok Air gives a high priority to the automation and the internet system. It has preventive measures against the service outages of its website and the reservation system where data is back-up on a daily basis and a disaster discovery site has been set up to take charge of the main database center's operation if the latter is down. In addition, a backup network has been prepared in case communications on the main network is down to ensure that communications between Nok Air and the external network remains unaffected and has no impact to its business. The Company also invests in a system to prevent hackers from hacking its customer's information given during the reservation for illegal use. The architecture of the system has been designed to prevent cyber-attack with a standardized data encryption where a hacker test is conducted annually to close down any loophole. Besides, access information to the system is duly recorded in accordance with the laws on computer use. From its inception, Nok Air has not yet received any complaint on this issue; nor does the company face any legal action regarding the matter.

## ความเสี่ยงจากการที่บริษัทไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐานภายใต้ระเบียบต่างๆ ได้ในอนาคต หรืออาจดำรงใบอนุญาตตามกฎระเบียบที่มีได้

การดำเนินธุรกิจของบริษัทจำเป็นต้องได้รับอนุญาตจากทางราชการ นอกจากนี้จะต้องอยู่ใต้การบังคับของกฎระเบียบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย ซึ่งเงื่อนไขดังกล่าวไม่ได้อยู่ภายใต้อำนาจการควบคุมของบริษัท ดังนั้น หากมีการเปลี่ยนแปลงการตีความของกฎระเบียบหรือการออกกฎหมายหรือกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องใหม่ อาจส่งผลกระทบต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจของบริษัท สำหรับเอกสารและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการได้รับอนุญาตให้ทำการบินประกอบด้วย

- **ใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ**

บริษัทได้รับใบอนุญาตให้ประกอบกิจการค้าขายในการเดินอากาศ (“Air Operating License” หรือ “AOL”) ทั้งเส้นทางภายในประเทศและเส้นทางระหว่างประเทศจากกระทรวงคมนาคม ซึ่งใบอนุญาตฉบับปัจจุบันจะหมดอายุลงในวันที่ 17 มิถุนายน 2562 ในกรณีใบอนุญาตดังกล่าวหมดอายุลงและบริษัทไม่ได้รับอนุญาตให้ต่ออายุ ก็จะไม่สามารถประกอบธุรกิจสายการบินต่อไปได้ อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการในเมื่อปี 2547 บริษัทได้รับการต่ออายุใบอนุญาตฯ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งมีเคยทำผิดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของทางราชการ ทำให้คาดว่าบริษัทจะสามารถต่ออายุใบอนุญาตฯ ต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง

- **ใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ**

บริษัทได้รับใบรับรองผู้ดำเนินการเดินอากาศ (“Air Operator Certificate” หรือ “AOC”) จากกระทรวงคมนาคม ซึ่งใบรับรองฉบับปัจจุบันจะหมดอายุลงในวันที่ 17 มิถุนายน 2562 ในกรณีใบรับรองดังกล่าวหมดอายุลงและบริษัทไม่ได้รับอนุญาตให้ต่ออายุ ก็จะไม่สามารถประกอบธุรกิจสายการบินต่อไปได้เช่นกัน อย่างไรก็ตาม ตั้งแต่เริ่มก่อตั้งกิจการในปี 2547 บริษัทก็ได้รับใบรับรองฯ อย่างต่อเนื่อง อีกทั้งตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทก็ได้ทำผิดต่อกฎระเบียบและข้อบังคับต่างๆ ของทางราชการ ทำให้คาดว่าบริษัทจะสามารถต่ออายุใบรับรองฯ ต่อไปได้อีก

- **สิทธิการบิน**

ในการทำการบินแต่ละเส้นทางทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ บริษัทต้องได้รับการจัดสรรสิทธิการบินเส้นทางนั้นๆ จากกระทรวงคมนาคม ซึ่งสิทธิการบินดังกล่าวเป็นสิทธิที่ได้รับตลอดไป เว้นแต่หากบริษัทไม่สามารถทำการบินเส้นทางใดได้อย่างต่อเนื่องเกินกว่า 1 ตารางการบิน (ประมาณ 6 เดือน) ทางราชการมีสิทธิที่จะเพิกถอนสิทธิการบินในเส้นทางนั้นได้

## ความเสี่ยงจากค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงที่เพิ่มขึ้นตามอายุของเครื่องบิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 เครื่องบินของบริษัทมีอายุเฉลี่ย 5.1 ปี โดยในอนาคตเมื่อฝูงบินมีอายุมากขึ้นจะส่งผลให้มีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเพิ่มสูงขึ้นตามอายุการใช้งาน ค่าใช้จ่ายดังกล่าวจัดเป็นต้นทุนหลักอันหนึ่งในการดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยในปี 2557 บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง คิดเป็นร้อยละ 20.0 ของต้นทุนการดำเนินงานรวม ทั้งนี้ หากค่าใช้จ่ายซ่อมบำรุงปรับตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้การซ่อมบำรุงบางประเภทบริษัทได้ว่าจ้างบริษัทภายนอกให้ดำเนินการ ดังนั้น บริษัทอาจเผชิญความเสี่ยงจากการล่าช้าในการซ่อมแซมเครื่องบินซึ่งบริษัทไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ และอาจส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ เนื่องจากอาจไม่สามารถปฏิบัติตามตารางที่กำหนดได้

บริษัทมีมาตรการรองรับความเสี่ยงดังกล่าวโดยบริษัทได้วางแผนในการปรับเปลี่ยนฝูงบินอย่างต่อเนื่อง โดยในปี 2557 เครื่องบินที่บริษัทรับเข้าฝูงบินทั้ง 8 ลำเป็นเครื่องใหม่ทั้งหมด และยังมีแผนที่จะปลดประจำการเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูงเพื่อคงอายุเฉลี่ยของฝูงบินและอีกทั้งยังช่วยลดค่าใช้จ่ายการซ่อมบำรุงที่จะเพิ่มขึ้นตามอายุการใช้งานของเครื่องบินในอนาคต ด้านการซ่อมบำรุงเครื่องบิน บริษัทได้ว่าจ้างผู้ให้บริการภายนอกที่มีความชำนาญ มีประสบการณ์สูง และเป็นที่ยอมรับในอุตสาหกรรมการบินระดับโลก ได้รับการรับรองมาตรฐานองค์กรบริหารการบินแห่งสหรัฐอเมริกา (US Federal Aviation Administration: FAA) และองค์การความปลอดภัยด้านการบินแห่งสหภาพยุโรป (European Aviation Safety Agency: EASA) เพื่อมาดูแลวางแผนและทำการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่บริษัท ซึ่งบริษัทประเมินแล้วว่าจะมีความคุ้มค่าในทุกๆ ด้าน เพราะบริษัทมีต้องลงทุนในอะไหล่และอุปกรณ์เครื่องบินที่มีราคาสูง รวมถึงโรงซ่อมเครื่องบินซึ่งใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก และอาจจะยังไม่มีความประหยัดเนื่องจากขนาด ตลอดจนการฝึกอบรมพัฒนาบุคลากร ซึ่งทำให้บริษัทคาดว่าจะสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงเครื่องบินได้อย่างมีนัยสำคัญ อย่างไรก็ตาม บริษัทมีบุคลากรที่ทำหน้าที่ติดตามดูแลให้เครื่องบินของบริษัทเข้าซ่อมบำรุงตามตารางอย่างเคร่งครัด



## Risk from Possible Non-compliance in the Future or Failure to Maintain Permits as Required by the Aviation Regulations

Nok Air's business requires licenses and permits from the authorities. The business is also subject to other relevant regulations which, however, are beyond the Company's control. As a result, any new interpretations of the rules or any issuances of new regulations could affect its business. The following are requisite permits;

- **Air Operating License (AOL)**

Nok Air has been granted the Air Operating License for both domestic and international flight routes from Ministry of Transport. The current permit will expire on June 17, 2019. Upon its expiration and without a permit renewal, Nok Air won't be able to continue its airline business. However, since its business inception in 2004, Nok Air's AOL has been constantly renewed. The firm has never violated any rules and regulations of the authorities. It's expected to have its AOL renewed on a regular basis.

- **Air Operator Certificate (AOC)**

Nok Air has been granted the Air Operator Certificate from Ministry of Transport. The current permit will expire on June 17, 2019. Upon its expiration and without a permit renewal, Nok Air won't be able to continue its airline business. However, since starting its business in 2004, Nok Air's AOL has been constantly renewed. The firm has never violated any rules and regulations of the authorities. It's expected to have its AOC renewed on a regular basis.

- **Traffic Right**

To fly each domestic and international route, Nok Air has to be allotted the right to flight for each route by Ministry of Transport. It receives this right for good unless it cannot fly any routes for more than one flight schedule (approximately six months) for which the authorities are entitled to terminate such rights to fly.

## Risk from Maintenance Cost Increasing Due to the Aging of Aircraft

As of December 31, 2014, an average age of Nok Air's fleet was 5.1 years. In the future, the fleet will become older which means a higher cost of maintenance that can become one of the major expenses in Nok Air's business. In 2014, the cost of maintenance accounted for 20% of Nok Air's total operating costs. Any significant increase of the maintenance cost therefore could materially affect Nok Air's operation. In addition, as it hires the third party to do certain maintenance jobs, Nok Air is exposed to a risk of possible delay resulted from such maintenance service which is unavoidable and which may materially affect its operation as it won't be able to operate its flights as scheduled.

Nok Air has laid down measures to accommodate this risk as it plans to consistently re-adjust its fleet. In 2014, all eight aircrafts getting delivered were brand-new planes. It also plans to retire older aircrafts to curb an average age of the entire fleet and to reduce increasing costs of aircraft maintenance at a time that the number of its aircraft's service years tends to increase in the future. Nok Air has hired the third party who is having a well-recognized experience in the world's aircraft maintenance business and who is accredited by both the US Federal Aviation Administration (US FAA) and the European Aviation Safety Agency (EASA) to oversee the maintenance planning and to do the maintenance for its aircrafts after assessing that it's more worthwhile to do so. By hiring the third party, Nok Air has no need to invest in expensive spare parts and equipment as well as the aircraft maintenance facility which is very capital intensive. Together with the lack of economy of scale and an extensive need to train maintenance personnel, the choice of the outsourcing will allow Nok Air to materially save the cost of its aircraft maintenance. However, it does have personnel to monitor that the aircrafts are strictly maintained based on their schedules.

## ความเสี่ยงจากผลกระทบในทางลบจากการประสพอุบัติเหตุหรืออุบัติการณ์ซึ่งเกี่ยวกับเครื่องบิน

บริษัทมีความเสี่ยงจากการที่เครื่องบินของบริษัทประสพอุบัติเหตุ ประสพเหตุฉุกเฉิน การก่อการร้าย หรือภัยพิบัติ ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ และหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวบริษัทจะได้รับผลกระทบเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ

- เครื่องบินลำดังกล่าวของบริษัทจะไม่สามารถให้บริการผู้โดยสารหรือลูกค้าของบริษัทได้ตามตารางการบิน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อบริษัทที่มีรายได้ในอนาคตที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ
- ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมหรือจัดหาเครื่องบินลำใหม่เพื่อทดแทน ซึ่งอาจส่งผลให้บริษัทจำเป็นต้องแบกรับต้นทุนที่เพิ่มขึ้นในส่วนดังกล่าว
- ทำให้บริษัทมีภาพลักษณ์ในด้านลบต่อสาธารณชน ผู้โดยสารอาจขาดความเชื่อมั่นในระบบความปลอดภัยในการดำเนินงานของบริษัท และตัดสินใจไม่เลือกใช้บริการการบินของบริษัท ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในอนาคตของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ
- บริษัทอาจไม่สามารถเรียกร้องค่าเสียหายจากผู้รับประกันภัยได้ครบทั้งจำนวน หากมูลค่าที่บริษัททำประกันไว้ต่ำกว่าค่าเสียหายที่เกิดขึ้น อีกทั้งบริษัทอาจมีภาระเบี้ยประกันภัยที่สูงขึ้นในอนาคต

อย่างไรก็ตาม บริษัทมีมาตรการป้องกันความเสี่ยงดังกล่าว โดยว่าจ้างบริษัทผู้ซ่อมบำรุงเครื่องบิน ซึ่งมีมาตรฐานการให้บริการในระดับโลกมาดูแลวางแผนการซ่อมบำรุงเครื่องบินให้แก่บริษัท เพื่อให้เครื่องบินอยู่ในสภาพสมบูรณ์พร้อมใช้งานตามมาตรฐานของกรมการขนส่งทางอากาศและมาตรฐานการบินนานาชาติอยู่ตลอดเวลา อีกทั้งบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และกรมการขนส่งทางอากาศได้ดูแลรักษาความปลอดภัยภายในท่าอากาศยานอย่างเข้มงวดมาโดยตลอด ทำให้ตั้งแต่ก่อตั้งบริษัทถึงปัจจุบัน บริษัทไม่เคยประสพเหตุการณ์ที่กล่าวมาในข้างต้น บริษัทยังได้กำหนดแนวทางการดำเนินการหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าว ทำให้เชื่อมั่นได้ว่าบริษัทจะสามารถควบคุมความเสียหายที่เกิดขึ้นได้ และจะยังคงดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่องภายหลังเกิดเหตุการณ์ที่กล่าวมาในข้างต้น ในส่วนการจัดทำประกันภัย บริษัทได้ทำประกันภัยสำหรับการบินตามแนวทางปฏิบัติของอุตสาหกรรมการบินนานาชาติ โดยทำประกันภัยอากาศยานทุกลำของนกแอร์ โดยมีวงเงินรับผิดชอบใช้ตามที่กำหนดในสัญญาเช่าเครื่องบินและคาดว่าจะเพียงพอต่อความเสียหายหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น

## ความเสี่ยงจากการพึ่งพาลูกค้าท่องเที่ยวในประเทศไทย

ธุรกิจสายการบินจัดเป็นธุรกิจที่พึ่งพาการเดินทางของนักท่องเที่ยว สายการบินเส้นทางในประเทศจะมีรายได้สูงในช่วงฤดูกาลท่องเที่ยวในไตรมาสที่ 1 และไตรมาสที่ 4 ของแต่ละปี และมีรายได้ลดลงในช่วงไตรมาสที่ 2 และไตรมาสที่ 3 ของแต่ละปี ดังนั้น หากบริษัทมีปัญหาด้านข้อ หรือมีเหตุการณ์การเมือง ภาวะเศรษฐกิจถดถอย ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สภาพอากาศที่เลวร้าย โรคติดต่อร้ายแรง การก่อการร้าย ในไตรมาสที่ 1 หรือไตรมาสที่ 4 ของปี อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญหรือประสพภาวะขาดทุน

อย่างไรก็ดี บริษัทมีการเตรียมพร้อมในทุกๆ ด้าน ทั้งเครื่องบิน บุคลากร และระบบสนับสนุนต่างๆ ตั้งแต่เริ่มเปิดดำเนินการ บริษัทไม่เคยประสพปัญหาการหยุดดำเนินการธุรกิจภายใต้ปัญหาภายในบริษัท นอกจากนั้นบริษัทมีการสนองตอบต่อปัญหาจากปัจจัยภายนอกซึ่งบริษัทไม่สามารถควบคุมได้เป็นอย่างดี

## ความเสี่ยงจากการพึ่งพาบริษัทภายนอกในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการดำเนินงานของบริษัท

บริษัทมีความจำเป็นต้องพึ่งพาบริษัทภายนอกในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกและบริการที่จำเป็นในการประกอบธุรกิจของบริษัท รวมถึงการจัดหาบริการภาคพื้นดินและสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีบุคลากรเพื่อควบคุมการปฏิบัติงานของบริษัทภายนอก แต่บริษัทก็สามารถควบคุมการปฏิบัติงานบริษัทภายนอกได้อย่างครบถ้วน การปฏิบัติหน้าที่ที่บกพร่องหรือปฏิบัติหน้าที่ล่าช้า อาจส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของบริษัทในเชิงลบ นอกจากนั้นหากสัญญากับบริษัทภายนอกดังกล่าวหมดลง บริษัทอาจไม่สามารถสรรหาบริษัทอื่นที่มีความสามารถให้บริการกับบริษัทในอัตราค่าจ้างเดียวกัน ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น

### Risk from Negative Effect as a Result of Accident or Aircraft-Related Incident

Nok Air is exposed to a risk that its aircraft could be involved in an accident, encounter an emergency or involved in a terrorism act or disaster which is beyond its control, which, if occurred, will materially affect the firm in a negative manner.

- An involved airplane won't be able to service passengers based on a flight schedule which could materially lower the Company's future revenue.
- There will be a cost of repairing such an aircraft or replacing it with a new one which will force the firm to shoulder an additional cost.
- The firm may also suffer a negative image in the public's opinion. Passengers tend to be less confident with the airline's safety and may decide not to fly with its service which may materially affect its future operation.
- Nok Air won't be able to claim an entire insured sum from an insurer if the sum is lower than the damaged. Besides, it will face a higher insurance premium in the future.

However, Nok Air does have preventive measures against these risks as it has hired the world-class aircraft maintenance company to plan and maintain its fleet to be ready for use according to the standards of Department of Civil Aviation and the international standard. In addition, AOT Public Company Limited and Department of Civil Aviation have put a priority to airport security from day 1 since Nok Air started its business up to now, allowing the firm to operate without any mentioned incidents so far. Besides, Nok Air has implemented a guideline to handle the situation if occurred and, therefore, is confident that it will be able to control damage and continue its business after such incidents. As for the insurance, Nok Air has bought an aviation insurance based on the international aviation industry's practice where every aircraft is insured with a liability amount stated in the aircraft lease agreements anticipated to be enough to accommodate the damage if such incident takes place.

### Risk from Dependence on Tourism in Thailand

The airline business depends on tourist passengers. Domestic airlines will enjoy high income during Q1 and Q4 each year as they are high tourism seasons before seeing their incomes fall in Q2 and Q3. As a result, when confronted with obstacle, political turmoil, economic slowdown, natural disaster, bad weather, serious communicable diseases or terrorism during Q1 or Q4 of each year, the airline tends to see its revenue fall in a material sense or may sometimes suffer from loss.

However, Nok Air is preparing itself in terms of aircraft, personnel and other supporting systems since its inception. So far, it has never temporarily suspended its business due to an internal problem. Furthermore it has been able to well respond to external malaise beyond its control.

### Risk from Operation Dependence on the Third Party Who has been Part of Nok Air's Operation

Nok Air needs to depend on the third party to procure facilities and necessary services to its business including ground services and other facilities and amenities. Although it has personnel to supervise the third party's operations, it could not completely do so. Any delays or defects in their operations could negatively affect Nok Air's image. Besides, when a contract with the third party expires, Nok Air may not be able to secure other suppliers with the same capacity at the same rate to provide the same service which could mean a higher operating cost for Nok Air.

Yet, hiring the third party also means that Nok Air is having lower costs than investing in equipment and doing the job on its own. Besides, in case of operation delays or defects, Nok Air can slap a fine or penalize the contractor; or it can terminate a relevant contract or refuse to renew the contract with the contractor if it can find other contractors with better qualifications to offer the same service to the firm.

อย่างไรก็ตาม การว่าจ้างบริษัทภายนอกในการดำเนินงานดังกล่าวให้กับบริษัท จะทำให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าการลงทุนซื้ออุปกรณ์และว่าจ้างบุคลากรเพื่อดำเนินการเอง อีกทั้งหากผู้ประกอบการที่บริษัทว่าจ้าง ปฏิบัติงานบกพร่องหรือล่าช้า บริษัทก็สามารถปรับค่าเสียหายกับผู้ประกอบการรายดังกล่าวได้ และบริษัทอาจพิจารณายกเลิกสัญญาหรือไม่ต่อสัญญากับผู้ประกอบการรายดังกล่าว หากบริษัทสามารถหาผู้ประกอบการรายอื่นที่เหมาะสมกว่าและสามารถดำเนินงานให้กับบริษัทได้เช่นเดียวกัน

## ความเสี่ยงจากการแข่งขันที่รุนแรง

ในการประกอบธุรกิจสายการบินภายในประเทศ บริษัทจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินอื่นที่ให้บริการเส้นทางการบินภายในประเทศเช่นเดียวกับบริษัท ทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบอย่างการบินไทย ไทยสมายล์ และบางกอกแอร์เวย์ส และสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ อย่างไทยแอร์เอเชีย ไทยไลอ้อนแอร์ และโอเรียนท์ไทย ซึ่งด้วยการแข่งขันที่รุนแรง ทำให้สายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบมุ่งเน้นการให้บริการตามรูปแบบเดิมที่เรียกว่า การบริการคุณภาพสูง (Premium or Legacy Airline) เพื่อแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัด อีกทั้งสายการบินราคาประหยัดก็มุ่งเน้นการใช้กลยุทธ์ด้านราคา (Cost Leadership) ในการแข่งขันกับสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบเช่นกัน นอกเหนือจากการแข่งขันกับสายการบินเต็มรูปแบบแล้ว บริษัทยังจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินราคาประหยัดสายการบินอื่น ซึ่งบางสายการบินมีขนาดทางธุรกิจที่ใหญ่กว่าและมีแหล่งเงินทุนที่มากกว่าบริษัท ทำให้บริษัทอาจเสียเปรียบในเชิงของต้นทุนของการให้บริการ อีกทั้งบริษัทไม่อาจหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับผู้ให้บริการขนส่งรูปแบบอื่นในประเทศไทย เช่น รถทัวร์ รถไฟ และรถไฟความเร็วสูง ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต การแข่งขันที่สูงยิ่งในอุตสาหกรรมขนส่งในประเทศดังกล่าว อาจส่งผลให้บริษัทมีอัตรากำไรที่ลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ตาม ด้วยการเติบโตของความต้องการการเดินทางทางอากาศที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง และบริษัทที่มีความมั่นใจว่านกแอร์มีการให้บริการที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าสายการบินราคาประหยัดอื่นอย่างชัดเจน ทำให้บริษัทคาดว่าการมีข้อได้เปรียบและยุทธศาสตร์ที่ดีกว่าสายการบินคู่แข่ง และทุกครั้งที่มีการจัดกิจกรรมทางการตลาด นกแอร์จะเป็นสายการบินที่ได้รับกระแสตอบรับจากผู้โดยสารเป็นอย่างดี

## ความเสี่ยงจากการพึ่งพาการใช้เครื่องบินโบอิง 737-800

ในส่วนของเครื่องบินแบบไอพ่น บริษัทดำเนินธุรกิจโดยใช้เครื่องบินโบอิง 737-800 เป็นส่วนใหญ่ เนื่องจากเป็นเครื่องบินแบบทางเดินเดียวที่ได้รับการพัฒนาโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงจากผู้ผลิต โดยใช้เครื่องยนต์แบบ New Generation ทำให้สมรรถนะของเครื่องบินมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ทั้งด้านความประหยัดเชื้อเพลิง การซ่อมบำรุง ความจุผู้โดยสารที่มากขึ้น ตลอดจนการตกแต่งห้องโดยสารและรูปลักษณ์ของเครื่องบินสวยงามทันสมัย นอกจากนี้การมีฝูงบินเดียวจะทำให้บริษัทประหยัดต้นทุนในการดำเนินการ อาทิ การซ่อมบำรุงเครื่องบิน การฝึกอบรมนักบินและลูกเรือ เป็นต้น ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีเครื่องบินรุ่นดังกล่าว จำนวน 18 ลำ จากจำนวนเครื่องบินทั้งหมดของบริษัททั้งหมด 24 ลำ บริษัทจึงมีความเสี่ยงในการดำเนินงานหากเครื่องบินรุ่นดังกล่าวมีปัญหาทางเทคนิคและจำเป็นต้องเข้าซ่อมบำรุงหรือปรับปรุงเพื่อให้สามารถนำมาดำเนินงานได้ตามปกติ ข้อบกพร่องหรือปัญหาดังกล่าวอาจส่งผลเพิ่มเติมให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการบินออกข้อกำหนดเพิ่มเติมหรือเพิ่มมาตรฐานความปลอดภัยที่เข้มงวดขึ้น ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

ทั้งนี้ หากเครื่องบินรุ่นดังกล่าวมีปัญหาทางเทคนิคขั้นรุนแรง บริษัทอาจจำเป็นต้องเปลี่ยนไปใช้เครื่องบินรุ่นอื่นแทน และหากบริษัทไม่สามารถจัดหาเครื่องบินรุ่นอื่นทดแทนได้ในต้นทุนที่เทียบเท่าฝูงบินเดิมภายในระยะเวลาที่เหมาะสม บริษัทจะมีผลการดำเนินงานที่ลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ หรืออาจประสบภาวะขาดทุนได้

อย่างไรก็ตาม สายการบินทั่วโลกดำเนินงานโดยใช้เครื่องบินโบอิง 737-800 กันอย่างแพร่หลาย และมีการใช้งานมาแล้วกว่า 19 ปี โดยไม่พบข้อบกพร่องทางด้านเทคนิคหรือปัญหาทางด้านเครื่องยนต์ที่รุนแรง

## ความเสี่ยงจากความผันผวนจากอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตราต่างประเทศ

บริษัทมีค่าใช้จ่ายที่สำคัญเป็นเงินสกุลต่างชาติ หรืออ้างอิงกับเงินสกุลต่างชาติ ได้แก่ ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน และค่าน้ำมันเชื้อเพลิง โดยในปี 2557 บริษัทมีค่าใช้จ่ายประเภทดังกล่าวรวมร้อยละ 72.4 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน โดยอัตราแลกเปลี่ยนของเงินตราต่างประเทศขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจภายในประเทศและสภาพเศรษฐกิจโลก ซึ่งบริษัทไม่สามารถควบคุมหรือประมาณการได้อย่างแม่นยำ หากอัตราแลกเปลี่ยนมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางลบอาจส่งผลให้บริษัทมีค่าใช้จ่ายเพิ่มสูงขึ้น

### Risk from Intense Competition

To operate a domestic airline, Nok Air has to compete with other airlines offering the same service which include full service airlines such as Thai Airways International, Thai Smile and Bangkok Airways, as well as other budget airlines as in the case of Thai Air Asia, Thai Lion Air and Orient Thai. With intense competition, full-service airlines are now focusing their services to also compete with budget airlines. At the other front, low-cost or budget airlines emphasize on cost leadership to compete with these premium or legacy airlines. Aside from fighting with these legacy airlines, Nok Air has to compete with other budget airlines, some of which have a larger business size and a better funding scheme which means that Nok Air is at a lesser advantage when it comes to servicing costs. Besides, Nok Air has to compete with providers of other types of transportation services in Thailand; namely, bus, train and high-speed train if realized in the future. Such an intense competition in the domestic transport scene may materially lower Nok Air's profit ratio.

However, with a constant growth of demands for air travel and together with its confidence in its unique and outstanding services offered to its passengers compared to its competitors, Nok Air does have an whenever over and a better strategy than its competitors. An evidence is that Nok Air is well-received by consumers every time whenever a marketing campaign is organized.

### Risk from Dependence on Boeing 737-800

Most airplanes in Nok Air's fleet are Boeing 737-800 as it's a point-to-point aircraft enhanced with a new generation of high-technology engines exclusively developed by the manufacturer which not only improves its capacity and fuel efficiency but also makes the airplane easy for maintenance while being able to carry more passengers in a sophisticated and well-designed cabin and fuselage. In addition, having only one aircraft model in its fleet helps Nok Air save its operation costs which include aircraft maintenance expenses and training expenses of both pilots and crews. As of December 31, 2014, Nok Air had 18 Boeing 737-800 in its 24-aircraft fleet. The firm, therefore, is exposed to a risk if this model is having a technical problem and needs to be repaired or adjusted before returning to service. This defect could prompt the aviation authorities to issue an additional requirement or tighten up their safety standard which, therefore, may materially lower the firm's operation results.

Besides, if this aircraft model does have a serious technical problem, Nok Air may need to turn instead to other models; and if the firm could not find other replacement models at a cost equivalent to its original fleet within a reasonable timeframe, it could materially suffer a weaker operation result or, worse, a loss.

However, airlines all over the world have extensively flying Boeing 737-800 in their fleets and the aircraft has been in the business for more than 19 strong years without any serious or major technical and engine glitches.

### Risk from Exchange Rate Volatility

Nok Air's major expenses are in foreign currencies or are referenced with foreign currencies. This refers to expenses in aircraft leasing, maintenance expenses and costs of fuel. In 2014, these expenses totaled 72.4% of the operation expenses. Exchange rates of foreign currencies depend very much on local and global economic conditions which are beyond the Company's control or predictability. Any negative changes in the exchange rates could possible increase its expenses.

However, Nok Air has a policy to hedge itself against the exchange rate volatility of which the purpose is for risk management only with an appropriate ratio set between risk prevention and a contractual term during each operation period.

อย่างไรก็ตาม บริษัทมีนโยบายการป้องกันความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการบริหารความเสี่ยงเท่านั้น โดยมีสัดส่วนการป้องกันความเสี่ยงและระยะเวลาการเข้าทำสัญญาที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินงาน

## ความเสี่ยงจากที่บริษัทไม่สามารถทำประกันภัยกับความเสียหายบางประการได้และอาจไม่สามารถจัดหาประกันภัยที่ครอบคลุมได้

ถึงแม้การประกันภัยของอุตสาหกรรมการบินจะครอบคลุมความเสี่ยงต่อความเสียหายที่เกิดขึ้นกับลำตัวอากาศยาน รวมทั้งอะไหล่เครื่องยนต์ชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์และอุปกรณ์สนับสนุนภาคพื้นดิน รวมทั้งอุปกรณ์เคลื่อนที่และยานพาหนะที่ไม่มีใบอนุญาตผู้โดยสารและสัมภาระ และความรับผิดชอบต่อบุคคลที่สาม ตลอดจนภัยอันเกิดจากสงครามและความเสี่ยงอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับภัยสงคราม แต่กรรมวิธีดังกล่าวก็มีข้อบกพร่องซึ่งไม่สามารถเรียกร้องสินไหมได้ อาทิ ความเสียหายของเครื่องบินหรือเครื่องยนต์ที่เกิดจากการเสื่อมสภาพตามระยะเวลา (Wear and tear) ความเสียหายทางเทคนิคที่มีได้เกิดจากอุบัติเหตุ (Mechanical breakdown) เป็นต้น จึงจัดเป็นความเสี่ยงเชิงพาณิชย์ที่สายการบินต้องเผชิญ ซึ่งหากสายการบินต้องการทำประกันภัยครอบคลุมความเสี่ยงดังกล่าวอาจต้องจ่ายค่าเบี้ยประกันภัยในอัตราที่สูง และอาจไม่สามารถหาผู้รับประกันภัยได้ อย่างไรก็ตาม บริษัทได้กันสำรองค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง โดยบางส่วนจ่ายให้แก่ผู้ให้เช่าเครื่องบิน และบางส่วนตั้งสำรองไว้ภายในบริษัท ทำให้บริษัทเชื่อว่าจะมีเงินค่าซ่อมบำรุงเพียงพอหากเกิดเหตุการณ์ดังกล่าวขึ้น

## ความเสี่ยงทางด้านการบริหารจัดการ

### ความเสี่ยงจากการพึ่งพาผู้บริหารและบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้านของบริษัท

การดำเนินธุรกิจของบริษัทจำเป็นต้องพึ่งพาความสามารถและความชำนาญเฉพาะด้านของผู้บริหารเป็นหลัก ทั้งในด้านการตัดสินใจที่ซับซ้อน และการบริหารงานสายการบินที่มีความซับซ้อนของธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง นายพาที สารสิน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และนายปิยะ ยอดมณี รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ซึ่งเป็นผู้มีประสบการณ์อย่างยาวนานในธุรกิจสายการบิน อีกทั้งเป็นที่รู้จักและยอมรับโดยทั่วไปในวงการธุรกิจสายการบิน หากบริษัทสูญเสียประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้บริหารของบริษัท บุคคลใดบุคคลหนึ่ง และไม่สามารถสรรหาผู้ที่เหมาะสม และมีคุณสมบัติเทียบเคียงได้ อาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

นอกจากนั้นการดำเนินธุรกิจของบริษัทยังต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น นักบิน วิศวกร และบุคลากรอื่น ๆ ที่มีความชำนาญสูง หากบริษัทสูญเสียบุคลากรดังกล่าวในจำนวนที่มีนัยสำคัญอาจส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ โดยธุรกิจสายการบินประสบภาวะขาดแคลนบุคลากรผู้มีความชำนาญพิเศษโดยเฉพาะนักบินและวิศวกรในบางช่วงเวลา

ทั้งนี้ บริษัทยังจำเป็นต้องแข่งขันกับสายการบินอื่นๆ ทั้งสายการบินประเภทเต็มรูปแบบและสายการบินราคาประหยัดอื่นๆ ในการสรรหาและรักษาบุคลากรที่มีความสามารถและความชำนาญพิเศษดังกล่าว อีกทั้งหากสายการบินคู่แข่งใช้นโยบายเพิ่มอัตราค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ที่สูงเพื่อดึงดูดบุคลากรของบริษัท บริษัทอาจจำเป็นต้องเพิ่มค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์อื่นเพื่อรักษาหรือสรรหาบุคลากรดังกล่าวในการดำเนินธุรกิจของบริษัท ซึ่งการเพิ่มขึ้นของอัตราค่าตอบแทนดังกล่าวอาจส่งผลให้บริษัทมีอัตรากำไรที่ลดต่ำลงอย่างมีนัยสำคัญ

อย่างไรก็ดี บริษัทได้เห็นความสำคัญของความเสี่ยงดังกล่าวจึงกำหนดให้มีคณะกรรมการชดเชยซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและทีมงาน เพื่อให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแผนธุรกิจและยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจมาโดยตลอด นอกจากนี้บริษัทมีแผนการฝึกอบรมพัฒนาเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ บริษัทจึงเชื่อมั่นว่าจะมีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์เข้ามาดำเนินธุรกิจสืบต่อจากผู้บริหารระดับสูงในปัจจุบัน อีกทั้งบริษัทใช้นโยบายให้ค่าตอบแทนในลักษณะแปรผันกับระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทเพื่อรักษาบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน

## Risk from an Inability to Buy an Insurance Against Certain Risks/a Comprehensive Insurance

Although the aviation industry's insurance covers risks resulted from damage to the aircraft body, its spare parts, accessories and ground-support equipment, mobile equipment and non-license vehicles, passengers and their belongings and the third-party liability as well as damage from war and war-related risk, still, this insurance contains an exemption clause that cannot be claimed for compensation in the cases of, among a few, normal wear and tear and mechanical breakdown. These are commercial risks which an airline has to confront since to buy an insurance to also cover this risk, the airline would have to pay a very hefty insurance premium and, worse, no insurer may even want to insure it. What Nok Air does, however, is to set aside maintenance expenses where part of which has been paid to the lessor while the other part is set aside internally. The firm, therefore, believes that it has enough money to maintain its aircrafts whenever any incident along the line takes place.

## Management Risk

### Risk from Dependence on Executives and Specialized Experts

Nok Air's business needs to depend on specialty and expertise of its executives to set the corporate vision and to steer the airline business along the highly-complex business environment. Both Mr. Patee Sarasin, CEO, and Mr. Piya Yodmanee, Deputy CEO, are having years of experience in the airline industry. They are both widely recognized within the industry. Losing the CEO or any of the firm's executives and failing to replace him/her with a qualified person may materially affect Nok Air's performances.

In addition, the Company's business requires specialized personnel including pilots, engineers and other highly-specialized human resource. Losing a significant number of them may materially affect Nok Air's operation upon the fact that the airline business normally suffers a shortage of specialized personnel such as pilots and engineers at a certain period of time.

Nok Air needs to compete with both full-service and budget airlines to recruit and retain capable and specialized personnel. If competitors offer a higher compensation or a better benefit package to lure its personnel, Nok Air may need to compete with such incentives in order to retain them. The higher offer to be given if occurred may materially lower Nok Air's profit ratio.

However, having realized the significance of such risk, Nok Air has set up a sub-committee consisting of executives and working teams who have so far participated in planning its business plan and strategy. Besides, the firm has training plans to enhance the personnel's capacity on a regular basis. Nok Air, therefore, is confident that it can attract qualified and high-experienced personnel to run its business in succession to this generation of senior executives. In addition, it implements a remuneration policy that is proportional to a working period of each person with Nok Air to retain valuable human resources with the firm.



062



## Capital Structure and Management

### โครงสร้างเงินลงทุนและการจัดการ

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีรายชื่อผู้ถือหุ้นรายใหญ่ 10 รายแรก พร้อมทั้งจำนวนหุ้นที่ถือและสัดส่วนการถือหุ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นสามัญ	
	จำนวน (หุ้น)	ร้อยละ
1. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	245,000,000	39.2
2. ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน)	25,000,000	4.0
3. นายพาที สารสิน	21,800,000	3.5
4. Aviation Investment International Limited <sup>(1)</sup>	16,399,372	2.6
5. นายศุภพงษ์ อัครวิจิตร	16,150,000	2.6
6. บริษัท ไทยเอ็นวีดีอาร์ จำกัด	13,263,400	2.1
7. CREDIT SUISSE AG, SINGAPORE BRANCH	8,941,146	1.4
8. นายพิเชษฐ พิพัฒน์วิไลกุล	5,000,000	0.8
9. STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR CANADA	4,557,400	0.7
10. นายชนินทร์ ชลิตราพงศ์	3,500,000	0.6

หมายเหตุ : <sup>(1)</sup> บริษัท Aviation Investment International จำกัด ถือหุ้นโดย กองทุน Lombard Asia III L.P. ร้อยละ 100

## นโยบายการจ่ายปันผล

บริษัทมีนโยบายจ่ายเงินปันผลของบริษัทให้แก่ผู้ถือหุ้นในอัตราไม่น้อยกว่าประมาณร้อยละ 25 ของกำไรสุทธิ ตามงบการเงินเฉพาะกิจการของบริษัทหลังหักภาษีเงินได้นิติบุคคล และหลังหักสำรองตามกฎหมายในแต่ละปี ทั้งนี้ ในการพิจารณาการจ่ายเงินปันผลในแต่ละคราว บริษัทจะพิจารณาการจ่ายเงินปันผลโดยคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้ถือหุ้น เช่น ผลการดำเนินการและฐานะทางการเงินของบริษัท แผนการลงทุนในแต่ละช่วงเวลา ตามที่คณะกรรมการบริษัทเห็นสมควรหรือเห็นว่ามีความเหมาะสม และการจ่ายเงินปันผลนั้นจะต้องไม่มีผลกระทบต่อการทำงานปกติของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ

## โครงสร้างการจัดการ

โครงสร้างการจัดการของบริษัทประกอบด้วยคณะกรรมการจำนวน 4 ชุด คือ คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง ดังนี้



As of December 31, 2014, Nok Air's top ten major shareholders together with the number of shares held there by and their shareholding ratio were as follows.

Shareholders	No. of ordinary shares	
	Number of share	%
1. Thai Airways International Public Company Limited	245,000,000	39.2
2. Siam Commercial Bank Public Company Limited	25,000,000	4.0
3. Mr. Patee Sarasin	21,800,000	3.5
4. Aviation Investment International Limited <sup>(1)</sup>	16,399,372	2.6
5. Mr. Supapong Asvinvichit	16,150,000	2.6
6. Thai NVDR Co., Ltd.	13,263,400	2.1
7. CREDIT SUISSE AG, SINGAPORE BRANCH	8,941,146	1.4
8. Mr. Pisit Pipatwilaikul	5,000,000	0.8
9. STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY FOR CANADA	4,557,400	0.7
10. Mr. Chanin Chalissarapong	3,500,000	0.6

Note: <sup>(1)</sup> Lombard Asia III L.P. Fund holds 100% of total shares in Aviation Investment International Limited.

## Dividend Payment Policy

Nok Air's policy is to pay its dividend to shareholders at a rate not lower than 25% of its net profit based on the Company's financial statements after corporate income tax and after statutory reserves each year. In each payment, Nok Air will consider various factors to maximize shareholders' interest which will include, among a few, its performance and financial status as well as an investment plan in each period as deemed appropriate by the Board of Directors. The dividend payment meanwhile must not materially affect the Company's normal operation.

## Management Structure

Nok Air's management structure consists of four committees as follows: the Board of Directors, the Audit Committee, the Nomination and Remuneration Committee and the Risk Management Committee.



## คณะกรรมการบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 คณะกรรมการของบริษัทประกอบด้วยกรรมการจำนวนทั้งสิ้น 11 ท่าน ซึ่งประกอบด้วยทั้งตัวแทนจากผู้ถือหุ้นกลุ่มต่างๆ บริษัท และบุคคลภายนอก ดังนี้

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นายอภิพร ภาษวัธน <sup>(1)</sup>	ประธานกรรมการและกรรมการ
2. นายนิพนธ์ ฮะกีมี <sup>(2)*</sup>	กรรมการ
3. นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ศิริ <sup>(2)**</sup>	กรรมการ
4. ร.อ. มนต์รี จำเรียง <sup>(2)***</sup>	กรรมการ
5. ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา <sup>(2)#</sup>	กรรมการ
6. นายโชคชัย ปัญญาสงค์ <sup>(3)##</sup>	กรรมการ
7. นายพาทย์ สารสิน <sup>(4)</sup>	กรรมการ
8. นายพลช หุตะเจริญ <sup>###</sup>	กรรมการอิสระ
9. นายพิมล ศรีวิกรม์	ประธานกรรมการตรวจสอบ/กรรมการอิสระ
10. นายอภิชาติ จีระพันธุ์	กรรมการตรวจสอบ/กรรมการอิสระ
11. นายผดุงเดช อินทรลักษณ์	กรรมการตรวจสอบ/กรรมการอิสระ

โดยมีนางสาวสุนันท์ วิทวัสพงศธร ทำหน้าที่เป็นเลขานุการบริษัท แทนนายปัญญา ชูติสิริวงศ์ มีผลตั้งแต่วันที่ 20 ตุลาคม 2557

หมายเหตุ: \* นายนิพนธ์ ฮะกีมี เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท แทนนายสรจักร เกษมสุวรรณ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557

\*\* นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ศิริ เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท ตั้งแต่วันที่ 9 เมษายน 2557

\*\*\* ร.อ. มนต์รี จำเรียง เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท แทนนายโชคชัย ปัญญาสงค์ โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2557

# ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท แทนนายธีรพล โชติชนาภิบาล โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2557

## นายโชคชัย ปัญญาสงค์ เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท แทนนายสุระศักดิ์ เคารพธรรม โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557

### นายพลช หุตะเจริญ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการในวันที่ 9 มกราคม 2558

(1) ตัวแทนกรรมการจากบริษัท หุนลดาลัย จำกัด

(2) ตัวแทนกรรมการจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

(3) ตัวแทนกรรมการจาก Aviation Investment International Limited

(4) ตัวแทนกรรมการในฐานะประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

## กรรมการผู้มีอำนาจลงนามแทนบริษัทตามหนังสือรับรองบริษัท

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีกรรมการผู้มีอำนาจลงนามผูกพันบริษัท คือ กรรมการ 2 คนใน 7 คนลงลายมือชื่อร่วมกัน และประทับตราสำคัญของบริษัท ตามรายชื่อต่อไปนี้

1. นายอภิพร ภาษวัธน
2. นายนิพนธ์ ฮะกีมี
3. นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ศิริ
4. ร.อ. มนต์รี จำเรียง
5. ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา
6. นายโชคชัย ปัญญาสงค์
7. นายพาทย์ สารสิน

## Board of Directors

As of December 31, 2014, Nok Air's Board of Directors consisted of 11 directors who represented various groups of shareholders and the third party as follows.

Director's name	Position
1. Mr. Apiporn Pasawat <sup>(1)</sup>	Chairman and director
2. Mr. Niphon Hakimi <sup>(2)*</sup>	Director
3. Mr. Somsak Chotrattanasiri <sup>(2)**</sup>	Director
4. Flight Lieutenant Montree Jumrieng <sup>(2)***</sup>	Director
5. Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya <sup>(2)#</sup>	Director
6. Mr. Chokchai Panyayong <sup>(3)##</sup>	Director
7. Mr. Patee Sarasin <sup>(4)</sup>	Director
8. Mr. Paroche Hutachareon <sup>####</sup>	Independent Director
9. Mr. Pimol Srivikorn	Chairman of the Audit Committee/Independent Director
10. Mr. Apichart Chirabandhu	Member of the Audit Committee/Independent Director
11. Mr. Padungdej Indralak	Member of the Audit Committee/Independent Director

Ms. Sunun Witthawatpongton replaced Mr. Panya Chutisiriwong as Company Secretary effective on October 20, 2014.

- Note:
- \* Mr. Niphon Hakimi replaced Mr. Sorajak Kasemsuvan as a company director effective from February 4, 2014.
  - \*\* Mr. Somsak Chotrattanasiri became a company director from April 9, 2014.
  - \*\*\* Flight Lieutenant Montree Jumrieng replaced Mr. Chokchai Panyayong as a company director effective from September 12, 2014.
  - # Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya replaced Mr. Teerapol Chotichanapibal as a company director effective from September 12, 2014.
  - ## Mr. Chokchai Panyayong replaced Mr. Surasak Khaoroptham as a company director effective October 1, 2014.
  - #### Mr. Paroche Hutachareon resigned from his directorship on January 9, 2015.
  - (1) Representing Crown Bureau Property Co., Ltd.
  - (2) Representing Thai Airways International PCL.
  - (3) Representing Aviation Investment International Ltd.
  - (4) Representing directors as Chief Executive Officer

### Authorized directors who may sign on the Company's behalf based on its Certificate of Incorporation

As of December 31, 2014, Nok Air has authorized directors who are authorized signatories; namely, two out of the following seven directors who may co-sign a document to be affixed with the Company's seal.

1. Mr. Apiporn Pasawat
2. Mr. Niphon Hakimi
3. Mr. Somsak Chotrattanasiri
4. Flight Lieutenant Montree Jumrieng
5. Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya
6. Mr. Chokchai Panyayong
7. Mr. Patee Sarasin



### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัท

1. ปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ และข้อบังคับของบริษัท ตลอดจนมติที่ประชุมผู้ถือหุ้นด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต และระมัดระวังรักษาผลประโยชน์ของบริษัท
2. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย และทิศทางการดำเนินงานของบริษัท และกำกับดูแลให้ฝ่ายบริหารดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อเพิ่มมูลค่าสูงสุดให้แก่บริษัทและผู้ถือหุ้น
3. กำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์การทำธุรกิจ แผนงาน และงบประมาณประจำปีของบริษัท ควบคุมกำกับดูแล (Monitoring and Supervision) การบริหารและจัดการของฝ่ายบริหาร รวมทั้งผลงานและผลประกอบการประจำปีไตรมาสของบริษัทเทียบกับแผนและงบประมาณ และพิจารณาแนวโน้มระยะต่อไปของปี
4. ดำเนินการต่างๆ เกี่ยวกับแผนธุรกิจ งบประมาณและธุรกรรมที่มีนัยสำคัญ ตามคู่มืออำนาจอนุมัติของคณะกรรมการ
5. ประเมินผลงานของฝ่ายบริหารอย่างสม่ำเสมอและดูแลระบบกลไกการจ่ายค่าตอบแทนผู้บริหารระดับสูงที่เหมาะสม
6. กำหนดกรอบและนโยบายสำหรับการกำหนดเงินเดือน การปรับขึ้นเงินเดือน การกำหนดเงินโบนัส ค่าตอบแทนและบำเหน็จรางวัลของพนักงานบริษัท
7. ดำเนินการให้ฝ่ายบริหารจัดให้มีระบบบัญชี การรายงานทางการเงิน และการสอบบัญชีที่เชื่อถือได้ ตลอดจนดูแลให้มีระบบการควบคุมภายในที่เพียงพอเหมาะสม
8. พิจารณาอนุมัติการได้มาหรือจำหน่ายไปซึ่งทรัพย์สิน การลงทุนในธุรกิจใหม่ และการดำเนินการใดๆ ให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ ข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่างๆ
9. พิจารณา และ/หรือให้ความเห็นต่อรายการที่เกี่ยวข้องกัน และ/หรือการเข้าทำรายการ (ในกรณีที่ขนาดของรายการไม่จำเป็นต้องพิจารณาอนุมัติโดยที่ประชุมผู้ถือหุ้น) ของบริษัทและบริษัทย่อยให้เป็นไปตามกฎหมาย ประกาศ ข้อกำหนด และระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่างๆ
10. ดูแลไม่ให้เกิดปัญหาความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท
11. พิจารณาอนุมัติการจ่ายเงินปันผลระหว่างกาลให้ผู้ถือหุ้น
12. พิจารณาเรื่องต่างๆ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มของบริษัทอย่างเป็นธรรม โดยกรรมการต้องแจ้งให้บริษัททราบโดยไม่ชักช้า หากมีส่วนได้เสียในสัญญาที่ทำกับบริษัท หรือถือหุ้นเพิ่มขึ้นหรือลดลงในบริษัทหรือบริษัทย่อย ทั้งนี้ สำหรับรายการที่ทำกับกรรมการหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งหรือมีส่วนได้เสียหรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัทหรือบริษัทย่อย กรรมการซึ่งมีส่วนได้เสียไม่มีสิทธิออกเสียงลงคะแนนอนุมัติการทำรายการในเรื่องนั้น
13. กำกับดูแลกิจการอย่างมีจรรยาบรรณและจริยธรรมทางธุรกิจ และทบทวนนโยบายการกำกับดูแลกิจการของบริษัท และประเมินผลการปฏิบัติตามนโยบายดังกล่าวเป็นประจำอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
14. รายงานความรับผิดชอบของตนในการจัดทำรายงานทางการเงิน โดยแสดงควบคู่กับรายงานของผู้สอบบัญชีไว้ในรายงานประจำปีและครอบคลุมในเรื่องสำคัญๆ ตามนโยบายเรื่องข้อพึงปฏิบัติที่ดีสำหรับกรรมการบริษัทจดทะเบียนของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
15. มอบหมายให้กรรมการคนหนึ่งหรือหลายคนหรือบุคคลอื่นใดปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดแทนคณะกรรมการได้ การมอบอำนาจแก่กรรมการดังกล่าวจะต้องไม่เป็นการมอบอำนาจหรือการมอบอำนาจช่วงที่ทำให้กรรมการหรือผู้รับมอบอำนาจจากกรรมการสามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง มีส่วนได้เสีย หรือมีผลประโยชน์ในลักษณะอื่นใดขัดแย้งกับผลประโยชน์ของบริษัทหรือบริษัทย่อย
16. แต่งตั้งกรรมการชุดย่อยเพื่อช่วยดูแลระบบบริหารและระบบควบคุมภายในให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนดไว้ เช่น คณะกรรมการบริหาร คณะกรรมการตรวจสอบ
17. จัดให้มีเลขานุการบริษัทเพื่อดูแลให้คณะกรรมการและบริษัทปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้องต่างๆ

### Roles and Responsibilities of the Board of Directors

1. To perform duties in accordance with the laws, objectives and Articles of Association of the Company as well as resolutions adopted by the shareholders' meeting with integrity, honesty and for the Company's best interest.
2. To set the Company's vision, formulate its policy and operation direction and to supervise the management to fulfil the policy with efficiency and effectiveness in order to add the highest value possible for the Company and shareholders.
3. To formulate a policy, business strategy, operation plan and annual budget of the firm; to monitor and supervise the management's administration as well as the Company's quarterly-based performance and operation results compared to its plan and budget and to anticipate the trend in subsequent periods of the year.
4. To execute a business plan, budget and transaction with material sense based on the authorization table of the Board of Directors.
5. To constantly evaluate the performance of the management and to oversee and ensure a proper payment mechanism of remunerations to senior executives.
6. To set up a framework and policy under which a salary will be offered and adjusted and under which bonus, allowances and other awards will be given to the Company's employees.
7. To have the management set up the accounting system, the financial reporting system and a reliable auditing; to ensure that the Company has an adequate and appropriate internal control system.
8. To approve an acquisition or disposal of assets, any investment in a new business and any action to ensure its legal compliance and compliance with all relevant announcements, terms and regulations.
9. To consider and/or give an opinion regarding a connected transaction and/or the execution of such transaction (if the transaction size isn't subject to an approval by the Shareholders' Meeting) of the Company and its subsidiaries to ensure compliance with relevant laws, announcements, terms and regulations.
10. To prevent conflict of interest among the Company's stakeholders.
11. To approve an interim dividend payment to shareholders.
12. To consider various matters by fairly taking into consideration the interest of shareholders and all groups of stakeholders. Directors are to immediately notify the Company, should they have any interest in an agreement executed with the Company or should they hold more or fewer shares of the Company or its subsidiaries. As for a transaction executed at arm's length with a director or an individual with a potential conflict of interest or who could pose any conflict of interest to the firm or its subsidiaries, directors with such interest shall have no rights to vote and approve the transaction.
13. To supervise the business with ethics and under the Code of Conduct; to review the Company's corporate governance policy and to evaluate the policy compliance at least once a year.
14. To report own responsibility regarding the preparation of financial statements by publishing such report along with the auditor's report in the Annual Report of which the contents must cover major issues based on the Stock Exchange of Thailand's (SET) best practice policy for directors of listed companies.
15. To assign one or several directors or any other person to do anything on the Board of Directors' behalf; such authorization however must not be an authorization or a sub-delegation that will allow the director or his substitute to approve a transaction in which he or anyone who may possibly have a conflict will have any interest or other forms of profit that is conflicting with the interest of the Company or subsidiaries.
16. To appoint a sub-committee to oversee the management and the internal control system to meet the policy formulated by, among a few, the Executive Board and the Audit Committee.
17. To appoint a Company Secretary who will oversee that the Board of Directors and the Company comply with the laws and relevant rules and regulations.

## คณะกรรมการตรวจสอบ

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นายพิมล ศรีวิกรม์	ประธานกรรมการตรวจสอบ
2. นายอภิชาติ จีระพันธุ์	กรรมการตรวจสอบ
3. นายผดุงเดช อินทรลักษณ์	กรรมการตรวจสอบ
นายธนภัทร วงศ์วิทย์*	เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ

หมายเหตุ : \* นายธนภัทร วงศ์วิทย์ ทำหน้าที่เลขานุการคณะกรรมการตรวจสอบ แทนนางสาววรรณวิมล จงสุรีย์ภาส โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 7 พฤศจิกายน 2556

โดยนายผดุงเดช อินทรลักษณ์ เป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ทางด้านบัญชีและการเงินเพียงพอที่จะทำหน้าที่ตรวจสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินบริษัท

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตรวจสอบ

1. สอบทานให้บริษัทมีการรายงานทางการเงินอย่างถูกต้องและเพียงพอ
2. สอบทานให้บริษัทมีระบบการควบคุมภายใน (Internal control) และระบบการตรวจสอบภายใน (Internal audit) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิผลและพิจารณาความเป็นอิสระของหน่วยงานตรวจสอบภายใน ตลอดจนให้ความเห็นชอบในการพิจารณาแต่งตั้งโยกย้ายเลิกจ้างหัวหน้าหน่วยงานตรวจสอบภายใน และ/หรือการว่าจ้างบริษัทตรวจสอบภายในหรือหน่วยงานอื่นใดที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการตรวจสอบภายใน
3. สอบทานให้บริษัทปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจของบริษัท
4. พิจารณา คัดเลือก เสนอแต่งตั้งบุคคลซึ่งมีความเป็นอิสระเพื่อทำหน้าที่เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท และเสนอคำตอบแทนของบุคคลดังกล่าวรวมทั้งเข้าร่วมประชุมกับผู้สอบบัญชีโดยไม่มีฝ่ายจัดการเข้าร่วมประชุมด้วยอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง
5. พิจารณารายการที่เกี่ยวข้องกันหรือรายการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ให้เป็นไปตามกฎหมายและข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่ารายการดังกล่าวสมเหตุสมผลและเป็นประโยชน์สูงสุดต่อบริษัท
6. จัดทำรายงานของคณะกรรมการตรวจสอบโดยเปิดเผยไว้ในรายงานประจำปีของบริษัท

### คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นายอภิชาติ จีระพันธุ์	ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
2. นายโชคชัย ปัญญาวงศ์	กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
3. นายผดุงเดช อินทรลักษณ์*	กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน
4. ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา** นางสาวนวนวรรณ ภูประเสริฐ	กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน เลขานุการกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

หมายเหตุ : \* นายผดุงเดช อินทรลักษณ์ ได้ขอลาออกจากตำแหน่งกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2557 เพื่อไปดำรงตำแหน่งกรรมการบริหารความเสี่ยง

\*\* ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เข้าดำรงตำแหน่งกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2557 แทนนายผดุงเดช อินทรลักษณ์

## The Audit Committee

Director's name	Position
1. Mr. Pimol Srivikorn	Chairman of the Audit Committee
2. Mr. Apichart Chirabandhu	Member of the Audit Committee
3. Mr. Padungdej Indralak	Member of the Audit Committee
Mr. Thanapat Wongwit*	Secretary of the Audit Committee

Note: \* Mr. Thanapat Wongwit replaced Ms. Wanwimol Chongsuriyapas as secretary to the Audit Committee effective from November 7, 2013.

Mr. Padungdej Indralak is having enough competency and experience in accounting to audit the credibility and reliability of the Company's financial statements.

### Roles and Responsibilities of the Audit Committee

1. To review that the Company has accurately and adequately reported its financial statements.
2. To review that the Company has an effective and appropriate internal control and internal audit systems; to review the independence of the internal audit unit and to approve the appointment, transfer and termination of chief of the internal audit unit and/or the hiring of an internal audit company or any other agency to be responsible for the internal audit.
3. To review that the Company has duly complied with the laws on securities and exchange, the stock exchange's requirements and the laws relating to the firm's business.
4. To review, select and nominate an independent individual to be the Company's auditor and to propose his/her remuneration; to attend the meeting with the auditor with no management presence at least once a year.
5. To review a connected transaction or any transaction at arm's length basis to underline its legal compliance and compliance with the stock exchange's requirements; this is to ensure that the transaction is reasonable and for the Company's best interest.
6. To prepare the Audit Committee's report by disclosing it in the Company's Annual Report.

## The Nomination and Remuneration Committee

Director's name	Position
1. Mr. Apichart Chirabandhu	Chairman of the Nomination and Remuneration Committee
2. Mr. Chokchai Panyayong	Member of the Nomination and Remuneration Committee
3. Mr. Padungdej Indralak*	Member of the Nomination and Remuneration Committee
4. Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya**	Member of the Nomination and Remuneration Committee
Ms. Nuanwan Bhuprasert	Secretary of the Nomination and Remuneration Committee

Note: \* Mr. Padungdej Indralak resigned from his position as member of the Nomination and Remuneration Committee effective from September 12, 2014 to become member of the Risk Management Committee.

\*\* Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya replaced Mr. Padungdej Indralak as member of the Nomination and Remuneration Committee effective from September 12, 2014.

### วาระการดำรงตำแหน่งของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

คณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสอง (2) ปี นับแต่วันที่ได้รับแต่งตั้ง ทั้งนี้ สามารถเลือกกรรมการสรรหาผู้พ้นจากตำแหน่งเข้ารับตำแหน่งอีกได้

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน

1. พิจารณานโยบายและหลักเกณฑ์ในการสรรหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อดำรงตำแหน่งกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารและผู้บริหารระดับสูง รวมทั้งคัดเลือกบุคคลและเสนอชื่อบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อนำเสนอต่อประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ/หรือที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาแต่งตั้งเป็นกรรมการบริษัท
2. พิจารณาบททวนนโยบายและหลักเกณฑ์เกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของกรรมการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทและผู้บริหารระดับสูง
3. ให้ข้อเสนอแนะต่อคณะกรรมการบริษัทเพื่อนำเสนอค่าตอบแทนกรรมการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูงของบริษัทต่อที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ โดยคณะกรรมการบริษัทจะเป็นผู้อนุมัติค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร ผู้บริหารระดับสูง และค่าตอบแทนและผลประโยชน์ของกรรมการบริษัท ให้คณะกรรมการบริษัทนำเสนอที่ประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อพิจารณาอนุมัติ

### คณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นายโชคชัย ปัญญาวงศ์	ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. นายผดุงเดช อินทรลักษณ์	กรรมการบริหารความเสี่ยง
3. นายนิพนธ์ สะกิมี่	กรรมการบริหารความเสี่ยง

### ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

1. กำหนดแนวทางและนโยบายการบริหารความเสี่ยงที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจบริษัทที่เหมาะสมอย่างมีประสิทธิภาพ
2. ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการบริหารความเสี่ยง ที่สอดคล้องต่อการกำหนดทิศทางกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจและแผนธุรกิจต่อคณะกรรมการบริษัท
3. สนับสนุนให้มีการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และสอดคล้องกับนโยบายบริหารความเสี่ยงองค์กร
4. ทบทวนปรับปรุงนโยบายและกระบวนการบริหารความเสี่ยงองค์กร ให้มีประสิทธิภาพและเพียงพอ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
5. สนับสนุนการพัฒนาการบริหารความเสี่ยงในทุกระดับทั่วทั้งองค์กร
6. กำกับดูแล ติดตาม และสอบทานการรายงานการบริหารความเสี่ยงพร้อมทั้งให้คำแนะนำ เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการบริหารจัดการการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ และเหมาะสมต่อการดำเนินธุรกิจ
7. รายงานผลการบริหารความเสี่ยงที่สำคัญให้คณะกรรมการบริษัททราบ
8. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่คณะกรรมการบริษัทมอบหมาย



### Terms of the Nomination and Remuneration Committee

Members of the Nomination and Remuneration Committee shall be in the office for two years each term starting from their appointment date. Any director leaving the office may be re-elected.

### Roles and Responsibilities of the Nomination and Remuneration Committee

1. To review a nomination policy and criteria to recruit qualified personnel as company director, CEO and senior executives as well as to select and nominate qualified persons and propose them to the CEO and/or the Board of Directors' Meeting and/or the Shareholders' Meeting for appointment as a company director.
2. To review a remuneration policy and criteria which pays remunerations and other benefits to company directors, the CEO and senior executives.
3. To recommend the Board of Directors who will submit remunerations to be paid to company directors, the CEO and senior executives to the Board of Directors' Meeting and/or the Shareholders' Meeting for approval. The Board will approve remunerations and benefits of the CEO and senior executives while the Board will propose remunerations and benefits of its directors to the Shareholders' Meeting for approval.

### The Risk Management Committee

Director's name	Position
1. Mr. Chokchai Panyayong	Chairman of the Risk Management Committee
2. Mr. Padungdej Indralak	Member of the Risk Management Committee
3. Mr. Niphon Hakimi	Member of the Risk Management Committee

### Roles and Responsibilities of the Risk Management Committee

1. To establish an appropriate and efficient risk management direction and policy with significant meaning to the Company's business.
2. To provide recommendations on the risk management direction that aligns with the Company's direction of business strategy and its business plan to the Board of Directors.
3. To provide support to corporate risk management activities to ensure that company risk remains at an acceptable level and in line with the corporate risk management policy.
4. To review and update the corporate risk management policy and process to ensure their effectiveness and adequacy to reflect changing circumstances.
5. To support the development of risk management to be materialized at all levels in the entire corporation.
6. To supervise, monitor and review the risk management report; to provide recommendations to ensure that the firm does have an efficient and appropriate risk management process that suits its business.
7. To report significant risk management results to the Board of Directors.
8. To do other things as designated by the Board.

## คณะผู้บริหาร

รายชื่อกรรมการ	ตำแหน่ง
1. นายพาที สารสิน	ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
2. นายปิยะ ยอดมณี	รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร
3. นางสาวนวลวรรณ ภูประเสริฐ	ประธานเจ้าหน้าที่สายการเงิน
4. นายยอดชาย สุทธิธนกกุล	ประธานเจ้าหน้าที่สายการพาณิชย์
5. กัปตันสรวิจ บุญมา	ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ

## ขอบเขตอำนาจหน้าที่ของประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

- รับผิดชอบ ดูแล บริหาร การดำเนินงาน และ/หรือการบริหารงานประจำวันของบริษัท รวมถึงการกำกับดูแล การดำเนินงานโดยรวม เพื่อให้เป็นไปตามนโยบาย กลยุทธ์ทางธุรกิจ เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน เป้าหมายทางการเงิน และงบประมาณของบริษัทที่ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัท และ/หรือมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น
- จัดทำแผนธุรกิจและกำหนดอำนาจการบริหารงาน ตลอดจนจัดทำงบประมาณที่ใช้ในการประกอบธุรกิจและงบประมาณรายจ่ายประจำปี เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท เพื่อขออนุมัติและมีหน้าที่รายงานความก้าวหน้าตามแผนงาน และงบประมาณที่ได้รับอนุมัติดังกล่าวต่อคณะกรรมการบริษัท
- กำหนดโครงสร้างองค์กร วิธีการบริหาร รวมถึงการคัดเลือก การฝึกอบรม การว่าจ้าง และการเลิกจ้างพนักงานของบริษัท และกำหนดอัตราค่าจ้าง เงินเดือน ค่าตอบแทน โบนัส และสวัสดิการต่างๆ สำหรับพนักงาน
- ติดตามและรายงานสถานะ ฐานะของบริษัท เสนอแนะทางเลือกและกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับนโยบายและสภาพตลาด
- ดูแลและควบคุมการปฏิบัติงานด้านต่างๆ ของบริษัท อาทิ การเงิน การบริหารความเสี่ยง การควบคุมภายใน งานด้านปฏิบัติการและงานด้านสนับสนุนต่างๆ และงานทรัพยากร
- เป็นตัวแทนบริษัท ตลอดจนมีอำนาจมอบหมายในการติดต่อกับหน่วยงานราชการและหน่วยงานกำกับดูแลอื่นๆ
- ดูแลติดต่อสื่อสารกับสาธารณชน ผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน เพื่อเสริมชื่อเสียงและภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัท
- ดูแลให้มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี
- มีอำนาจในการออก แก้ไข เพิ่มเติม ปรับปรุง ระเบียบ คำสั่ง และข้อบังคับเกี่ยวกับการทำงานของบริษัท เช่น การบรรจุ แต่งตั้ง ถอดถอน และวินัยพนักงานและลูกจ้าง การกำหนดเงินเดือนและผลตอบแทนอื่นๆ รวมตลอดถึงการสงเคราะห์ และสวัสดิการต่างๆ
- พิจารณา เจริญต่อรอง และอนุมัติการเข้าทำนิติกรรมสัญญา และ/หรือการดำเนินการใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน และ/หรือการบริหารงานประจำวันของบริษัท ทั้งนี้ ภายใต้วงเงินที่อนุมัติโดยคณะกรรมการบริษัทตามคู่มืออำนาจการดำเนินการของบริษัท (Authorization Table) มีอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบใดๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย หรือตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท
- ให้มีอำนาจในการมอบอำนาจช่วง และ/หรือมอบหมายให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานเฉพาะอย่างแทนได้ โดยการมอบอำนาจช่วง และ/หรือการมอบหมายดังกล่าวให้อยู่ภายในขอบเขตแห่งการมอบอำนาจตามหนังสือมอบอำนาจที่ให้ไว้ และ/หรือให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อกำหนด หรือคำสั่งที่คณะกรรมการของบริษัทได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของประธานเจ้าหน้าที่บริหารนั้น จะต้องไม่มีลักษณะเป็นการมอบอำนาจหรือมอบอำนาจช่วงที่ทำให้ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร หรือผู้รับมอบอำนาจจากประธานเจ้าหน้าที่บริหาร สามารถอนุมัติรายการที่ตนหรือบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (ตามที่นิยามไว้ในประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ หรือประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุน) อาจมีส่วนได้เสีย หรืออาจได้รับประโยชน์ในลักษณะใดๆ หรืออาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อื่นใดกับบริษัทหรือบริษัทย่อยของบริษัท ยกเว้นเป็นการอนุมัติรายการที่เป็นไปตามนโยบายและหลักเกณฑ์ที่ที่ประชุมผู้ถือหุ้นหรือคณะกรรมการบริษัท ได้พิจารณาอนุมัติไว้

## The Management

Executive's name	Position
1. Mr. Patee Sarasin	Chief Executive Officer
2. Mr. Piya Yodmani	Deputy Chief Executive Officer
3. Ms. Nuanwan Bhuprasert	Chief Financial Officer
4. Mr. Yodchai Sudhidhanakul	Chief Commercial Officer
5. Captain Sanjai Boonma	Chief Operating Officer

### Roles and Responsibilities of the CEO

1. To be responsible for, to oversee and manage the Company's day-to-day operation and/or execution; to supervise the overall operation in alignment with the Company's policy, business strategy, goal and operation plan, financial goal and corporate budget approved by the Board and/or the resolution of the Shareholders' Meeting.
2. To formulate a business plan; to establish management authority and to prepare budget for use in the business and the annual expenditure budget for submission to the Board's approval; to report progress based on the plan and budget already approved to the Board.
3. To establish an organization structure, management procedures as well as how to select, train, employ and terminate the Company's employees; to establish wage rates, salary, remuneration, bonus and other fringe benefits to be offered to employees.
4. To monitor and report the Company's situation and position and to propose an alternative and strategy that is in line with the policy and market conditions.
5. To supervise and control the Company's various operations such as finance, risk management, internal control, flight operation, support office and human resources.
6. To represent the Company and to be authorized as its representative to contact with government agencies and other supervisory bodies.
7. To communicate with the public, shareholders, customers and employees to promote the Company's reputation and image.
8. To put in place the corporate governance in the Company.
9. To be authorized to issue, amend, add and improve orders, rules and work regulations relating to, among a few, the nomination, appointment and removal of employees, disciplines of employees and workers, wages, salaries and other remunerations as well as welfare and other fringe benefits.
10. To negotiate, discuss and approve the execution of any legal act and/or any action relating to the operation and/or daily management of the firm within an amount approved by the Board of Directors as stated in the authorization table; to be empowered and to have any role and responsibility as designated by or based on a policy entrusted by the Board.
11. To be authorized to appoint a substitute and/or to designate other individuals to specifically act on his behalf through the appointment of a substitute and/or such authorization shall however remain within the scope of the authorization stated in the given Power of Attorney and/or in alignment with the regulations, terms or orders given by the Board of Directors. The authorization of roles and responsibilities by the CEO mentioned above however must not be an authorization or a substitution that allows the CEO or his authorized representative to approve a transaction that he or the person with a potential conflict of interest (as defined in the Notification of the Securities' and Exchange Committee or the Notification of the Capital Market Supervisory Board) may have an interest therein or may benefit in any manner or may have any other conflict of interest with the Company or its subsidiaries unless it concerns an approval of transaction on the basis of the policy or criteria already approved by the Shareholders' Meeting or the Board of Directors.

## การสรรหากรรมการและผู้บริหาร

### คณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทประกอบด้วยกรรมการอย่างน้อย 5 คน โดยกรรมการไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนกรรมการทั้งหมดจะต้องมีถิ่นที่อยู่ในประเทศไทย และกรรมการบริษัทจะเป็นผู้ถือหุ้นของบริษัทหรือไม่ก็ได้ในการแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัท บริษัทมีนโยบายในการสรรหาและคัดเลือกบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะเข้าดำรงตำแหน่งเป็นคณะกรรมการบริษัท โดยพิจารณาจากประสบการณ์ ความรู้ ความสามารถที่เป็นประโยชน์ต่อบริษัท และมีคุณสมบัติครบถ้วนและไม่มีความต้องห้ามตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) พระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่ได้มีการแก้ไขเพิ่มเติม) ประกาศคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เกี่ยวข้อง

การแต่งตั้งกรรมการใหม่จะต้องผ่านการพิจารณาอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท และ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น (แล้วแต่กรณี) โดยการแต่งตั้งกรรมการบริษัทจะเป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในข้อบังคับของบริษัท โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ในการประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปีทุกครั้ง ให้กรรมการออกจากตำแหน่งจำนวน 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการในขณะนั้น ถ้าจำนวนกรรมการจะแบ่งออกให้ตรงเป็นสามส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้เคียงที่สุดกับ 1 ใน 3 และกรรมการซึ่งพ้นจากตำแหน่ง อาจได้รับเลือกให้กลับเข้ามารับตำแหน่งอีกได้
2. ให้ที่ประชุมผู้ถือหุ้นเลือกตั้งกรรมการบริษัทตามหลักเกณฑ์ และวิธีการดังต่อไปนี้
  - (1) ผู้ถือหุ้นคนหนึ่งมีคะแนนเสียงเท่ากับ 1 หุ้นต่อ 1 เสียง
  - (2) ผู้ถือหุ้นแต่ละคนจะใช้คะแนนเสียงที่มีอยู่ทั้งหมดตาม (1) เลือกตั้งบุคคลเดียวหรือหลายคนเป็นกรรมการก็ได้ ในกรณีที่เลือกตั้งบุคคลหลายคนเป็นกรรมการ จะแบ่งคะแนนเสียงให้แก่ผู้ใดมากที่สุดเพียงใดไม่ได้
  - (3) บุคคลที่ได้รับคะแนนเสียงสูงสุดตามลำดับลงมาเป็นผู้ได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการเท่าจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ในกรณีที่บุคคลซึ่งได้รับการเลือกตั้งในลำดับถัดลงมา มีคะแนนเสียงเท่ากันเกินจำนวนกรรมการที่จะพึงมีหรือจะพึงเลือกตั้งในครั้งนั้น ให้ประธานที่ประชุมเป็นผู้ออกเสียงชี้ขาด
3. ในกรณีที่ตำแหน่งกรรมการว่างลงเพราะเหตุอื่นนอกจากถึงคราวออกตามวาระ ให้คณะกรรมการเลือกบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยบริษัทมหาชนจำกัดและกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เข้าเป็นกรรมการแทนในการประชุมคณะกรรมการคราวถัดไป เว้นแต่วาระของกรรมการผู้นั้นจะเหลือน้อยกว่า 2 เดือน โดยบุคคลซึ่งเข้าเป็นกรรมการแทนดังกล่าวจะอยู่ในตำแหน่งกรรมการได้เพียงเท่าวาระที่ยังเหลืออยู่ของกรรมการที่ตนเข้ามาแทน

### คณะกรรมการตรวจสอบ/คณะกรรมการอิสระ

คณะกรรมการตรวจสอบประกอบด้วยกรรมการที่เป็นกรรมการอิสระอย่างน้อย 3 คน โดยกรรมการตรวจสอบอย่างน้อย 1 คนจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์เพียงพอที่จะสามารถทำหน้าที่ในการสอบทานความน่าเชื่อถือของงบการเงินได้ โดยคณะกรรมการตรวจสอบต้องมีคุณสมบัติครบถ้วนตามที่กำหนดในประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. ถือหุ้นไม่เกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท ทั้งนี้ ให้นับรวมการถือหุ้นของผู้ที่เกี่ยวข้องของกรรมการอิสระรายนั้นๆ ด้วย
2. ไม่เป็นหรือเคยเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่ได้เงินเดือนประจำ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือของผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะพ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ทั้งนี้ ลักษณะต้องห้ามดังกล่าวไม่รวมถึงกรณีที่กรรมการอิสระเคยเป็นข้าราชการหรือที่ปรึกษาของส่วนราชการซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท

## Nomination of Directors and Executives

### The Board of Directors

The Board of Directors consists of at least five directors, no fewer than half of whom must be domiciled in Thailand. Company directors may or may not be the Company's shareholders when being appointed. Nok Air has a policy to recruit and nominate qualified persons as its directors on the basis of their experiences, knowledge and competency found useful to the business. They must possess comprehensive qualifications and have no forbidden characters as stated under the Public Company Act, B.E. 2535 (1992) (including the amended), the Securities' and Exchange Act, B.E 2535 (1992) (including the amended) and related notifications of the Securities and Exchange Commission (SEC) and the Capital Market Supervisory Board.

An appointment of a new director requires an approval by the Board of Directors and/or the Shareholders' Meeting (as the case may be). Company director will be appointed on the basis of the criteria and procedures stated in the Company's Articles of Association of which details are as follows.

1. At every annual General Shareholders Meeting (AGM), one-third of all directors at the time shall resign on rotation. If the number of retiring directors could not be exactly divided, the nearest number to the one-third amount shall apply. Retiring directors may be re-elected.
2. The Shareholders' Meeting may elect a company director based on the following procedures:
  - (1) One shareholder shall have one vote.
  - (2) Each shareholder shall exercise his entire votes under (1) to elect one or several persons as director. If he/she elects several persons as directors, he may not give more or fewer votes to one person than the other.
  - (3) Those receiving the highest votes will be elected in a respective order as the Company's directors for a number of directors the Company may have or may elect on that occasion. If the persons being elected in a subsequent order enjoy a tie but their presence however will exceed a required number of directors the Company is to have or shall elect on that occasion, chairman of the meeting shall have a casting vote.
3. If a company director becomes vacant due to other reasons than rotation, the Board shall elect a qualified person who has no forbidden characters as stipulated in the laws on public limited company and the laws on securities and exchange to replace such person at the next Board of Directors' meeting unless the director's office term remains fewer than two months. The replacing person meanwhile shall remain in the office for the remaining term of the director whom he replaces only.

### Audit Committee/Independent Directors

The Audit Committee shall consist of at least three independent directors where one of whom shall have enough competency and experience to review and audit the reliability and credibility of the Company's financial statements. The Audit Committee shall possess full qualifications as stated in the Notification of the Capital Market Supervisory Board as follows.

1. Holding no more than one per cent of all shares with voting rights of the Company, the parent company, a subsidiary, an associated company, a major shareholder or a person with the Company's controlling interest. The counting shall include shares held by related persons of such independent director.
2. Not being or never be a director with management role, worker, employee, consultant receiving a fixed salary or a person with the controlling power of the Company, the parent company, a subsidiary and an associate company, a subsidiary company of the same level, a major shareholder or a person with the Company's controlling interest unless the person has no longer been in such position for no fewer than two years from the day the application is filed to the Securities and Exchange Commission (SEC). These forbidden qualifications do not include when the independent director used to be a civil servant or an advisor to a government agency who is the Company's major shareholder or a person with controlling interest.



3. ไม่เป็นบุคคลที่มีความสัมพันธ์ทางสายโลหิต หรือโดยการจดทะเบียนตามกฎหมาย ในลักษณะที่เป็นบิดา มารดา คู่สมรส พี่น้อง และบุตร รวมทั้งคู่สมรสของบุตร ของกรรมการรายอื่น ผู้บริหาร ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ผู้มีอำนาจควบคุม หรือบุคคลที่จะได้รับการเสนอให้เป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท หรือบริษัทย่อย
4. ไม่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ขออนุญาต ในลักษณะที่อาจเป็นการขัดขวางการใช้วิจารณญาณอย่างอิสระของตน รวมทั้งไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย หรือผู้มีอำนาจควบคุมของผู้ที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์  
ความสัมพันธ์ทางธุรกิจตามวรรคหนึ่ง รวมถึงการทำรายการทางการค้าที่กระทำเป็นปกติเพื่อประกอบกิจการ การเช่าหรือให้เช่าอสังหาริมทรัพย์ รายการเกี่ยวกับสินทรัพย์หรือบริการ หรือการให้หรือรับความช่วยเหลือทางการเงิน ด้วยการรับหรือให้กู้ยืม คำประกัน การให้สินทรัพย์เป็นหลักประกันหนี้สิน รวมถึงพฤติการณ์อื่นทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นผลให้บริษัทหรือคู่สัญญาที่มีภาระหนี้ที่ต้องชำระต่ออีกฝ่ายหนึ่ง ตั้งแต่ร้อยละ 3 ของสินทรัพย์ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัท หรือตั้งแต่ 20 ล้านบาทขึ้นไป แล้วแต่จำนวนใดจะต่ำกว่า ทั้งนี้ การคำนวณภาระหนี้ดังกล่าวให้เป็นไปตามวิธีการคำนวณมูลค่าของรายการที่เกี่ยวข้องกันตามประกาศคณะกรรมการกำกับตลาดทุนว่าด้วยหลักเกณฑ์ในการทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน โดยอนุโลม แต่ในการพิจารณาภาระหนี้ดังกล่าว ให้นับรวมภาระหนี้ที่เกิดขึ้นในระหว่าง 1 ปีก่อนวันที่มีความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับบุคคลเดียวกัน
5. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของสำนักงานสอบบัญชี ซึ่งมีผู้สอบบัญชีของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทสังกัดอยู่ เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
6. ไม่เป็นหรือเคยเป็นผู้ให้บริการทางวิชาชีพใดๆ ซึ่งรวมถึงการให้บริการเป็นที่ปรึกษากฎหมายหรือที่ปรึกษาทางการเงิน ซึ่งได้รับค่าบริการเกินกว่า 2 ล้านบาทต่อปีจากบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท และไม่เป็นผู้ถือหุ้นที่มีนัย ผู้มีอำนาจควบคุม หรือหุ้นส่วนของผู้ให้บริการทางวิชาชีพนั้นด้วย เว้นแต่จะได้พ้นจากการมีลักษณะดังกล่าวมาแล้วไม่น้อยกว่า 2 ปีก่อนวันที่ยื่นคำขออนุญาตต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
7. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นเพื่อเป็นตัวแทนของกรรมการของบริษัท ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้ถือหุ้นซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับผู้ถือหุ้นรายใหญ่
8. ไม่ประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกันและเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัท หรือบริษัทย่อย หรือไม่เป็นหุ้นส่วนที่มีนัยในห้างหุ้นส่วน หรือเป็นกรรมการที่มีส่วนร่วมบริหารงาน ลูกจ้าง พนักงาน ที่ปรึกษาที่รับเงินเดือนประจำ หรือถือหุ้นเกินร้อยละ 1 ของจำนวนหุ้นที่มีสิทธิออกเสียงทั้งหมดของบริษัทอื่น ซึ่งประกอบกิจการที่มีสภาพอย่างเดียวกัน และเป็นการแข่งขันที่มีนัยกับกิจการของบริษัทหรือบริษัทย่อย
9. ไม่มีลักษณะอื่นใดที่ทำให้ไม่สามารถให้ความเห็นอย่างเป็นอิสระเกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท
10. ไม่เป็นกรรมการที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัท
11. ไม่เป็นกรรมการของบริษัทใหญ่ บริษัทย่อย หรือบริษัทย่อยลำดับเดียวกันเฉพาะที่เป็นบริษัทจดทะเบียน กรรมการอิสระอาจได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ให้ตัดสินใจในการดำเนินกิจการของบริษัท บริษัทใหญ่ บริษัทย่อย บริษัทร่วม บริษัทย่อยลำดับเดียวกัน ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ หรือผู้มีอำนาจควบคุมของบริษัทโดยมีการตัดสินใจในรูปแบบขององค์คณะ (collective decision) ได้

3. Not having a blood relationship or any legal relationship through registration as father, mother, spouse, sibling and children including spouses of children of other directors, executives, major shareholders, persons with controlling interest or persons to be nominated as a director, an executive or a person with controlling interest of the Company or its subsidiary.
4. Not having or never had any business relationship with the Company, the parent company, a subsidiary, an associate company, a major shareholder or a person with controlling interest of the applicant in a way that could hinder an independent exercise of his discretion including not being or never be a shareholder with a significant holding ratio or a person with controlling interest of anyone having a business relationship with the Company, the parent company, a subsidiary and an associate company, a major shareholder or a person with the controlling interest unless he/she has no longer have such relationship for no fewer than two years from the applying date with the SEC.

Business relationship under paragraph one refers to a transaction during ordinary course of business to undertake the lease or rental of a real estate property, any transaction relating to assets or services, or a provision of or the receipt of financial assistance by getting or extending loan, guarantee, an offer of asset as a debt guarantee and other similar behaviors which results in the Company or a contractual party having an obligation to repay the other starting from 3% of the Company's net tangible assets or from 20 million baht, whichever is lower. The calculation of this debt obligation will have to be based, mutatis mutandis, on a calculation method of connected transactions under the notification of the Capital Market Supervisory Board Re: Rules governing connected transactions. However, when considering this debt obligation, one is required to include debt obligations accumulated within a year before such business relationship was formed with the same person.

5. Not being or never be an auditor of the Company, the parent company, a subsidiary, an associate company, a major shareholder or a person with the controlling interest. Neither shall he be a shareholder with a significant meaning, a person with controlling interest or a partner of an auditing office in which the auditor of the Company, the parent company, a subsidiary and an associate company, a major shareholder or a person with the Company's controlling interest works unless he/she is no longer in such status for no fewer than two years prior to the applying date with the SEC.
6. Not being or never be any professional service provider which shall include a legal or financial advisor who received more than 2 million baht service fee annually from the Company, the parent company, a subsidiary, an associate company, a major shareholder or a person with the Company's controlling interest. Neither shall he be a shareholder with significant meaning, a person with controlling interest or a partner of such professional service provider unless the person is no longer in that status for at least two years prior to the applying date to the SEC.
7. Not being a director who has been appointed to represent a company director, a major shareholder or a shareholder who is related to a major shareholder.
8. Not undertaking a business with the same nature and which materially competes with the business of the Company or its subsidiary; neither shall he be a partner with a significant sense in a partnership; or a director with a management role, a worker, an employee and an advisor who earns a regular income or who holds more than 1% of other companies' entire shares with voting rights which undertakes the same business and which significantly competes with the Company or its subsidiary.
9. Not having other characteristics that indicate that he/she may not be able to express his opinion independently with regard to the Company's operation.
10. Not being a director who has been designated by the Board to make a decision in the operation of the Company, the parent company, a subsidiary, an associate company, a subsidiary of the same level, major shareholder and any person with the Company's controlling interest.
11. The independent director shall not be a director of the parent company, a subsidiary or any subsidiary company of the same level limited however to listed companies. Neither shall he be an independent director who may be designated by the Board to make a decision in regard to the operation of the Company, the parent company, a subsidiary, an associate company, a subsidiary of the same level, a major shareholder or a person with the Company's controlling interest where the decision making can be in a form of a collective decision.

ในกรณีที่แต่งตั้งบุคคลให้ดำรงตำแหน่งกรรมการอิสระเป็นบุคคลที่มีหรือเคยมีความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพเกินมูลค่าที่กำหนดตามข้อ 4. หรือ 6. คณะกรรมการบริษัทอาจพิจารณาผ่อนผันให้ได้ หากเห็นว่ากรรมการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวไม่มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติหน้าที่และการให้ความเห็นที่เป็นอิสระ และจัดให้มีการเปิดเผยข้อมูลต่อไปในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้นในวาระพิจารณาแต่งตั้งกรรมการอิสระด้วย

- (ก) ลักษณะความสัมพันธ์ทางธุรกิจหรือการให้บริการทางวิชาชีพ ที่ทำให้บุคคลดังกล่าวมีคุณสมบัติไม่เป็นไปตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด
- (ข) เหตุผลและความจำเป็นที่ยังคงหรือแต่งตั้งให้บุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ
- (ค) ความเห็นของคณะกรรมการบริษัทในการเสนอให้มีการแต่งตั้งบุคคลดังกล่าวเป็นกรรมการอิสระ

## คำตอบแทนกรรมการและผู้บริหาร

### คำตอบแทนกรรมการ

ในปี 2557 บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนให้กรรมการบริษัท จำนวน 18 ราย โดยเป็นการจ่ายในลักษณะของค่าตอบแทนรายเดือน เบี้ยประชุม และรางวัลประจำปี รวมทั้งสิ้นจำนวน 12,179,097.69 บาท

ค่าตอบแทนที่บริษัทจ่ายให้แก่กรรมการบริษัทมีรายละเอียดดังตารางดังต่อไปนี้

(หน่วย : บาท)

รายชื่อ	ฐานะกรรมการบริษัท	ฐานะกรรมการ ตรวจสอบ	ฐานะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	ฐานะกรรมการ บริหารความเสี่ยง
1. นายอภิพร ภาษวัฒน์	1,446,033.83			
2. นายสรจักร เกษมสุวรรณ	556,625.94			
3. นายโชคชัย ปัญญาสงค์	1,060,827.07		20,000	60,000
4. นายธีรพล โชติชนาภิบาล	940,827.07			
5. นายสุระศักดิ์ เคารพธรรม	740,827.07			
6. นายพาทย์ สารสิน	1,060,827.07			
7. นายพลช หุตะเจริญ	964,022.56			
8. นายพิมล ศรีวิกรม์	1,060,827.07	150,000		
9. นายอภิชาติ จีระพันธุ์	1,060,827.07	120,000	60,000	
10. นายผดุงเดช อินทรลักษณ์	1,060,827.07	80,000	20,000	40,000
11. นายนิพนธ์ ฮะกิมี่	440,000			40,000
12. นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ศิริ	320,000			
13. ร.อ. มนตรี จำเรียง	160,000			
14. ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา	160,000			
15. นายสมใจนึก เองตระกูล	290,413.53			
16. นายวีระวงศ์ จิตต์มิตรภาพ	48,402.26			
17. นายนิรุฒ มณีพันธ์	24,201.13			
18. นายไมเคิล เดวิด เซลปีย์	193,609.02			



If a person is appointed as an independent director has or used to have a business relationship or provides or used to provide a professional service for a value that exceeds the level stated under Clause 4 or Clause 6 above, the Board of Directors may relax the rule if it is of the view that such appointment won't affect his/her independent performance and expression of opinion. However, the following information shall be disclosed in the invitation letter to attend the Shareholders' Meeting in the agenda relating to the appointment of independent directors:

- (a) Nature of a business relationship or a professional service that prevents the person from having required qualifications as stated in the criteria.
- (b) Reason and necessity to still retain the person or to appoint the person as an independent director.
- (c) The Board of Directors' opinion when nominating the person to be appointed as an independent director.

## Remunerations of Directors and Executives

### Remunerations of Directors

In 2014, Nok Air paid a total of 12,179,097.69 baht worth of remunerations to 18 directors in a form of monthly allowance, meeting allowance and annual bonus.

Details of the remunerations paid to its directors are as follows.

Unit: Thai Baht

Name	As Company Director	As Member of the Audit Committee	As Member of the Nomination and Remuneration Committee	As Member of the Risk Management Committee
1. Mr. Apiporn Pasawat	1,446,033.83			
2. Mr. Sorajak Kasemsuvan	556,625.94			
3. Mr. Chokchai Panyayong	1,060,827.07		20,000	60,000
4. Mr. Teerapol Chotichanapibal	940,827.07			
5. Mr. Surasak Khaoroptham	740,827.07			
6. Mr. Patee Sarasin	1,060,827.07			
7. Mr. Paroche Hutachareon	964,022.56			
8. Mr. Pimol Srivikorn	1,060,827.07	150,000		
9. Mr. Apichart Chirabandhu	1,060,827.07	120,000	60,000	
10. Mr. Padungdej Indralak	1,060,827.07	80,000	20,000	40,000
11. Mr. Niphon Hakimi	440,000			40,000
12. Mr. Somsak Chotrattanasiri	320,000			
13. Flight Lieutenant Montree Jumrieng	160,000			
14. Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya	160,000			
15. Mr. Somchainuk Engtrakul	290,413.53			
16. Mr. Weerawong Jitmitrapab	48,402.26			
17. Mr. Nirut Maneeapan	24,201.13			
18. Mr. Michael David Selby	193,609.02			

**อัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัท**

ตำแหน่ง	ค่าตอบแทนรายเดือน (บาท)
1. ประธานกรรมการ	60,000
2. กรรมการ	40,000

**อัตราค่าตอบแทนกรรมการตรวจสอบ (นอกเหนือจากอัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัท)**

ตำแหน่ง	ค่าเบี้ยประชุมกรรมการตรวจสอบ (บาท/ครั้ง)
1. ประธานกรรมการตรวจสอบ	30,000
2. กรรมการตรวจสอบ	20,000

**อัตราค่าตอบแทนกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (นอกเหนือจากอัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัท)**

ตำแหน่ง	ค่าเบี้ยประชุมกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน (บาท/ครั้ง)
1. ประธานกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	30,000
2. กรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน	20,000

**อัตราค่าตอบแทนกรรมการบริหารความเสี่ยง (นอกเหนือจากอัตราค่าตอบแทนกรรมการบริษัท)**

ตำแหน่ง	ค่าเบี้ยประชุมกรรมการบริหารความเสี่ยง (บาท/ครั้ง)
1. ประธานกรรมการบริหารความเสี่ยง	30,000
2. กรรมการบริหารความเสี่ยง	20,000

นอกจากค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินคณะกรรมการของบริษัทยังได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารในเส้นทางที่บริษัทให้บริการเป็นจำนวน 40 ใบต่อปี (ไม่รวมค่าใช้จ่ายค่าธรรมเนียมต่างๆ อาทิ ค่าธรรมเนียมสนามบิน)

**ค่าตอบแทนผู้บริหาร**

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทมีผู้บริหารทั้งสิ้น 5 ราย ได้รับค่าตอบแทนในรูปแบบเงินเดือน โบนัส และผลตอบแทนอื่นๆ เช่น เงินประกันสังคม เงินกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่าตำแหน่ง ค่าพาหนะเหมาจ่าย เป็นต้น ทั้งนี้ การให้โบนัสแก่กรรมการและผู้บริหารของบริษัท จะพิจารณาจากผลกำไรจากการดำเนินงานและผลงานของผู้บริหารแต่ละคน สำหรับกรรมการให้ขึ้นอยู่กับพิจารณาของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

โดยในปี 2556 และปี 2557 บริษัทจ่ายค่าตอบแทนให้ผู้บริหารบริษัทจำนวน 5 คน ซึ่งเป็นการจ่ายในลักษณะเงินเดือนและโบนัสรวมทั้งสิ้น 29.8 ล้านบาท และ 29.3 ล้านบาท ตามลำดับ

### Remunerations of Company Directors

Position	Monthly allowance
1. Chairman of the Board	60,000
2. Director	40,000

### Remunerations of Members of the Audit Committee (On top of the Remuneration of Company Director)

Position	Meeting allowance of the Audit Committee
1. Chairman of the Audit Committee	30,000
2. Audit Committee member	20,000

### Remunerations of Members of the Nomination and Remuneration Committee (On top of the Remuneration of Company Director)

Position	Meeting allowance of the Nomination and Remuneration Committee
1. Chairman of Nomination and Remuneration Committee	30,000
2. Nomination and Remuneration Committee member	20,000

### Remunerations of Members of the Risk Management Committee (On top of the Remuneration of Company Director)

Position	Meeting allowance of the Risk Management Committee
1. Chairman of Risk Management Committee	30,000
2. Risk Management Committee member	20,000

Aside from the remuneration in a money term, company directors also receive benefit in a form of 40 passenger tickets a year along flight routes offered by the Company (excluding fees and expenses such as airport charge).

### Remunerations of Executives

As of December 31, 2014, Nok Air had five executives who were remunerated in a form of salary, bonus and other benefits such as social security, provident fund, title allowance and lump-sum vehicle expense. Bonus given to company directors and executives are based on operating profits and performance of each executive. Those given to directors will also be subject to approval by the Shareholders' Meeting.

In 2013 and 2014, Nok Air paid 29.8 million baht and 29.3 million baht in a form of salary and bonuses to its five executives, respectively.



## การประชุมคณะกรรมการบริษัท

ในปี 2557 บริษัทมีการจัดการประชุมคณะกรรมการบริษัทจำนวน 12 ครั้ง มีการจัดประชุมคณะกรรมการตรวจสอบจำนวน 6 ครั้ง มีการจัดประชุมกรรมการสรรหาและกำหนดค่าตอบแทน จำนวน 2 ครั้ง โดยและมีการจัดประชุมคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงจำนวน 2 ครั้ง รายละเอียดการเข้าร่วมประชุมของคณะกรรมการบริษัทดังนี้

รายชื่อ	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม คณะกรรมการบริษัท	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม คณะกรรมการ ตรวจสอบ	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม คณะกรรมการสรรหา และกำหนดค่าตอบแทน	จำนวนครั้งที่เข้าประชุม คณะกรรมการ บริหารความเสี่ยง
1. นายอภิพร ภาชะวัฒน์	11/12	-	-	-
2. นายสรจักร เกษมสุวรรณ*	0/0	-	-	-
3. นายโชคชัย ปัญญาวงศ์**	9/11	-	1/2	2/2
4. นายธีรพล โชติชนาภิบาล***	6/8	-	-	-
5. นายสุระศักดิ์ เคารพธรรม****	4/4	-	-	-
6. นายพาทย์ สารสิน	11/12	-	-	-
7. นายพลช หุตะเจริญ	9/12	-	-	-
8. นายพิมล ศรีวิกรม์	10/12	5/6	-	-
9. นายอภิชาติ จีระพันธุ์	10/12	6/6	2/2	-
10. นายผดุงเดช อินทรลักษณ์	10/12	4/6	1/2	2/2
11. นายนิพนธ์ สะกิมี่#	9/11	-	-	2/2
12. นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ศิริ###	6/8	-	-	-
13. ร.อ. มนตรี จำเรียง####	3/3	-	-	-
14. ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา#####	2/3	-	-	-

หมายเหตุ: \* นายสรจักร เกษมสุวรรณ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 2 มกราคม 2557  
 \*\* นายโชคชัย ปัญญาวงศ์ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2557 และเข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัทแทนนายสุระศักดิ์ เคารพธรรม โดยมีผลตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม 2557  
 \*\*\* นายธีรพล โชติชนาภิบาล ลาออกจากตำแหน่งกรรมการบริษัท เมื่อวันที่ 4 กันยายน 2557  
 \*\*\*\* นายสุระศักดิ์ เคารพธรรม ลาออกโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 30 เมษายน 2557  
 # นายนิพนธ์ สะกิมี่ เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัทโดยมีผลตั้งแต่วันที่ 4 กุมภาพันธ์ 2557  
 ### นายสมศักดิ์ โชติรัตน์ศิริ เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท ตั้งแต่วันที่ 9 เมษายน 2557  
 #### ร.อ. มนตรี จำเรียง เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท ตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2557  
 ##### ร.ท. สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา เข้ารับตำแหน่งกรรมการบริษัท ตั้งแต่วันที่ 12 กันยายน 2557

## Board of Directors' Meeting

In 2014, Nok Air convened 12 Board of Directors' meetings, six Audit Committee's meetings, two Nomination and Remuneration Committee's meetings and two Risk Management Committee's meetings. Details of the attendance of the Board of Directors' meeting are as follows.

Name	# of Attendance of the Board of Directors Meeting	# of Attendance of the Audit Committee Meeting	# of Attendance of the Nomination and Remuneration Committee Meeting	# of Attendance of the Risk Management Committee Meeting
1. Mr. Apiporn Pasawat	11/12	-	-	-
2. Mr. Sorajak Kasemsuvan*	0/0	-	-	-
3. Mr. Chokchai Panyayong**	9/11	-	1/2	2/2
4. Mr. Teerapol Chotichanapibal***	6/8	-	-	-
5. Mr. Surasak Khaoroptham****	4/4	-	-	-
6. Mr. Patee Sarasin	11/12	-	-	-
7. Mr. Paroche Hutachareon	9/12	-	-	-
8. Mr. Pimol Srivikorn	10/12	5/6	-	-
9. Mr. Apichart Chirabandhu	10/12	6/6	2/2	-
10. Mr. Padungdej Indralak	10/12	4/6	1/2	2/2
11. Mr. Niphon Hakimi#	9/11	-	-	2/2
12. Mr. Somsak Chotrattanasiri##	6/8	-	-	-
13. Flight Lieutenant Montree Jumrieng###	3/3	-	-	-
14. Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya####	2/3	-	-	-

Note: \* Mr. Sorajak Kasemsuvan resigned from his directorship on January 2, 2014.

\*\* Mr. Chokchai Panyayong resigned from his directorship on September 4, 2014 and resumed his directorship to replace Mr. Surasak Khaoroptham effective from October 1, 2014.

\*\*\* Mr. Teerapol Chotichanapibal resigned from his directorship on September 4, 2014.

\*\*\*\* Mr. Surasak Khaoroptham resigned with effect from April 30, 2014.

# Mr. Niphon Hakimi has become a company director effective from February 4, 2014.

## Mr. Somsak Chotrattanasiri has become a company director from April 9, 2014.

### Flight Lieutenant Montree Jumrieng has become a company director from September 12, 2014.

#### Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya has become a company director starting from September 12, 2014.



084



## Corporate Governance

การกำกับดูแลกิจการที่ดี

### นโยบายการกำกับดูแลกิจการ

บริษัทได้ตระหนักถึงการดำเนินธุรกิจด้วยความรับผิดชอบและเป็นธรรม จึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการและบริหารจัดการที่ดี ที่จะช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน และประสิทธิภาพในการจัดการ โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมการเติบโตอย่างยั่งยืน ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มในระยะยาวให้แก่บริษัท ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ การกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยบริษัทได้รับเอาแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน (Good Corporate Governance) ปี 2549 ตามที่กำหนดโดยตลาดหลักทรัพย์ฯ เพื่อให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงาน ยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน โดยที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท ครั้งที่ 1/2556 เมื่อวันที่ 24 มกราคม 2556 ได้มีมติอนุมัตินโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดี โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### หมวดที่ 1 : สิทธิของผู้ถือหุ้น

บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อสิทธิของผู้ถือหุ้นในการได้รับข้อมูลของบริษัทอย่างถูกต้อง ครบถ้วน เพียงพอ ทันเวลา และเท่าเทียมกัน เพื่อประกอบการตัดสินใจในทุกๆ เรื่อง พร้อมกันนี้ได้มีการกำหนดนโยบายการอำนวยความสะดวกและส่งเสริมการเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นพร้อมทั้งสิทธิของผู้ถือหุ้นอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 1.1 ให้บริษัทจัดส่งหนังสือนัดประชุมพร้อมทั้งข้อมูลประกอบการประชุมตามวาระต่างๆ ให้เพียงพอ โดยระบุวัตถุประสงค์และเหตุผล ตลอดจนความเห็นของคณะกรรมการในทุกวาระ เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ศึกษาข้อมูลอย่างครบถ้วนล่วงหน้าก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้นไม่น้อยกว่า 7 วัน ในกรณีที่ผู้ถือหุ้นไม่สามารถเข้าร่วมประชุมด้วยตนเองได้ บริษัทเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นสามารถมอบฉันทะให้กรรมการอิสระหรือบุคคลใดๆ เข้าร่วมประชุมแทนตนได้ โดยใช้หนังสือมอบฉันทะที่บริษัทได้จัดส่งไปพร้อมกับหนังสือเชิญประชุม
- 1.2 อำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันในการเข้าร่วมประชุมทั้งในเรื่องสถานที่และเวลาที่เหมาะสม
- 1.3 ในการประชุมผู้ถือหุ้น บริษัทจะดำเนินการให้มีการพิจารณาและลงคะแนนเรียงตามวาระที่กำหนด โดยไม่เปลี่ยนแปลงข้อมูลสำคัญ หรือเพิ่มวาระการประชุมในการประชุมอย่างกะทันหัน และเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นมีสิทธิเท่าเทียมกันในการตรวจสอบการดำเนินงานของบริษัท สอบถาม แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ และกรรมการและผู้บริหารที่เกี่ยวข้องจะเข้าร่วมประชุมผู้ถือหุ้นเพื่อตอบคำถามในที่ประชุมด้วย
- 1.4 ให้เพิ่มช่องทางในการรับทราบข่าวสารของผู้ถือหุ้นผ่านทางเว็บไซต์ของบริษัท โดยนำข่าวสารต่างๆ และรายละเอียดไว้ที่เว็บไซต์ของบริษัท โดยเฉพาะในกรณีหนังสือเชิญประชุมผู้ถือหุ้นให้เผยแพร่ก่อนวันประชุมล่วงหน้า เพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถดาวน์โหลดข้อมูลระเบียบวาระการประชุมได้อย่างสะดวกและครบถ้วน
- 1.5 ให้กรรมการเข้าร่วมประชุมเพื่อตอบข้อซักถามจากผู้ถือหุ้นโดยพร้อมเพรียงกัน
- 1.6 การจดบันทึกรายงานการประชุมให้บันทึกให้ครบถ้วน ถูกต้อง รวดเร็ว โปร่งใส และบันทึกประเด็นซักถามและข้อคิดเห็นที่สำคัญไว้ในรายงานการประชุมเพื่อให้ผู้ถือหุ้นสามารถตรวจสอบได้ นอกจากนี้ให้บริษัทนำรายงานการประชุมผู้ถือหุ้นเผยแพร่ในเว็บไซต์ของบริษัทเพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้พิจารณา รวมถึงส่งรายการประชุมดังกล่าวไปยังตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยภายใน 14 วัน นับแต่วันที่มีการประชุมผู้ถือหุ้นนั้น
- 1.7 เพิ่มความสะดวกให้แก่ผู้ถือหุ้นในการได้รับเงินปันผลโดยการโอนเงินเข้าบัญชีธนาคาร (ถ้ามีการจ่ายเงินปันผล) เพื่ออำนวยความสะดวกให้ผู้ถือหุ้นได้รับเงินปันผลตรงเวลา ป้องกันปัญหาเรื่องเช็คชำรุด สูญหาย หรือส่งถึงผู้ถือหุ้นล่าช้า

## The Corporate Governance Policy

Realizing the importance of doing business with fairness and responsibility, Nok Air understands the value of corporate governance (CG) to enhance our competitiveness and management efficiency focusing mainly at promoting a sustainable growth which should lead to value added to the company, our shareholders and all stakeholders in the long run. Nok Air has adopted the 2006 Good Corporate Governance practices formulated by the Stock Exchange of Thailand (SET) as a guideline for directors, executives and employees to comply with. The Board of Directors' Meeting No. 1/2556 dated January 24, 2013 resolved to adopt the Good Corporate Governance Policy, details of which are as follows.

### Section 1: Rights of Shareholders

Nok Air underlines the importance of shareholders' rights through which shareholders will get access to accurate, comprehensive and adequate company information in a timely and equitable manner for them to make decisions. Simultaneously, Nok Air has formulated a policy to facilitate and encourage attendance of the Shareholders' Meeting including other related rights to shareholders as follows.

- 1.1 Nok Air will send an invitation letter for the meeting together with sufficient supporting information in which objectives and rationality as well as the Board's opinions will be stated in all meeting agendas. Shareholders will be able to study the information at least seven days prior to the Shareholders' Meeting. If a shareholder cannot attend the meeting himself, Nok Air allows that shareholder to appoint an independent director or any individual to attend the meeting on his/her behalf using a proxy appointment form provided him together with the invitation letter for the meeting.
- 1.2 Nok Air will equally facilitate every shareholder who attend the meeting in terms of venue and timing.
- 1.3 At the Shareholders' Meeting, Nok Air will arrange for a consideration and a voting based on an order of the meeting agendas without changing any material information or without adding any meeting agenda at the meeting without prior notice. Shareholders will be equally allowed to examine Nok Air's operation and to inquire and express their opinions as well as recommendations. Directors and executives will attend the Meeting to answer questions there.
- 1.4 Nok Air will add communication channels of shareholders through its website where information and updates will be exclusively posted there. The invitation letter to the meeting will be posted in advance before the meeting day for shareholders to conveniently and comprehensively download the meeting agendas.
- 1.5 All directors are to attend the meeting to answer questions from shareholders.
- 1.6 The minutes of the meeting must be completely and accurately recorded with speed and transparency. Questions and significant opinions are to be recorded in the minutes of the meeting for shareholders to examine. In addition, Nok Air will post the minutes of the meeting at its website for shareholders to contemplate and will also submit the minutes of the meeting to the SET within 14 days from the Shareholders' Meeting date.
- 1.7 Nok Air will increasingly facilitate convenient approach for shareholders to receive their dividend by transferring it to their bank accounts (if any dividend is paid) to allow shareholders to get paid on a timely basis and to also avoid any defect or loss or bank cheques or any delayed delivery.

## หมวดที่ 2 : การปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นอย่างเท่าเทียมกัน

บริษัทได้กำหนดให้มีการปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกัน ดังนั้น คณะกรรมการบริษัทจึงมีนโยบายดังนี้

- 2.1 ให้บริษัทจัดส่งหนังสือนัดประชุมพร้อมทั้งข้อมูลประกอบการประชุม ให้ผู้ถือหุ้นทราบล่วงหน้าก่อนการประชุมไม่น้อยกว่า 7 วัน เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นได้ศึกษาข้อมูลอย่างครบถ้วนก่อนวันประชุมผู้ถือหุ้น
- 2.2 ให้ศึกษาแนวทางเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถือหุ้นส่วนน้อยสามารถเสนอข้อกรรมการ หรือเสนอวาระการประชุมเพิ่มเติมได้ก่อนการประชุมผู้ถือหุ้น
- 2.3 ให้เพิ่มการอำนวยความสะดวกแก่ผู้ถือหุ้นที่ไม่สามารถเข้าร่วมประชุมได้ด้วยตนเอง โดยให้ผู้ถือหุ้นสามารถมอบฉันทะให้บุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือให้มีกรรมการอิสระอย่างน้อย 1 คน เข้าร่วมประชุมและลงมติแทนได้ และแจ้งรายชื่อกรรมการอิสระดังกล่าวไว้ในหนังสือนัดประชุมผู้ถือหุ้น
- 2.4 ให้ปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้นทุกรายอย่างเท่าเทียมกันไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่หรือผู้ถือหุ้นส่วนน้อย ไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้นชาวไทยหรือผู้ถือหุ้นต่างชาติ

## หมวดที่ 3 : การทำรายการที่เกี่ยวข้องกัน

บริษัทให้ความสำคัญต่อการพิจารณารายการต่างๆ อย่างโปร่งใส และเป็นประโยชน์ต่อบริษัทเป็นสำคัญ ดังนั้น บริษัทจึงให้ความสำคัญต่อการป้องกันรายการที่อาจเป็นความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รายการที่เกี่ยวข้องกัน หรือรายการระหว่างกัน โดยมีนโยบายซึ่งสรุปสาระสำคัญได้ดังต่อไปนี้

- 3.1 ผู้บริหารและพนักงานต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณของบริษัท ซึ่งถือเป็นเรื่องสำคัญที่ต้องยึดถือปฏิบัติโดยเคร่งครัด เพื่อเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย และจัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลความเข้าใจในการถือปฏิบัติของพนักงานทั่วทั้งบริษัท
- 3.2 กรรมการบริษัทและผู้บริหารต้องแจ้งให้บริษัททราบถึงความสัมพันธ์หรือรายการเกี่ยวโยงในกิจการที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์
- 3.3 มีการนำเสนอรายการที่เกี่ยวข้องกันต่อคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อพิจารณาให้ความเห็นก่อนเสนอขออนุมัติต่อคณะกรรมการบริษัท ตามหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี และดูแลให้มีการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด

## หมวดที่ 4 : บทบาทของผู้มีส่วนได้เสีย

บริษัทตระหนักและรับรู้ถึงสิทธิของผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มไม่ว่าจะเป็นผู้มีส่วนได้เสียภายใน ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน และผู้มีส่วนได้เสียภายนอก ได้แก่ ลูกค้า คู่ค้า เจ้าหนี้ คู่แข่ง ภาครัฐ และหน่วยงานอื่นๆ รวมทั้งชุมชนใกล้เคียงที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากบริษัทได้รับการสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้เสียต่างๆ ซึ่งสร้างความสามารถในการแข่งขันและสร้างกำไรให้บริษัท ซึ่งถือว่าการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้กับบริษัท โดยมีการกำหนดนโยบายดังนี้

- 4.1 นโยบายและแนวปฏิบัติต่อพนักงาน

บริษัทตระหนักว่า พนักงานเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการบรรลุเป้าหมายของบริษัทที่มีคุณค่ายิ่ง จึงเป็นนโยบายของบริษัทที่จะให้การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรมทั้งในด้านโอกาส ผลตอบแทน การแต่งตั้ง โยกย้าย ตลอดจนการพัฒนาศักยภาพ เพื่อให้เป็นไปตามนโยบายดังกล่าว บริษัทจึงมีหลักปฏิบัติดังนี้

1. ปฏิบัติต่อพนักงานด้วยความสุภาพ และให้ความเคารพต่อความเป็นปัจเจกชน
2. ให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมต่อพนักงาน รวมทั้งมีการจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพพนักงาน และให้ความสำคัญในด้านการดูแลสุขภาพของพนักงาน
3. ดูแลรักษาสุขภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน โดยในปี 2557 ไม่มีสถิติการเกิดอุบัติเหตุร้ายแรงต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน
4. การแต่งตั้ง โยกย้าย รวมถึงการให้รางวัลและการลงโทษพนักงาน กระทำด้วยความสุจริตใจและตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ ความสามารถ และความเหมาะสมของพนักงานนั้น



## Section 2: Equitable Treatment of Shareholders

Nok Air takes it as its mission to equally treat all shareholders. In this regard, the Board has the following policy:

- 2.1 Nok Air shall send an invitation letter for the meeting including supporting information to shareholders at least seven days prior to the meeting to allow shareholders to thoroughly study the information before the meeting.
- 2.2 Nok Air shall study a possibility to allow minor shareholders to nominate directors or to propose any additional meeting agenda prior to the Shareholders' Meeting.
- 2.3 Nok Air shall facilitate shareholders who may not be able to attend the meeting by themselves by allowing them to appoint an individual or at least one independent director as a proxy to attend the meeting and adopt a resolution on their behalf. The name of the appointed independent director is to be stated in an invitation letter for the Shareholders' Meeting.
- 2.4 Nok Air shall equally treat all shareholders whether they are major or minor and whether they are Thai or foreign shareholders.

## Section 3: Connected Transactions

Nok Air underlines transparency and interest of its business when it comes to reviewing transactions. That's why it emphasizes the prevention of any transaction that could cause a conflict of interest, a connected transaction or a related transaction, all of which has been translated into the policy with the main contents as follows.

- 3.1 Executives and employees are to comply with the firms' Code of Conduct which is considered important and has to be strictly complied with for the purpose of reliability and confidence by all stakeholders. The information in the Code of Conduct will be communicated to all employees for their understanding.
- 3.2 Company directors and executives are to inform the firm of their relationship or any connected transaction in any business which may cause a conflict of interest.
- 3.3 A connected transaction will be submitted to the Audit Committee for its opinion before the matter is proposed to the Board of Directors for approval based on the principle of good corporate governance. The Company will oversee the compliance with rules and regulations of the SET and the Office of the Securities and Exchange Commission (SEC).

## Section 4: Roles of Stakeholders

Nok Air realizes and recognizes the rights of all stakeholders, be they internal stakeholders; namely, shareholders and employees, or external stakeholders; namely, customers, suppliers, creditors, competitors, the public sector and other agencies and neighboring communities. This is simply because the Company has been supported by all stakeholders to be able to nurture our competitiveness and to generate profits to the business, an action which is considered enhancing our values in the long run. That's why the following policy has been formulated:

- 4.1 Policy and practice to our employees

Nok Air realizes that our employees are truly a key of our success to achieve our valuable goal. That's why it's our policy to fairly treat our employees either in terms of their career opportunity, remunerations, appointment, job transfer and capacity-building. To correspond with this policy, Nok Air has the following practices:

1. Treating employees politely and with respect to their individual rights.
2. Offering fair remunerations to employees; setting up a provident fund for employees and underlining the importance of employee welfare
3. Maintaining an environment which is safe as a place to work and a safe place for employees' properties. In 2014, serious accidents to life and properties of our employees remained zero.
4. Appointment, transfer, award and disciplining employees will be conducted with integrity and on the basis of individual employee's knowledge, capacity and proper circumstance.



5. ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน โดยให้โอกาสอย่างทั่วถึงและสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาความสามารถของพนักงานให้เกิดศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ ซึ่งบริษัทมีการกำหนด และวางแผนการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานเป็นประจำทุกปี โดยในปี 2557 บริษัทมีการจัดการฝึกอบรม ทั้งภายในและภายนอกให้แก่พนักงานเป็นจำนวนทั้งสิ้น 901 คน เทียบเท่าจำนวนชั่วโมงเฉลี่ยของการฝึกอบรม ของพนักงานต่อปีเท่ากับ 24 ชั่วโมง
  6. รับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ทางวิชาชีพของพนักงาน
  7. ปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกัพนักงานอย่างเคร่งครัด
- 4.2 นโยบายและแนวปฏิบัติต่อผู้ถือหุ้น
- บริษัทตระลึกอยู่เสมอว่าผู้ถือหุ้น คือ เจ้าของกิจการ และบริษัทมีหน้าที่สร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ผู้ถือหุ้นในระยะยาว จึงกำหนดให้กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานต้องปฏิบัติตามแนวทางดังต่อไปนี้
1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ตลอดจนตัดสินใจดำเนินการใดๆ ตามหลักการของวิชาชีพ ด้วยความระมัดระวัง รอบคอบ และเป็นธรรมต่อผู้ถือหุ้นทั้งรายใหญ่และรายย่อย เพื่อประโยชน์สูงสุดของผู้ถือหุ้นโดยรวม
  2. นำเสนอรายงานสถานภาพของบริษัท ผลประกอบการ ข้อมูลฐานะทางการเงิน การบัญชี และรายงานอื่นๆ โดยสม่ำเสมอ และครบถ้วนตามความเป็นจริง
  3. ห้ามไม่ให้แสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเองและผู้อื่นโดยใช้ข้อมูลใดๆ ของบริษัท ซึ่งยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณะ หรือดำเนินการใดๆ ในลักษณะที่อาจก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์กับบริษัท
- 4.3 นโยบายและแนวปฏิบัติต่อลูกค้า
- บริษัทตระหนักถึงความสำคัญของลูกค้า จึงได้กำหนดนโยบายในการปฏิบัติต่อลูกค้าดังนี้
1. บริการลูกค้าด้วยความสุภาพ มีความกระตือรือร้น พร้อมให้การบริการ ต้อนรับด้วยความจริงใจ เต็มใจ ตั้งใจ และใส่ใจ ดูแลผู้รับบริการดุจญาติสนิท บริการด้วยความรวดเร็ว ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ
  2. รักษาความลับของลูกค้า และไม่นำไปใช้เพื่อประโยชน์ของตนเองหรือผู้ที่เกี่ยวข้องโดยมิชอบ
  3. ให้ข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง เพียงพอ และทันต่อเหตุการณ์แก่ลูกค้า เพื่อให้ทราบเกี่ยวกับบริการที่บริษัทให้กับลูกค้า โดยไม่มีการโฆษณาเกินความเป็นจริงที่เป็นเหตุให้ลูกค้าเข้าใจผิดเกี่ยวกับคุณภาพ หรือเงื่อนไขใดๆ ของบริการของบริษัท
  4. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการให้บริการของบริษัทให้มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์กับลูกค้าสูงสุด
- 4.4 นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่
- บริษัทมีนโยบายให้พนักงานปฏิบัติต่อคู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่ทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ซื่อสัตย์ และไม่เอาัดเอาเปรียบคู่ค้า โดยคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดของบริษัท พื้นฐานของการได้รับผลตอบแทนที่เป็นธรรมทั้งสองฝ่าย หลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ การเจรจาแก้ปัญหาตั้งอยู่บนพื้นฐานของความสัมพันธ์ทางธุรกิจ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้
1. ไม่เรียก หรือรับ หรือจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตในการค้ากับคู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่
  2. กรณีที่มีข้อมูลว่ามีการเรียก หรือรับ หรือการจ่ายผลประโยชน์ใดๆ ที่ไม่สุจริตเกิดขึ้น ต้องเปิดเผยรายละเอียดต่อคู่ค้า และ/หรือเจ้าหน้าที่ และร่วมกันแก้ไขปัญหาโดยยุติธรรมและรวดเร็ว
  3. ปฏิบัติตามเงื่อนไขต่างๆ ที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัด กรณีที่ไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อใดได้ ต้องรีบแจ้งให้เจ้าหน้าที่ทราบล่วงหน้า เพื่อร่วมกันพิจารณาหาแนวทางแก้ไขปัญหา
- 4.5) นโยบายและแนวปฏิบัติต่อคู่แข่ง
- บริษัทมีนโยบายที่จะปฏิบัติต่อคู่แข่งทางการค้า โดยไม่ละเมิดความลับหรือลวงรู้ความลับทางการค้าของคู่แข่งด้วยวิธีซื่อฉล จึงกำหนดหลักนโยบายดังนี้
1. ประพฤติปฏิบัติภายใต้กรอบกติกาของการแข่งขันที่ดี
  2. ไม่แสวงหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่งทางการค้าด้วยวิธีการที่ไม่สุจริตหรือไม่เหมาะสม
  3. ไม่ทำลายชื่อเสียงของคู่แข่งทางการค้าด้วยการกล่าวหาในทางร้าย
- 4.6 นโยบายและแนวปฏิบัติต่อสังคม/ชุมชน
- บริษัทมีนโยบายที่จะดำเนินธุรกิจที่เป็นประโยชน์ต่อเศรษฐกิจและสังคม และยึดมั่นการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดี และปฏิบัติตามกฎหมายและข้อบังคับที่เกี่ยวข้องอย่างครบถ้วนโดยไม่เป็นการละเมิดสิทธิมนุษยชน พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในอันที่จะส่งเสริมและยกระดับคุณภาพชีวิตของสังคมและชุมชน

5. Underlining the importance of employee's skill enhancement and capacity-building where all employees will be thoroughly and constantly given an opportunity to have their capacity developed to fulfil their professional potential, Nok Air does have an employee training plan drafted on an annual basis. In 2014, it had provided both internal and external training sessions for a total of 901 employees. Equivalently, an average hour of employee training per year of 24 hours.
6. Listening to advices and recommendations based on employee's professional capacity.
7. Strictly complying with all employee-related laws and regulations.

#### 4.2 Policy and practice to shareholders

Constantly realizing that shareholders are the owner of our business and the Company has a duty to add values to shareholders in the long run, Nok Air requires its directors, executives and employees alike to comply with the following practices:

1. Performing duties with integrity; making a decision on the professional principle with caution, care and fairness to major and minor shareholders for the best interest of all shareholders.
2. Carefully reporting the Company's status, financial statements, financial and accounting information and other reports.
3. Preventing from seeking an interest for oneself and others using the Company's information which has not yet been disclosed to the public that could result in the Company's conflict of interest.

#### 4.3 Policy and practice with customers

Recognizing the importance of our customers, the Company has the following practices to our customers:

1. Providing customer service with politeness, enthusiasm and a service mind where the service is provided with sincerity, willingness, care and attention. All customers are treated as our close relatives. The service is offered with speed, accuracy and reliability.
2. Keeping customer's confidential information and refrain from illegally using their information for the interest of ourselves or related persons.
3. Informing customers with accurate, adequate and timely information about the services provided by us by not overly advertising our products that could lead customers to misunderstand their quality or any service conditions.
4. Providing advice regarding the Company's means of providing the service to be as efficient as possible and for the best interest of our customers.

#### 4.4 Policy and practice to suppliers and/or creditors

Nok Air has a policy through which employees shall treat all suppliers and/or creditors in a fair and sincere matter without taking their advantage and by taking into consideration the Company's best interest and on the basis of fair returns to both parties while avoiding any circumstance that could lead to a conflict of interest. Any discussion for resolution shall be based on the business relationship. The practice is as follows.

1. Not demanding or accepting or paying any unscrupulous business benefit to supplier and/or creditor.
2. If there is any information indicating that a demand or receipt or payment of any unscrupulous benefit was made, such information must be disclosed to supplier and/or creditor and the parties shall mutually resolve the problem with fairness and speed.
3. Strictly complying with all previously-agreed conditions. If any condition can't be complied with, creditors have to be quickly notified to find a possible solution together.

#### 4.5 Policy and practice with competitors

Nok Air has a policy to treat business competitors without violating or learning their confidential information in a fraudulent manner. The policy in this area is as follows.

1. Acting on the basis of the good competition framework.
2. Not seeking the competitor's confidential information in an inappropriate and fraudulent manner.
3. Not destroying the competitor's reputation by slandering him.

#### 4.6 Policy and practice to the society and community

Nok Air has a policy to conduct our business that will benefit the economy and the society and as a committed corporate citizen who complies with the laws and related regulations without violating the basic human rights while promoting and upgrading the quality of our society and the communities.

#### 4.7 นโยบายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม

บริษัทมีนโยบายที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ที่เสริมสร้างคุณภาพ อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อม ตลอดจนรักษา สภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของพนักงานอยู่เสมอ พร้อมทั้งส่งเสริมให้พนักงาน มีจิตสำนึกรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม ผ่านกิจกรรมโดยให้พนักงานมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง

### หมวดที่ 5 : การเปิดเผยข้อมูลและความโปร่งใส

คณะกรรมการบริษัทมีนโยบายที่จะเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศทางการเงินและอื่นๆ ที่เกี่ยวกับธุรกิจและผลประกอบการ ของบริษัทที่ตรงต่อความเป็นจริง ครบถ้วน เพียงพอ สม่ำเสมอ ทันเวลา แสดงให้เห็นถึงสถานภาพทางการเงินและการประกอบ การที่แท้จริงของบริษัทรวมทั้งอนาคตของธุรกิจของบริษัท

คณะกรรมการบริษัทมุ่งมั่นที่จะดูแลให้มีการปฏิบัติตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูล และความโปร่งใสอย่างเคร่งครัด จัดให้มีการเผยแพร่ข้อมูลในเว็บไซต์ของบริษัท สื่อเผยแพร่ของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อให้ผู้ถือหุ้นและผู้ที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ได้รับทราบข้อมูลของบริษัทได้อย่างทั่วถึง และจะทำการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้อง กับแนวทางที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ประกาศใช้บังคับ

บริษัทจัดให้มีเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น รวมถึงนักลงทุนสถาบันและผู้ถือหุ้นรายย่อย บริษัทจะจัดให้มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นประจำ รวมทั้งจะเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร ทั้งข้อมูลทางการเงิน และข้อมูลทั่วไปให้แก่ผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ผ่านทางช่องทางต่างๆ ได้แก่ การรายงานต่อตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และเว็บไซต์ ของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข่าวสารเป็นประจำ โดยผ่าน ช่องทางเว็บไซต์ของบริษัท ข้อมูลที่อยู่ในเว็บไซต์จะมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ งบการเงิน ข่าวประชาสัมพันธ์ รายงานประจำปี โครงสร้างบริษัทและผู้บริหาร โครงสร้างการถือหุ้นและผู้ถือหุ้นรายใหญ่

นอกจากนี้บริษัทให้ความสำคัญต่อรายงานทางการเงิน เพื่อให้แสดงถึงสถานะทางการเงินและผลการประกอบ การที่แท้จริง ของบริษัท โดยอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่ถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอตามมาตรฐานการบัญชีซึ่งเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป บริษัทจะเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับกรรมการแต่ละท่าน ตลอดจนบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการบริษัทและคณะกรรมการชุดย่อย ของบริษัท ในรายงานประจำปีของบริษัท (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) และจะเปิดเผยคำตอบแทน ของกรรมการและผู้บริหารระดับสูงในรายงานประจำปีของบริษัท (แบบ 56-2) และแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1)

### หมวดที่ 6 : ความรับผิดชอบต่อสังคมของคณะกรรมการ

คณะกรรมการบริษัทมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท การกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตาม เป้าหมายและแนวทางที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย

คณะกรรมการบริษัทมีหน้าที่ปฏิบัติให้เป็นไปตามกฎหมาย วัตถุประสงค์ ข้อบังคับของบริษัท และมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น โดยปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต และระมัดระวังรักษามลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และเพื่อให้มั่นใจว่ากรดำเนินงานของบริษัทเป็นไปในทิศทางที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย คณะกรรมการ บริษัทจะดูแลให้มีการจัดทำวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย ทิศทางการดำเนินงาน แผนกลยุทธ์ แผนงาน และงบประมาณ ประจำปีของบริษัท โดยคณะกรรมการบริษัทจะร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมของธุรกิจร่วมกันก่อน ที่จะพิจารณาอนุมัติ และติดตามให้มีการบริหารงานเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยจะยึดถือแนวทางของตลาดหลักทรัพย์ แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์

คณะกรรมการของบริษัทมีจำนวน 12 ท่าน มีวาระดำรงตำแหน่งคราวละ 3 ปี แบ่งเป็นกรรมการที่มาจากฝ่ายบริหารจำนวน 1 ท่าน กรรมการที่ไม่เป็นผู้บริหารจำนวน 11 ท่าน โดยมีกรรมการที่มีคุณสมบัติเป็นอิสระตามหลักเกณฑ์ที่สำนักงานคณะกรรมการ กำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด จำนวน 4 ท่าน ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์ ที่ได้กำหนดให้บริษัทจดทะเบียนต้องมีจำนวนกรรมการอิสระมากกว่าหรือเท่ากับ 1 ใน 3 ของจำนวนกรรมการทั้งหมด คณะกรรมการ ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจากหลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งด้านธุรกิจ บัญชีและการเงิน ซึ่งเกี่ยวข้องและสนับสนุนธุรกิจบริษัททั้งหมด

#### 4.7 Environmental policy

The Company's policy in this area is to provide quality-enhancement activities as well as those relating to occupational health and the environment. We will maintain our work environment to make it safe to employee's life and property. Employees will be encouraged to have an awareness in the society and the environment through activities which our employees will be constantly encouraged to participate.

### Section 5: Disclosure of Information and Transparency

The Board of Directors has a policy to disclose financial and other information relating to Nok Air's business and its performance that is accurate, comprehensive and adequate on a regular and timely fashion and that reflects its actual financial status and operation results as well as its future.

The Board of Directors strictly commits to legal compliance as well as compliance with rules and regulations relating to the disclosure of information and transparency. Information has been posted in Nok Air's website and the SET's media channel for shareholders and other related parties to get a thorough access. The firm is ready to update or change any information to align with what the SET and the SEC have notified and enforced.

Nok Air has entrusted staff to communicate with investors, shareholders, institutional investors and minor shareholders. It will organize a regular analyst's meeting to analyze operation results and will release corporate information, both financial and general, to shareholders, securities analysts, credit rating agencies and other public bodies through various channels which include its reporting to the SET and the SEC and its website. In addition, Nok Air has placed a priority to a regular disclosure of its information to ensure that shareholders regularly receive the information through the airline's website. Information on the website whether it be Nok Air's vision, mission, financial statements, PR news, annual report, organization structure and executives, shareholding ratio and major shareholders is constantly updated.

Nok Air underlines the importance of its financial reports which should reflect the firm's actual financial status and operation results on the basis of accurate, complete and adequate accounting information based on the generally-accepted accounting principles (GAAP). The firm will also disclose information relating to each director as well as roles and responsibilities of the Board of Directors and other committees in the Annual Report Form (Form 56-2) and the Annual Information Declaration Form (Form 56-1). It will also disclose remunerations of its directors and executives in its Annual Report (Form 56-2) and the Annual Information Declaration Form (Form 56-1).

### Section 6: Responsibility of the Board

The Board of Directors is responsible for shareholders in overseeing the Company's business to meet corporate goal and to steer the business in a direction that will maximize shareholders' interest taking into consideration benefits of all stakeholders.

The Board of Directors' duty is to ensure compliance with the laws, objectives, Articles of Association and resolutions of the Shareholders' Meeting. The Board is to perform its duty with integrity and to take care of the interest of shareholders and stakeholders both in the short- and long run. To ensure that Nok Air's business is in a direction that will maximize the interest of shareholders and stakeholders, the Board will supervise the preparation of the Company's vision, mission, goal, objective, business direction, strategic plan, operation plan and annual budget. The Board will express its opinions for a mutual understanding of the business's overview before making an approval. It will monitor the management to ensure that corporate goals will be achieved on the basis of the SET and the SEC guidelines.

Nok Air has 12 directors who will stay in the office for three years each. Of this, one is from the management while the remaining 11 are non-executive directors. Four out of these are directors with independence based on criteria stated by the Office of the SEC which aligns with the SEC's regulation that requires listed companies to appoint independent directors equivalent at least to or more than one-third of their entire directors. Nok Air's Board of Directors consists of competent personnel from various industries ranging from business to accounting and finance, all of which are related and supporting Nok Air's business.

ตามข้อบังคับของบริษัทกำหนดไว้ว่าในการประชุมสามัญประจำปี กรรมการต้องออกจากตำแหน่ง 1 ใน 3 ถ้าจำนวนกรรมการที่จะแบ่งออกให้ตรงเป็น 3 ส่วนไม่ได้ ก็ให้ออกโดยจำนวนใกล้ที่สุดกับส่วน 1 ใน 3 กรรมการที่จะต้องออกจากตำแหน่งในปีแรก และปีที่สองภายหลังจดทะเบียนบริษัทนั้นให้ใช้วิธีจับสลากกันว่าผู้ใดจะออก ส่วนปีหลังๆ ต่อไปให้กรรมการคนที่อยู่ในตำแหน่งนานที่สุดนั้นเป็นผู้ออกจากตำแหน่ง อย่างไรก็ตาม กรรมการที่ออกตามวาระนั้นอาจได้รับเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ก็ได้

บริษัทได้แบ่งแยกบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบระหว่างคณะกรรมการบริษัทกับผู้บริหารอย่างชัดเจนโดยคณะกรรมการทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและกำกับดูแลการดำเนินงานของผู้บริหารในระดับนโยบายขณะที่ผู้บริหารทำหน้าที่บริหารงานของบริษัทในด้านต่างๆ ให้เป็นไปตามนโยบายที่กำหนด

ประธานกรรมการบริษัทมิได้เป็นบุคคลเดียวกับประธานเจ้าหน้าที่บริหาร มีอำนาจหน้าที่แบ่งแยกกันชัดเจนเพื่อเป็นการถ่วงดุล การจัดการและไม่มีผู้ใดมีอำนาจเบ็ดเสร็จ ประธานกรรมการไม่มีความสัมพันธ์ใดๆ กับฝ่ายบริหารของบริษัท และมีหน้าที่รับผิดชอบเพียงการกำหนดนโยบายและให้คำปรึกษาเท่านั้น

คณะกรรมการได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบเพื่อช่วยกำกับดูแลกิจการของบริษัท โดยคณะกรรมการตรวจสอบมีจำนวน 3 ท่าน ทุกท่านเป็นกรรมการอิสระ คณะกรรมการตรวจสอบมีหน้าที่เฝ้าสังเกตประสิทธิผลของงานตรวจสอบ การจัดการความเสี่ยง การควบคุมทางการเงินและการบัญชีภายใน และการรายงานทางการเงิน รวมทั้งหน้าที่อื่นๆ ตามที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์กำหนด

นอกจากนั้นเพื่อเป็นการกำกับและช่วยดูแลกิจการ ประธานเจ้าหน้าที่บริหารได้จัดตั้งคณะอนุกรรมการขึ้นอีก 5 คณะ คือ

1. คณะกรรมการบริหาร (Management Committee: MC) มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ แผนธุรกิจและงบประมาณ ให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท รับผิดชอบในการตัดสินใจและสั่งการ ภายใต้ขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากคณะกรรมการบริษัท รวมทั้งดำเนินการตามที่ได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท กำกับดูแลการดำเนินงานของฝ่ายจัดการให้เป็นไปตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการบริษัท ปฏิบัติตามมติที่ประชุมผู้ถือหุ้น และมติคณะกรรมการบริษัทโดยชอบด้วยกฎหมาย
2. คณะอนุกรรมการ People Management มีหน้าที่บริหารจัดการ รวมถึงกำหนดกฎเกณฑ์ ระเบียบต่างๆ ภายในบริษัท และกรณีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท
3. คณะอนุกรรมการ Commercial Management มีหน้าที่บริหารจัดการ รวมถึงกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับงานด้านการพาณิชย์ การกำหนดราคาบัตรโดยสาร การกำหนดตารางบิน การกำหนดเส้นทางบิน ให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท
4. คณะอนุกรรมการ Operating Management มีหน้าที่บริหารจัดการรวมถึงกำหนดกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการบิน และกรณีอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องให้สอดคล้องกับนโยบายบริษัท
5. คณะอนุกรรมการระบบการจัดการด้านนิรภัย (Safety Management System Committee) มีหน้าที่ในการดำเนินงานในส่วนที่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการด้านนิรภัยภายในบริษัทให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อยและเป็นไปตามที่องค์การการบินพลเรือนระหว่างประเทศ (The International Civil Aviation Organization: ICAO) กำหนด

## หมวดที่ 7 : การควบคุมภายใน

คณะกรรมการบริษัทจัดให้บริษัทมีระบบควบคุมภายในที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านการเงินและการปฏิบัติงาน ให้เป็นไปตามกฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบที่เกี่ยวข้อง และจัดให้มีกลไกการตรวจสอบและถ่วงดุลที่มีประสิทธิภาพเพียงพอในการปกป้องดูแลรักษาทรัพย์สินของบริษัทอยู่เสมอ จัดให้มีการกำหนดลำดับขั้นของอำนาจอนุมัติ และความรับผิดชอบของผู้บริหารและพนักงานที่มีการตรวจสอบและถ่วงดุลในตัว กำหนดระเบียบการปฏิบัติงานอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร มีหน่วยงานตรวจสอบภายในที่เป็นอิสระทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามระเบียบที่วางไว้ รวมทั้งประเมินประสิทธิภาพและความเพียงพอของการควบคุมภายในของหน่วยงานต่างๆ ในบริษัท

The Company's Articles of Association requires one-third directors to resign at the Annual General Shareholders' Meeting (AGM). If the entire number of directors cannot exactly be divided into three portions, the closest number to one-third directors who are to retire from their position in Year 1 and Year 2 after being listed shall do so using a drawing method. For subsequent years, directors who stay in their office for the longest period shall resign. However, directors resigning on rotation may be re-elected.

Nok Air has clearly divided roles and responsibilities between the Board of Directors and executives. While the Board will formulate policies and oversee the management of executives at a policy level, executives will execute corporate management in alignment with the policy.

Chairman of the Board is not the same person as the Chief Executive Officer. The two have clearly-separated roles and responsibilities for the purpose of management balance. No one has an absolute power. Chairman of the Board has no relationship with the Company's management. The Chairman's role is to formulate a policy and to provide advice only.

The Board of Directors has appointed the Audit Committee to help supervising the Company's business. The Audit Committee has three members, all of whom are independent directors. The Audit Committee's duty is to monitor the effectiveness of the auditing, risk management, financial control and internal accounting as well as financial reporting and other duties as designated by the SET and the Office of the SEC.

To supervise and help overseeing Nok Air's operation, Chief Executive Officer (CEO) has established five committees as follows.

1. The Management Committee (MC) whose role and responsibility is to formulate a business strategy, a business plan and budget to align with the corporate policy. The MC is also responsible for making decisions and orders under its authority entrusted by the Board. It will also act in accordance with what the Board of Directors has approved. In addition, the MC will supervise the management's performance to ensure that it aligns with what the Board has entrusted and the management's compliance with resolutions legally adopted by the Shareholders' Meeting and by the Board.
2. The People Management Committee is to manage and formulate internal rules and regulations and other related matters to meet the Company's policy.
3. The Commercial Management Committee will manage and formulate rules and regulations relating to commercial tasks, set ticket prices and plan flight schedules and flight routes to reflect the Company's policy.
4. The Operating Management Committee will manage and craft rules and regulations relating to flight operation and other matters to reflect the Company's policy.
5. The Safety Management System Committee will handle the safety management system within the Company to be in compliance with what the International Civil Aviation Organization (ICAO) has required.

## Section 7: Internal Control

The Board of Directors requires that the Company put in place a comprehensive internal control system that covers finance and operation to comply with relevant laws, rules and regulations. In addition, the Board also requires efficient and enough auditing and a check-and-balance mechanism to be put in place to protect the Company's assets. Hierarchy is to be set based on the authorization and responsibility of executives and employees who will be subject to the auditing and check-and-balance mechanisms. Operation procedures are to be written. The Company also needs to have an independent internal audit department to audit every department's performance if it performs according to the regulations as well as to assess their internal control mechanisms to see if they are enough and efficient.

## นโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตหรือคอร์รัปชัน

บริษัทจะดำเนินธุรกิจโดยให้ความสำคัญในการต่อต้านการทุจริตหรือคอร์รัปชัน และยึดมั่นคุณธรรม จริยธรรม บริหารงานด้วยความโปร่งใส และรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ทั้งนี้ บริษัทได้กำหนดแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมของคณะกรรมการ ฝ่ายบริหาร และพนักงานในจริยธรรมทางธุรกิจและจรรยาบรรณพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ “บรรษัทภิบาล” ของบริษัท การทุจริตหรือคอร์รัปชัน หมายถึง “การปฏิบัติหรือละเว้นการปฏิบัติในตำแหน่งหน้าที่หรือใช้อำนาจในตำแหน่งหน้าที่โดยมิชอบ การฝ่าฝืนกฎหมาย จริยธรรม ระเบียบหรือนโยบายของบริษัท เพื่อแสวงหาประโยชน์อันมิควรได้ ทั้งนี้ ในรูปแบบต่างๆ เช่น การเรียกรับ เสนอ หรือให้ทรัพย์สิน รวมถึงประโยชน์อื่นใดกับเจ้าหน้าที่ของรัฐหรือบุคคลอื่นใดที่ทำธุรกิจกับบริษัท เป็นต้น”

นอกจากนั้นบริษัทได้กำหนดนโยบายเกี่ยวกับการต่อต้านการทุจริตหรือคอร์รัปชัน เพื่อเป็นแนวทางในการนำไปปฏิบัติ ดังนี้

1. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานจะไม่กระทำหรือสนับสนุนการทุจริตหรือคอร์รัปชันไม่ว่ากรณีใดๆ และจะปฏิบัติตามมาตรการต่อต้านการทุจริตหรือคอร์รัปชันอย่างเคร่งครัด
2. กรรมการ ผู้บริหาร และพนักงานมีหน้าที่ปฏิบัติตามนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีและการต่อต้านการทุจริตหรือคอร์รัปชันโดยคณะกรรมการบริษัทมอบหมายให้ฝ่ายบริหารนำมาตราการต่อต้านการทุจริตหรือคอร์รัปชันไปสื่อสารและปฏิบัติตาม
3. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ซื่อสัตย์และยึดมั่นในความเป็นธรรม
4. จัดให้มีการฝึกอบรมแก่พนักงานภายในองค์กร เพื่อส่งเสริมให้พนักงานมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่และพร้อมจะนำหลักการและจรรยาบรรณในนโยบายการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นหลักปฏิบัติในการดำเนินงานด้วยความเคร่งครัดทั้งองค์กร
5. บริษัทจัดให้มีกระบวนการบริหารงานบุคลากรที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นของบริษัทต่อมาตรการต่อต้านการทุจริตและคอร์รัปชันตั้งแต่การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การให้ผลตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง
6. บริษัทจัดให้มีการตรวจสอบภายในเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าระบบการควบคุมภายในช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ รวมทั้งตรวจสอบการปฏิบัติงานของทุกหน่วยงานให้เป็นไปตามข้อกำหนด กฎระเบียบ และช่วยค้นหาข้อบกพร่องจุดอ่อน รวมถึงให้คำแนะนำในการพัฒนาระบบการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามแนวทางการกำกับดูแลกิจการที่ดี
7. ให้ความร่วมมือกับภาครัฐในการกำหนดให้ทุกหน่วยงานที่เป็นคู่สัญญากับภาครัฐ เปิดเผยแพร่แบบแสดงบัญชีรายรับ - รายจ่ายต่อสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.)
8. กำหนดให้เลขานุการบริษัทและผู้จัดการตรวจสอบภายในเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่ให้เกิดการกำกับดูแลกิจการที่ดี

## นโยบายการดูแลเรื่องการใช้ข้อมูลภายใน

คณะกรรมการบริษัทตระหนักถึงความสำคัญของการกำกับดูแลกิจการที่ดีและเพื่อความโปร่งใสและป้องกันการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนจากการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทที่ยังไม่ได้เปิดเผยต่อสาธารณชน บริษัทได้กำหนดนโยบายการใช้ข้อมูลภายในของบริษัท ดังนี้

1. ให้ความรู้แก่กรรมการและผู้บริหาร เกี่ยวกับหน้าที่ในการรายงานการถือครองหลักทรัพย์ของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษตามมาตรา 275 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) รวมทั้งการรายงานการได้มาหรือจำหน่ายหลักทรัพย์ของตน คู่สมรส และบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 246 และบทกำหนดโทษ ตามมาตรา 298 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม)
2. ให้กรรมการและผู้บริหารของบริษัท รวมถึงคู่สมรสและบุตรที่ยังไม่บรรลุนิติภาวะ จัดทำและเปิดเผยรายงานการถือครองหลักทรัพย์และรายงานการเปลี่ยนแปลงการถือครองหลักทรัพย์ของบริษัทต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ ตามมาตรา 59 และบทกำหนดโทษ ตามมาตรา 275 แห่งพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ พ.ศ. 2535 (รวมทั้งที่มีการแก้ไขเพิ่มเติม) และจัดส่งสำเนารายงานนี้ให้แก่บริษัท ในวันเดียวกับวันที่ส่งรายงานต่อสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์



## The Anti-Corruption Policy

Nok Air places a priority to anti-corruption. It fully commits to integrity and transparency when it comes to management and accountability for all stakeholders. The firm has come up with the best practice of the Board of Directors, the management and employees as reflected in the business Code of Conduct and the employee's Code of Conduct which are considered part of its corporate governance.

Corruption refers to an act or an omission not to act in one's duty or an unscrupulous exercise of one's power and violation of the laws, the Code of Conduct, regulation or policy of the Company in order to seek unqualified benefit in various manners such as demanding, accepting, offering or giving a property or any other benefit to a public official or any other individual who is doing a business with the firm."

In addition, Nok Air has formulated the anti-corruption policy as a guideline for its practice as follows.

1. Directors, executives and employees shall in no case corrupt or support the corruption and will strictly comply with the anti-corruption measures.
2. Directors, executives and employees have a role to comply with the good corporate governance policy and the anti-corruption policy. The Board of Directors has entrusted the management to communicate and implement anti-corruption measures.
3. To nurture the corporate culture of integrity and honesty.
4. Training will be held for employees to encourage them to be honest in their duties and to be ready to strictly apply the Code of Conduct in the good corporate governance policy as a principle in their every day's work throughout the organization.
5. Nok Air will have a human resource management system that reflects its anti-corruption commitment starting from when it recruits to its training, performance evaluation, offer of remunerations and job promotion.
6. An internal audit will be put in place for the Company to achieve its goal and to audit every department to see if they have complied with rules and regulations as well as to find out weaknesses and loopholes. In addition, the internal audit should provide advice regarding how to improve the operation system to become effective and efficient under the good corporate governance guideline.
7. Cooperating with the public sector by requiring every department who becomes a contractual party with the state to disclose their incomes and expenses to the National Anti-Corruption Commission of Thailand (NACC).
8. Designating the Company Secretary and the internal audit manager as persons who shall realize the corporate governance.

## Use of Internal Information

Realizing the importance of corporate governance and for the purpose of transparency and prevention from the use of the Company's internal information not yet released to the public for one's interest, Nok Air has come up with the following policy to govern the use of its internal information:

1. Educating directors and executives regarding their duties to report the securities that they, their spouses and non-matured children are holding to the Office of the SEC according to Section 59 and penalties under Section 275 of the Securities and Exchange Act, B.E 2535 (1992) (and the amended); reporting the acquisition or disposal of securities of one's own, one's spouse and non-matured children to the Office of the SEC under Section 246 and penalties under Section 298 of the Securities and Exchange Act, B.E 2535 (1992) and the amended.
2. Directors and company executives as well as spouses and non-matured children are required to prepare and disclose their securities-holding report and a report indicating the change of their holding of the Company's securities to the Office of the SEC under Section 59 and penalties under Section 275 of the Securities and Exchange Act, B.E 2535 (1992) (and the amended). A copy of these reports are to be sent to the Company on the same day they are submitted to the Office of the SEC.



3. กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทและบริษัทย่อย ที่ได้รับทราบข้อมูลภายในที่เป็นสาระสำคัญ ซึ่งมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงราคาหลักทรัพย์ต้องใช้ความระมัดระวังในการซื้อขายหลักทรัพย์ของบริษัทในช่วง 1 เดือนก่อนที่งบการเงินหรือข้อมูลภายในนั้นจะเปิดเผยต่อสาธารณชนและในช่วงระยะเวลา 24 ชั่วโมงภายหลังจากที่ข้อมูลภายในของบริษัทได้เปิดเผยต่อสาธารณชนแล้ว ผู้ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลภายในต้องไม่เปิดเผยข้อมูลนั้นให้ผู้อื่นทราบจนกว่าจะได้มีการแจ้งข้อมูลนั้นให้แก่ตลาดหลักทรัพย์ฯ มาตราการลงโทษหากมีการกระทำการฝ่าฝืนระเบียบปฏิบัติดังกล่าวข้างต้นบริษัทถือเป็นความผิดทางวินัยตามข้อบังคับการทำงานของบริษัท โดยจะพิจารณาลงโทษตามควรแก่กรณี ได้แก่ การตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนเป็นหนังสือ การภาคทัณฑ์ ตลอดจนการเลิกจ้างพนักงานการเป็นพนักงานด้วยเหตุไล่ออก ปลดออก หรือให้ออก แล้วแต่กรณี เป็นต้น
4. ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท ใช้ข้อมูลภายในของบริษัทที่มีหรืออาจมีผลกระทบต่อ การเปลี่ยนแปลงราคาของหลักทรัพย์ของบริษัท ซึ่งยังมิได้เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งตนได้ล่วงรู้มาในตำแหน่งหรือฐานะเช่นนั้น มาใช้เพื่อการซื้อหรือขายหรือเสนอซื้อหรือเสนอขาย หรือชักชวนให้บุคคลอื่นซื้อหรือขาย หรือเสนอซื้อหรือเสนอขายซึ่งหุ้นหรือหลักทรัพย์อื่น (ถ้ามี) ของบริษัท ไม่ว่าจะทั้งทางตรงหรือทางอ้อม ในประการที่น่าจะเกิดความเสียหายแก่บริษัท ไม่ว่าจะทั้งทางตรงหรือทางอ้อม และไม่ว่าการกระทำดังกล่าวจะทำได้เพื่อประโยชน์ต่อตนเองหรือผู้อื่น หรือนำข้อเท็จจริง เช่นนั้นออกเปิดเผยเพื่อให้ผู้อื่นกระทำการดังกล่าว โดยตนได้รับผลประโยชน์ตอบแทนหรือไม่ก็ตาม
5. ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท หรืออดีตกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างที่ลาออกแล้วเปิดเผยข้อมูลภายในหรือความลับของบริษัท ตลอดจนข้อมูลความลับของคู่ค้าของบริษัท ที่ตนได้รับทราบจากการปฏิบัติหน้าที่ให้บุคคลภายนอกรับทราบ (เป็นระยะเวลา 1 ปีหลังพ้นสภาพ กรณีลาออก) แม้ว่าการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าวจะไม่ทำให้เกิดผลเสียหายแก่บริษัทและคู่ค้าของบริษัท
6. กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท หรืออดีตกรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง มีหน้าที่เก็บรักษาความลับและ/หรือข้อมูลภายในของบริษัท และมีหน้าที่ในการใช้ข้อมูลภายในของบริษัทเพื่อประโยชน์การค้าในธุรกิจของบริษัทเท่านั้น ทั้งนี้ ห้ามมิให้กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัท นำความลับและ/หรือข้อมูลภายในของบริษัทไปใช้ประโยชน์ให้แก่บริษัทอื่นที่ตนเองเป็นผู้ถือหุ้น กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้าง
7. กรรมการ ผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างของบริษัทที่มีหน้าที่ปฏิบัติตามแนวทางการใช้ข้อมูลภายในของพระราชบัญญัติหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด รวมถึงกฎเกณฑ์อื่นที่เกี่ยวข้อง

## นโยบายการเข้าทำรายการระหว่างกันของบริษัท

บริษัทจะปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และข้อบังคับประกาศคำสั่งหรือข้อกำหนดของ คณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ที่เกี่ยวข้องกับการเข้าทำรายการระหว่างกัน ทั้งนี้ ผู้บริหาร หรือผู้ที่มีส่วนได้เสียจะไม่สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการอนุมัติรายการระหว่างกันดังกล่าวได้

ในกรณีที่กฎหมายกำหนดให้ต้องได้รับอนุมัติจากที่ประชุมคณะกรรมการบริษัท บริษัทจะจัดให้มีคณะกรรมการตรวจสอบ เข้าร่วมประชุมเพื่อพิจารณาและให้ความเห็นเกี่ยวกับความจำเป็นในการทำรายการและความเหมาะสมผลของรายการนั้นๆ ทั้งนี้ การทำรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป และการทำรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เป็นเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป ให้มีหลักการดังนี้

### การทำรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป

การทำรายการระหว่างกันที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่มีเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป ระหว่างบริษัทและบริษัทย่อย กับกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง ได้รับอนุมัติเป็นหลักเกณฑ์จากคณะกรรมการบริษัท ให้ฝ่ายจัดการสามารถอนุมัติการทำธุรกรรมดังกล่าวได้หากรายการดังกล่าวนั้นมีข้อตกลงทางการค้าในลักษณะเดียวกับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่ตนมีสถานะเป็นกรรมการ ผู้บริหาร หรือบุคคลที่มีความเกี่ยวข้อง

ทั้งนี้ บริษัทจะจัดทำรายงานสรุปการทำธุรกรรมที่มีขนาดเกินกว่า 15 ล้านบาท เพื่อรายงานในการประชุมคณะกรรมการตรวจสอบและการประชุมคณะกรรมการในทุกไตรมาส

3. Directors, executives, employees and workers of the Company and its subsidiaries getting access to internal information that is material enough to affect the price of the Company's securities are to exercise their caution when trading the Company's securities within one month before the financial statements or such internal information is disclosed to the public and within 24 hours after such internal information was disclosed to the public. Those relating to the internal information must not disclose the information to anyone unless the information is notified to the SET. Regarding the penalties, in case of violation, Nok Air will consider it as a disciplinary violation against the Company's work regulations and will penalize the person based on the circumstance in the following manners: verbal warning, written warning, probation and termination by firing, dismissing or discharging, as the case may be.
4. Directors, executives, employees and workers are prohibited to use the Company's internal information not yet released to the public that has or may have an effect to the Company's securities price and that they have known due to their position in the buying or selling or to offer to buy or sell or to persuade someone else to buy or sell or to offer to buy or sell the Company's other shares or securities (if any) whether directly or indirectly in a manner that could negatively affect the Company directly or otherwise and whether or not such an action is executed for one's interest or for someone else's or to disclose such fact for someone else to undertake these foregoing actions whether or not the directors, executives, employees and workers stand to benefit from it.
5. Directors, executives, employees and workers of the Company or former directors, executives, employees and workers who have already resigned from the Company are prohibited to disclose its internal information or trade secrets as well as confidential information of the Company's suppliers that became known to them during their performance to the third party (for a period of one year after leaving the Company in case of resignation) although such disclosure won't pose any negative effect to the Company and its suppliers.
6. Directors, executives, employees and workers of the Company or former directors, executives, employees and workers shall have a duty to keep the Company's secret and/or internal information as well as a duty to use such internal information for the benefit of the Company's business only. Directors, executives, employees and workers of the Company are prohibited to use the Company's secret and/or internal information for the benefit of other companies in which they are shareholders, directors, executives, employees and workers.
7. Directors, executives, employees and workers of the Company are obliged to comply with the guidelines on the use of internal information under the Securities and Exchange Act and the Act on Public Limited Company as well as other regulations.

## Connected Transaction Policy

Nok Air will comply with the laws on securities and exchange and regulations, announcements, orders or requirements of the Capital Market Supervisory Board and the SET relating to connected transactions. Executives or stakeholders may not be involved in approving connected transactions.

If the law requires an approval from the Board of Directors' meeting, the Company will have the Audit Committee attend the meeting to consider the matter and to provide an opinion as to the necessity and rationality of such transaction. When executing a transaction which is a trade agreement with or without a general trade condition, one needs to do it on the basis of the following principles:

### Transaction being a Trade Agreement with a Business Condition in General

For a connected transaction which is a trade agreement that contains a general condition between the Company and its subsidiary vs a director, an executive or a person with relevance already approved in principle by the Board, the management may approve such transaction if it contains an agreement in the same manner a person will do to contractual parties in general under the same circumstance with a bargaining power that is influence-free from the fact that its status is the Company's director, executive or a person with relevance.

The Company will report transactions exceeding Baht 15 million in value to the Audit Committee and the Board of Directors on a quarterly basis.

## การทำการรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เป็นเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป

การทำการรายการที่เป็นข้อตกลงทางการค้าที่ไม่เป็นเงื่อนไขการค้าโดยทั่วไป จะต้องถูกพิจารณาและให้ความเห็นโดยคณะกรรมการตรวจสอบก่อนนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทและ/หรือที่ประชุมผู้ถือหุ้น เพื่อพิจารณาอนุมัติต่อไป ทั้งนี้ให้ปฏิบัติตามกฎหมายว่าด้วยหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และข้อบังคับ ประกาศ คำสั่ง หรือข้อกำหนดของคณะกรรมการกำกับตลาดทุนและตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย รวมถึงการปฏิบัติตามข้อกำหนดเกี่ยวกับการเปิดเผยข้อมูลการทำการรายการที่เกี่ยวข้องกัน

ในกรณีที่คณะกรรมการตรวจสอบไม่มีความชำนาญในการพิจารณารายการระหว่างกันที่อาจจะเกิดขึ้น บริษัทจะแต่งตั้งผู้เชี่ยวชาญอิสระหรือผู้สอบบัญชีของบริษัทเป็นผู้ให้ความเห็นเกี่ยวกับรายการระหว่างกันดังกล่าว เพื่อนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจของคณะกรรมการตรวจสอบ และ/หรือคณะกรรมการบริษัท และ/หรือผู้ถือหุ้น ตามแต่กรณี เพื่อให้มั่นใจว่าการเข้าทำการรายการดังกล่าวมีความจำเป็นและมีความสมเหตุสมผลโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของบริษัท ทั้งนี้ บริษัทจะเปิดเผยรายการระหว่างกันไว้ในแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี และหมายเหตุประกอบงบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีของบริษัท

## นโยบายป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์

คณะกรรมการบริษัทกำหนดนโยบายเกี่ยวกับการป้องกันความขัดแย้งทางผลประโยชน์บนหลักการที่ว่า การตัดสินใจใดๆ ในการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจจะต้องทำเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของบริษัทเท่านั้น และควรหลีกเลี่ยงการกระทำที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ โดยกำหนดให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหรือมีส่วนได้เสียกับรายการที่พิจารณา ต้องแจ้งให้บริษัททราบถึงความสัมพันธ์หรือการมีส่วนได้เสียของตนในรายการดังกล่าว และต้องไม่เข้าร่วมการพิจารณาตัดสินใจ รวมถึงไม่มีอำนาจอนุมัติในธุรกรรมนั้นๆ

นอกจากนั้นกรรมการและผู้บริหารจะต้องนำเสนอวาระการประชุมใดๆ ที่คาดว่าจะเป็นการประชุมที่อาจจะก่อให้เกิดความขัดแย้งทางผลประโยชน์ระหว่างบริษัทกับผู้ถือหุ้นใหญ่รายใดๆ ให้กับคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณา ก่อนหากคณะกรรมการตรวจสอบพิจารณาว่ารายการดังกล่าวเข้าข่ายดังต่อไปนี้ คือ 1) รายการที่เกี่ยวข้องกัน คณะกรรมการตรวจสอบจะต้องเสนอให้คณะกรรมการบริษัทดำเนินการตามประกาศของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 หรือ 2) หากรายการเข้าข่ายความขัดแย้งทางผลประโยชน์ คณะกรรมการตรวจสอบจะได้แจ้งให้คณะกรรมการบริษัททราบถึงประเด็นของความขัดแย้งทางผลประโยชน์ที่อาจเกิดขึ้นและแจ้งคณะกรรมการบริษัทได้ทราบถึงรายชื่อกรรมการที่อาจมีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ เพื่อที่จะให้คณะกรรมการบริษัทและกรรมการท่านดังกล่าวปฏิบัติตามมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัดอย่างเคร่งครัด

อีกทั้งหากผู้บริหารหรือกรรมการบริษัทเห็นว่ารายการใดรายการหนึ่งเป็นรายการที่เข้าข่ายรายการที่เกี่ยวข้องหรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์อย่างชัดเจนและเจตนาจะปฏิบัติตามประกาศของคณะกรรมการตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เรื่องการเปิดเผยข้อมูลและการปฏิบัติการของบริษัทจดทะเบียนในรายการที่เกี่ยวข้องกัน พ.ศ. 2546 และ/หรือมาตรา 80 ของพระราชบัญญัติบริษัทมหาชนจำกัด ว่าด้วยการงดออกเสียงของกรรมการที่มีส่วนได้เสียทั้งทางตรงหรือทางอ้อม

ผู้บริหารหรือกรรมการอาจเสนอวาระดังกล่าวเข้าที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทโดยตรงได้โดยไม่ต้องขอความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบก่อนได้

### Transaction being a Trade Agreement without a Business Condition in General

For any transaction that is a trade agreement but without a business condition in general, the transaction has to be reviewed first by the Audit Committee before it could be submitted to the Board of Directors and/or the Shareholders' Meeting for further approval. This however has to be in compliance with the laws on securities and exchange as well as regulations, notifications, orders or requirements of the Capital Market Supervisory Board and the SET and compliance with the requirements for disclosure of connected transactions.

If the Audit Committee has no expertise to review the connected transaction that may take place, the Company may appoint an independent expert or its auditor to express an opinion regarding the connected transaction to support a decision of the Audit Committee and/or the Board and/or shareholders, as the case may be, to ensure that the transaction is necessary and reasonable by taking into consideration the Company's interest. Nok Air will disclose connected transactions in the Annual Report Form and notes to financial statements already audited by the Company's auditor.

### Policy for Prevention of Conflict of Interest

The Board has formulated a policy for prevention of conflict of interest on the principle that any business decision is to be executed on the basis of the best interest of the Company only and any action that could lead to a conflict of interest shall be avoided at all costs where those relating to the matter or having an interest in the matter under the review must notify the Company of his relationship or interest in the transaction and will not be involved in a decision-making process, nor shall they be authorized to approve the transaction.

In addition, directors and executives are to submit a meeting agenda expected to cause a conflict of interest between the Company and any major shareholder to the Audit Committee in advance. If the Audit Committee finds the transaction as either of the following: (1) a connected transaction - the Audit Committee is to request the Board to comply with the Notification of the SET Re: Disclosure of information and action of listed companies relating to connected transactions, B.E. 2546 (2003); or (2) a conflict of interest - the Audit Committee is to inform the Board of Directors issues of possible conflict of interest and the director's name who could have a conflict of interest for the Board and the director to strictly comply with Section 80 of the Public Limited Company Act.

In addition, if an executive or a company director is of the view that a transaction is clearly qualified as either a connected transaction or a transaction with a conflict of interest and he intends to comply with the Notification of the SET Re: Disclosure of information and action of listed companies relating to connected transactions, B.E. 2546 (2003) and/or Section 80 of the Public Limited Company Act Re: Abstention of directors with direct or indirect interest, he/she may submit the agenda directly to the Board of Directors without first seeking the Audit Committee's opinion.

## นโยบายนักลงทุนสัมพันธ์

บริษัทจัดให้มีเจ้าหน้าที่ฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ (Investor Relations) เพื่อทำหน้าที่ติดต่อสื่อสารกับนักลงทุนหรือผู้ถือหุ้น รวมถึงนักลงทุนสถาบันและผู้ถือหุ้นรายย่อย โดยบริษัทจะจัดให้มีการประชุมเพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเป็นประจำ รวมทั้งจะเผยแพร่ข้อมูลขององค์กร ทั้งข้อมูลทางการเงินและข้อมูลทั่วไปให้แก่ผู้ถือหุ้น นักวิเคราะห์หลักทรัพย์ บริษัทจัดอันดับความน่าเชื่อถือ และหน่วยงานรัฐที่เกี่ยวข้อง ผ่านทางช่องทางต่างๆ ได้แก่ การรายงานต่อตลาดหลักทรัพย์ฯ สำนักงาน ก.ล.ต. และเว็บไซต์ของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญในการเปิดเผยข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ เพื่อให้ผู้ถือหุ้นได้รับข่าวสารเป็นประจำ โดยผ่านช่องทางเว็บไซต์ของบริษัท ข้อมูลที่อยู่บนเว็บไซต์จะมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอ ไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ งบการเงิน ข่าวประชาสัมพันธ์ รายงานประจำปี โครงสร้างบริษัทและผู้บริหาร โครงสร้างการถือหุ้นและผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทั้งนี้ ในปี 2557 บริษัทได้มีการติดต่อและให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกลุ่มต่างๆ โดยมีรายละเอียดดังนี้

กิจกรรม	จำนวนครั้ง/ปี
Company Visit	31
Analyst Meeting	1
Roadshow	4
Opportunity Day	1

## ค่าตอบแทนของผู้สอบบัญชี

ค่าตอบแทนผู้สอบบัญชีของบริษัท (Audit fee) ประจำปี 2557 เป็นจำนวนเงินรวม 1,520,000 บาท โดยไม่มีค่าบริการอื่น

## บุคลากร

ณ วันที่ 31 มกราคม 2557 บริษัทมีจำนวนพนักงาน (รวมถึงผู้บริหาร) ดังต่อไปนี้

	จำนวน (คน)
นักบิน	166
ลูกเรือ	321
ฝ่ายซ่อมบำรุง	176
พนักงานภาคพื้น	383
สำนักงานใหญ่	333
ฝ่ายปฏิบัติการบิน	27
<b>รวม</b>	<b>1,406</b>

## ค่าตอบแทนพนักงาน (ไม่รวมผู้บริหาร 5 ท่าน)

บริษัท มีค่าตอบแทนรวมของพนักงาน รวมถึงผู้บริหาร ในรูปแบบเงินเดือนและโบนัส ในรอบบัญชี 2557 ดังต่อไปนี้

	2556 (ล้านบาท)	2557 (ล้านบาท)
เงินเดือนและโบนัส	562.4	578.7
ค่าคอมมิชชั่น	3.9	5.5
ผลตอบแทนอื่น	379.7	603.0
<b>รวม</b>	<b>946.0</b>	<b>1,187.2</b>

## Investor Relations (IR) Policy

Nok Air has appointed the Investor Relations employees to communicate with investors, shareholders, institutional investors and minor shareholders. The Company will organize a regular analyst's meeting to analyze operation results and will release corporate information both financial and general to shareholders, securities analysts, credit rating agencies and other public bodies through various channels which include reporting to the SET and the SEC as well as its website. In addition, Nok Air has placed a priority to a regular disclosure of its information in Thai and English to ensure that shareholders constantly receive the information through its website. Information on the website, be it Nok Air's vision, mission, financial statements, PR news, annual report, organization structure and executives, shareholding ratio and major shareholders, is constantly updated. In 2014, the Company communicated and provided information to various parties as follows.

Activity	Times/year
Company visit	31
Analyst meeting	1
Roadshow	4
Opportunity Day	1

## Auditor's Fee

In 2014, the Company's auditor fee totaled Baht 1.52 million with no other service fee

## Personnel

As of January 31, 2014, the Company had the following employees (including executives):

	Persons
Pilot	166
Crew	321
Maintenance staff	176
Ground service staff	383
Head Office staff	333
Flight operation staff	27
<b>Total</b>	<b>1,406</b>

## Employee's Remunerations (Excluding Five Executives)

During Fiscal Year 2014, the Company paid the following to employees and executives in a form of salary and bonus:

	2013 (Million Baht)	2014 (Million Baht)
Salary and bonus	562.4	578.7
Commission	3.9	5.5
Other benefits	379.7	603.0
<b>Total</b>	<b>946.0</b>	<b>1,187.2</b>

## กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ

บริษัทได้จัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ เมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม 2554 กับบริษัทหลักทรัพย์จัดการกองทุน ไทยพาณิชย์ จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมของพนักงานในระยะยาว สร้างหลักประกันให้กับพนักงานและครอบครัว ในกรณีที่ออกจางาน เกษียณอายุ หรือเสียชีวิต นอกจากนี้กองทุนสำรองเลี้ยงชีพยังเป็นแรงจูงใจทำให้พนักงานทำงานกับบริษัทเป็นระยะเวลานาน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง ซึ่งช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานดีขึ้น โดยในปี 2557 บริษัทได้จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนสำรองเลี้ยงชีพ จำนวน 21.8 ล้านบาท

## นโยบายการพัฒนาบุคลากร

บุคลากรถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้บริษัทเติบโตอย่างยั่งยืน บริษัทได้ตระหนักถึงความสำคัญในการดูแลและพัฒนาทรัพยากรบุคคลอย่างต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานและเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กร สำหรับพนักงานทั่วไป บริษัทจัดให้มีการฝึกอบรมเป็นประจำทุกปี

สำหรับบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น นักบิน พนักงานภาคพื้น และวิศวกร บริษัทกำหนดให้มีการอบรมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเสริมสร้างความรู้และความชำนาญเฉพาะด้านในการปฏิบัติงาน

### นักบิน

แนวทางการสรรหาบุคลากรการบิน ซึ่งประกอบไปด้วยครูการบินและนักบิน มีดังนี้

- ผู้ควบคุมอากาศยาน (Captain) บริษัทมีนโยบายว่าจ้างบุคลากรที่มีประสบการณ์ทางการบินที่สูง โดยมีได้กำหนดอายุของนักบินไว้ไม่เกินที่ 60 ปี อย่างสายการบินอื่น จึงทำให้บริษัทมีโอกาสว่าจ้างบุคลากรที่เกษียณอายุก่อนกำหนดหรือเกษียณอายุจากสายการบินอื่น ซึ่งมีความสามารถและประสบการณ์การบินที่สูง แต่ยังสามารถทำการบินได้ และยังมีคุณสมบัติต่างๆ ครบถ้วนตามที่กรมการบินพลเรือนกำหนด นอกจากนี้บริษัทยังสรรหานักบินผู้ช่วยที่มีประสบการณ์ทางการบินสูง มีคุณสมบัติครบถ้วน และผ่านการตรวจสอบตามมาตรฐานสากล มาดำเนินการฝึกอบรมเพื่อเลื่อนฐานะขึ้นเป็นผู้ควบคุมอากาศยาน
- นักบินผู้ช่วย (Co-Pilot) บริษัทมีการสอบคัดเลือกนักบินผู้ช่วยตามวาระ ตามความต้องการบุคลากรการบินของบริษัท โดยพิจารณาตามความเหมาะสมกับจำนวนเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น โดยผู้ที่ได้รับสิทธิในการเข้าสอบเพื่อเป็นนักบินของบริษัท จะต้องจบปริญญาตรีขึ้นไปในสาขาที่เหมาะสมกับการเป็นนักบิน และต้องจบหลักสูตรการบินจากสถาบันการบินทั้งในและต่างประเทศที่กรมการบินพลเรือนรับรอง ตลอดจนต้องมีใบอนุญาตขับเครื่องบิน (Commercial Pilot License) และเอกสารรับรองการตรวจสุขภาพสำหรับผู้ทำงานในอากาศ ดังนั้นผู้ที่เข้าสอบจะมีทั้งนักบินจากภาคราชการและเอกชนเป็นจำนวนมากในแต่ละครั้งของการสอบ

นักบินที่ได้รับการคัดเลือกแล้ว จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมตามหลักสูตรที่กรมการบินพลเรือนกำหนดดังนี้

- หลักสูตรทั่วไปสำหรับนักบินพาณิชย์
- หลักสูตรเฉพาะแบบเครื่องบินที่จะต้องทำการบิน
- หลักสูตรในการบริหารจัดการระหว่างผู้ที่ปฏิบัติการบินและผู้สนับสนุนการบิน (Crew Resource Management หรือ CRM)

เมื่อผ่านหลักสูตรทางด้านภาคพื้นแล้ว นักบินเหล่านี้จะต้องเข้ารับการฝึกอบรมในส่วนของภาคอากาศต่อไป ซึ่งประกอบด้วย การฝึกบินกับเครื่องบินจำลอง (Simulator) การฝึกบินกับเครื่องบินจริง โดยทั้งหมดนี้จะมีครูการบินเป็นผู้รับผิดชอบ และดำเนินการตามระเบียบปฏิบัติของบริษัทผู้สร้างเครื่องบิน โดยกรมการบินพลเรือนจะเป็นผู้ตรวจสอบในทุกขั้นตอน

นักบินของบริษัทต้องเป็นผู้ที่พร้อมรับการตรวจสอบตลอดเวลาทั้งจากหน่วยงานด้านมาตรฐานการบินของบริษัท ทั้งจากเจ้าหน้าที่ของกรมการบินพลเรือน นอกเหนือไปจากการทดสอบความสามารถด้านการบินที่ต้องมีการตรวจสอบทุกๆ 6 เดือน หากไม่ผ่านในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง นักบินผู้นั้นจะไม่ได้รับอนุญาตให้ทำการบิน และต้องกลับไปเข้ากระบวนการการเรียนการฝึกตามที่บริษัทกำหนดจนผ่านแล้ว จึงได้รับอนุญาตให้ทำการบินเช่นเดิมได้



## Provident Fund

Nok Air set up the provident fund on July 31, 2011 with SCB Asset Management Co., Ltd. (SCBAM) with an objective to promote employee's savings in the long run and to provide security to employees and their families upon resignation, retirement or death. The provident fund is also an incentive for workers to stay with the Company which will result in a good labor relations between the employer and its employees that could enhance work efficiency. In 2014, Nok Air paid 21.8 million Baht to the provident fund.

## Human Resource Development Policy

Human resource is a critical factor that allows Nok Air to grow in a sustainable manner. Realizing the importance of continued development and care of its human resources to enhance their potential and to promote the airline's corporate culture, Nok Air organizes regular trainings on an annual basis.

For specialized personnel such as pilot, ground staff and engineer, Nok Air has constantly organized training to sharpen their expertise and specialty.

### Pilot

Nok Air's recruitment guideline of flight personnel who consists of certified flight instructor and pilot is as follows.

- Captain: Nok Air has a policy to hire personnel with intensive flight experiences without setting the pilot's ceiling age at no more than 60 years like other airlines, the strategy which allows the Company to hire pilots who have early-retired or who has already retired from other airlines but are still able to fly and possess all qualifications as required by Department of Civil Aviation thanks to their expertise and experiences. In addition, Nok Air also recruits co-pilots, with intensive flight experiences, who are fully qualified and pass international standard requirements for further training to be promoted as captain.
- Co-pilot: Nok Air organizes a co-pilot examination based on demands for its flight personnel where the consideration is based on the increasing number of aircraft. Qualified persons who are entitled to sit in an examination to be Nok Air's pilot has to be an undergraduate in a field appropriate to become a pilot, complete a flight training from domestic and overseas flight institutes certified by Department of Civil Aviation and possess a commercial pilot license and a health certificate for airborne personnel. As a result, this attracts a large number of pilots from the public and private sectors in each examination.

Selected pilots will be required to attend the training required by Department of Civil Aviation as follows:

- General training for commercial pilots
- Specific training based on the aircraft model to pilot
- Crew resource management (CRM) training

Once passing the ground training courses, these pilots will have to attend the airborne training which include simulator training and training with actual aircraft, all of which is responsible by certified flight instructors and carried out in accordance with the rules and regulations of aircraft manufacturers subject to the examination of Department of Civil Aviation in every step.

Nok Air's pilot is to be ready for any auditing at all times whether from the Company's aviation standard department or from Department of Civil Aviation aside from the test of aviation capability held every six month. If failing to pass the test at any step, the pilot won't be allowed to fly and will have to return to a review training as required by the firm until he/she passes the test before being airborne again.

นอกเหนือจากการเรียนการฝึกในด้านการบินแล้ว นักบินซึ่งถือว่าเป็นบุคลากรที่มีค่าของบริษัท จะได้รับการพัฒนาต่อไปในสาขาอื่นๆ ด้วย โดยมีโครงการเข้ารับการอบรมหลักสูตรต่างๆ ของบริษัทที่กำหนดโดยฝ่ายบุคคล เช่น หลักสูตรด้านบริหารจัดการด้านความเป็นผู้นำ และอื่นๆ เพื่อมีจุดประสงค์ให้นักบินของบริษัทเป็นนักบินอาชีพอย่างแท้จริง

#### พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (ลูกเรือ)

พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่ได้รับคัดเลือกใหม่ทุกคนจำเป็นต้องผ่านการอบรมด้านการบริการลูกค้า ด้านความรู้ต่างๆ เกี่ยวกับเครื่องบิน และความปลอดภัยในกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินต่างๆ ซึ่งการอบรมดังกล่าวจะจัดขึ้นโดยใช้สถานที่และอุปกรณ์ของการบินไทย เนื่องจากบริษัทยังไม่มีนโยบายลงทุนสร้างศูนย์ฝึกอบรมลูกเรือ นอกจากนี้บริษัทกำหนดให้พนักงานต้อนรับทุกคนของบริษัทต้องอบรมหลักสูตรดังกล่าวเป็นประจำทุกปี และทั้งนี้บริษัทมีนโยบายเสริมสร้างความรู้ความสามารถด้านอื่นๆ ให้กับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของบริษัท โดยมุ่งเน้นให้ฝึกงานหรือทดลองงานกับแผนกอื่นของบริษัท เพื่อให้มีทักษะความรู้เพิ่มเติม และสามารถปฏิบัติงานอื่นได้หลังจากหมดอายุสัญญาการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินกับบริษัท

#### วิศวกร

บริษัทมีการคัดเลือกวิศวกรที่มีประสบการณ์ตรงทางด้านการซ่อมบำรุงเครื่องบินไม่น้อยกว่า 5 ปี และมีใบอนุญาตนายช่างภาคพื้นดินประเภท 2 จากกรมการบินพลเรือน

วิศวกรจะต้องผ่านการฝึกอบรม 2 หลักสูตรหลัก ได้แก่ หลักสูตร Human Factor ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการความปลอดภัยทั่วไปและความเสี่ยงที่จะเกิดอุบัติเหตุในการทำงานจากตัวบุคคล และหลักสูตร Type License Course เป็นการอบรมสำหรับการซ่อมบำรุงเครื่องบินในแต่ละประเภทจึงสามารถทำการซ่อมบำรุงเครื่องบินประเภทนั้นได้ ทั้งนี้ วิศวกรการบินที่ถือใบอนุญาตการซ่อมบำรุงจำเป็นต้องมีการเข้าอบรมหลักสูตร Brush-Up เป็นประจำทุก 2 ปี วิศวกรจะไม่สามารถเซ็นใบสมควรถือใบอากาศยานของอากาศยานนกอแอร์ได้จนกว่าจะได้รับการอนุมัติเป็นลายลักษณ์อักษรจากฝ่ายรักษามาตรฐานการซ่อมบำรุงอากาศยาน

### ข้อพิพาทด้านแรงงาน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทไม่มีข้อพิพาททางด้านแรงงาน



Aside from the flight training, pilot who is considered the Company's valuable resource, will also be trained in other fields such as leadership management and others which are the Company's own training courses as required by the Human Resources Department with an purpose to turn the Company's pilot into a real pro.

**Crews**

All newly-recruited crews will be required to attend the customer service training, training about aircraft information and safety procedures during emergency training, all of which are held at Thai Airways' premise using Thai's facilities since Nok Air has no policy to invest in its own crew training center. In addition, Nok Air requires all crews to attend this training annually. The Company also has a policy to enhance other types of knowledge for its air hostesses by having them interned or working with other departments within the firm to nurture additional skills and to be able to work in other fields when the contract with the Company as cabin crews expires.

**Engineer**

Nok Air selects maintenance engineers with no fewer than five years of direct experiences in aircraft maintenance who also possesses the ground engineer license, Class 2, from Department of Civil Aviation.

Nok Air's engineer is to complete two main training courses; namely, the Human Factor Training Course which is related to general safety management and accident risk from human factor; and the Type License Course which trains engineers to repair and maintain a particular type of aircraft for its airworthiness. Flight engineer possessing an aircraft maintenance license is to attend the brush-up course every two years. Engineer will not be able to sign Nok Air's airworthiness certificate unless otherwise approved in writing by the Aircraft Maintenance Standard Department.

**Labor Dispute**

As of December 31, 2014, Nok Air had no labor dispute.





106



## Board of Directors Profile

ประวัติคณะกรรมการบริษัท

### 1. นายอภิพร ภาชวรัตน์\* ประธานกรรมการและกรรมการ

อายุ 66 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 39/2548 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ปริญญาโท (Chemical Engineering), University of Wisconsin, USA
- ปริญญาโท (Production), University of Wisconsin, USA
- ปริญญาตรี เคมีวิศวกรรม (เกียรตินิยมอันดับ 2) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2554 - 2558 ประธานกรรมการและกรรมการ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2557 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท วุฒิศักดิ์ คลินิก อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด
- 2557 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท แอปสลาเจน จำกัด
- 2554 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษา มูลนิธิซิเมนต์ไทย
- 2553 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหารและกรรมการ บริษัท เอเพ็กซ์เซล่า จำกัด
- 2552 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหารและกรรมการ บริษัท สยามไบโอไซเอนซ์ จำกัด
- 2551 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท องค์การเภสัชกรรม เมอร์ริเออร์ซีวูดดู จำกัด
- 2551 - ปัจจุบัน ที่ปรึกษา บริษัท ทุนลดาววัลย์ จำกัด
- 2550 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการบริหาร และกรรมการ บริษัท ลินด์ (ประเทศไทย) จำกัด (มหาชน)
- 2542 - ปัจจุบัน กรรมการอำนวยการ สถาบันปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย
- 2539 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บีเอสที อีลาสโตเมอร์ส จำกัด
- 2538 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน)
- 2538 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท กรุงเทพซินธิติกส์ จำกัด
- 2552 - 2556 กรรมการอิสระ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

\* นายอภิพร ภาชวรัตน์ ลาออกจากตำแหน่งประธานกรรมการในวันที่ 31 ธันวาคม 2557 และที่ประชุมคณะกรรมการบริษัทได้มีมติแต่งตั้งให้กลับเข้าดำรงตำแหน่งกรรมการตั้งแต่วันที่ 15 มกราคม 2558

---

## 1. Mr. Apiporn Pasawat\*

### Chairman and Director

---

Age 66 (Years)

#### EDUCATION

- Director Accreditation Program (DAP) 39/2005, Thai Institute of Directors
- M.S. (Chemical Engineering), University of Wisconsin, USA
- MBA (Production), University of Wisconsin, USA
- Bachelor's Degree (Chemical Eng.) (Second Class Honor), Chulalongkorn University

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2011 - 2015 Chairman of the Board, Nok Airlines PCL.
- 2014 - Present Chairman of the Board, Wuttisak Clinic Inter Group Co., Ltd.
- 2014 - Present Chairman of the Board, Apslagen Co., Ltd.
- 2011 - Present Advisor, Cement Thai Foundation
- 2010 - Present Chairman and Director, Apexcela Co., Ltd.
- 2009 - Present Chairman and Director, Siam Bioscience Co., Ltd.
- 2008 - Present Director, GPO - Merieux Biological Products Co., Ltd.
- 2008 - Present Advisor, Ladawan Capital Co., Ltd.
- 2007 - Present Chairman of the Executive Committee and Director, Linde (Thailand) PCL.
- 1999 - Present Managing Director, Petroleum Institute of Thailand
- 1996 - Present Director, BST Elastomer Co., Ltd.
- 1995 - Present Director, Thai Plastic and Chemical PCL.
- 1995 - Present Director, Bangkok Synthetics Co., Ltd.
- 2009 - 2013 Independent Director, Thai Airways International PCL.

---

\* Mr. Apiporn Pasawat resigned from Chairman of the Board on December 31, 2014 and was reinstated as Director on January 15, 2015.

---

## 2. นายนิพนธ์ ะกิติย กรรมากร

---

อายุ 59 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Director Certification Program สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Audit Committee Program สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Monitoring the Internal Audit Function สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Monitoring the Quality of Financial Reporting สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Monitoring the System of Internal Control and Risk Management สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Monitoring Fraud Risk Management สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ประกาศนียบัตร Brevet d' Administration Publique จาก Ecole Nationale d' Administration (ENA) ประเทศฝรั่งเศส
- หลักสูตร Drafting of Texts and Administrative จาก I.I.A.P. สาธารณรัฐฝรั่งเศส
- หลักสูตรการพัสดุ (Public Procurement) จาก I.I.A.P. สาธารณรัฐฝรั่งเศส
- หลักสูตรนักกฎหมายกฤษฎีกา รุ่นที่ 1 สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูง : ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ รุ่นที่ 43 สำนักงาน ก.พ.
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาครัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ 20 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.)
- หลักสูตรผู้บริหารระดับสูงด้านวิทยาการพลังงาน รุ่นที่ 4 สถาบันวิทยาการพลังงาน
- ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- D.S.U. Droit du Travail มหาวิทยาลัยปารีส II ประเทศฝรั่งเศส
- D.S.U. Sociologie du Droit มหาวิทยาลัยปารีส II ประเทศฝรั่งเศส
- D.E.A. Sociologie du Droit มหาวิทยาลัยปารีส II ประเทศฝรั่งเศส

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2555 - 2556 กรรมการ บริษัท ไทยแลนด์ พรินวิเลจ คาร์ต จำกัด
-

---

## 2. Mr. Niphon Hakimi

### Director

---

Age 59 (Years)

#### EDUCATION

- Director Certification Program, Thai Institute of Directors (IOD)
- Audit Committee Program, Thai Institute of Directors (IOD)
- Monitoring the Internal Audit Function (MIA), Thai Institute of Directors (IOD)
- Monitoring the Quality of Financial Reporting (MFR), Thai Institute of Directors (IOD)
- Monitoring the System of Internal Control and Risk Management (MIR), Thai Institute of Directors
- Monitoring Fraud Risk Management (MFM), Thai Institute of Directors (IOD)
- Brevet d' Administration Publique, Ecole Nationale d' Administration (ENA), France Republic
- Drafting of Texts and Administrative Program, I.I.A.P., France Republic
- Public Procurement Program, I.I.A.P., France Republic
- Legal Counsel Program class 1, Office of the Juridical Council
- The Civil Service Executive Program: Visionary Leadership class 43, Office of the Civil Service Commission
- The Joint State - Private Sector Course (JSP) Class 20, National Defence College
- The Executive Program in "Energy Literacy for a Sustainable Future" Class 4, Thailand Energy Academy
- Bachelor of Laws, Thammasat University
- D.S.U. (Labour Law), University of Paris II (Pantheon - Assas University), France
- D.S.U. (Sociology Law), University of Paris II (Pantheon - Assas University), France
- D.E.A. (Sociology Law), University of Paris II (Pantheon - Assas University), France

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2014 - Present      Director, Nok Airlines PCL.
  - 2012 - 2013      Director, Thailand Privilege Card Co., Ltd. (TPC)
-

---

### 3. นายสมศักดิ์ โชติรัตนะศิริ กรรมการ

---

อายุ 58 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 113/2552 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Audit Committee Program (ACP) รุ่นที่ 33/2553 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.) รุ่นที่ 49 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร (วปอ.)
- หลักสูตรผู้บริหารกระบวนการยุติธรรมระดับสูง (บยส.) รุ่นที่ 14 สถาบันพัฒนาข้าราชการฝ่ายตุลาการศาลยุติธรรม
- หลักสูตรธรรมาภิบาลของผู้บริหาร ปี 2556 สถาบันพระปกเกล้า
- หลักสูตรนักบริหารระดับสูงด้านการพัฒนารัฐกิจอุตสาหกรรมและการลงทุน (วธอ.) รุ่นที่ 1 สถาบันวิทยาการธุรกิจและอุตสาหกรรม (IBID)
- ปริญญาโท พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต (รัฐศาสตร์) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2556 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ สำนักงานประมาณ
  - 2553 - 2556 รองผู้อำนวยการ สำนักงานประมาณ
  - 2552 - 2553 ที่ปรึกษา สำนักงานประมาณ
-



---

### 3. Mr. Somsak Chotrattanasiri

#### Director

---

Age 58 (Years)

#### EDUCATION

- Director Certificate Program (DCP) Class 113/2009, Thai Institute of Directors (IOD)
- Audit Committee Program (ACP) Class 33/2010, Thai Institute of Directors (IOD)
- National Defence Program Class 49, National Defence College (NDC)
- The Programme for Senior Executive on Criminal Justice Administration (Class 14), National Academy of Criminal Justice, Office of the Judiciary
- Corporate Governance Program for Directors and Senior Executive of State Enterprise and Public Organization (2013), King Prajadhipok's Institute
- Executive Management with Business Development and Investment Course (Class 1), Institute of Business and Industrial Development (IBID)
- Master of Public Administration, National Institute of Development Administration (NIDA)
- Bachelor of Arts, Political Sciences, Kasetsart University

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2014 - Present      Director, Nok Airlines PCL.
  - 2013 - Present      Budget Director, Bureau of the Budget
  - 2010 - 2013        Deputy Director, Bureau of the Budget
  - 2009 - 2010        Senior Advisor, Bureau of the Budget
-

---

## 4. เรืออากาศเอก มนต์รี จำเริญ กรรมการ

---

อายุ 57 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตรการกำกับดูแลกิจการสำหรับกรรมการและผู้บริหารระดับสูงของรัฐวิสาหกิจและองค์การมหาชน สถาบันพัฒนากรรมการและผู้บริหารระดับสูงภาครัฐ (PDI) รุ่น9/2555
- หลักสูตร Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) รุ่น4/2555 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Leadership Succession Program (LSP) รุ่น1/2556 มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาองค์กรภาครัฐ (IRDP)
- หลักสูตร Business Leader Development Program ปี 2557, University of Oxford, UK
- ปริญญาบริหารธุรกิจดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์ สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก
- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมเครื่องกล โรงเรียนนายเรืออากาศ

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
  - 2557 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์องค์กรและพัฒนาอย่างยั่งยืน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2553 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท บริการเชื้อเพลิงการบินกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
  - 2552 - 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2552 - 2557 กรรมการ บริษัท ดอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนล แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด
  - 2550 - 2552 กรรมการ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
-

---

## 4. Flight Lieutenant Montree Jumrieng Director

---

Age 57 (Years)

### EDUCATION

- Corporate Governance for Directors and Senior Executives of State Enterprises and Public Organization Course 9/2012, Public Director Institute (PDI), King Prajadhipok's Institute
- Anti-Corruption for Executive Program (ACEP) 4/2012, Thai Institute of Directors
- Leadership Succession Program (LSP) 1/2013, Institute of Research and Development for Public Enterprises (IRDP)
- Business Leader Development Program 2014, University of Oxford, UK
- Honorary Degree Management, Rajamangala University of Technology Thanyaburi
- Bachelor of Science (Mechanical Engineering), Royal Thai Air Force Academy

### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2014 - Present      Director, Nok Airlines PCL.
  - 2014 - Present      Director, Thai Smile Co., Ltd.
  - 2014 - Present      Executive Vice President, Corporate Strategy and Sustainable Development, Thai Airways International PCL.
  - 2010 - Present      Director, Bangkok Aviation Fuel Services PCL.
  - 2009 - 2014          Executive Vice President, Technical Department, Thai Airways International PCL.
  - 2009 - 2014          Director, Don Muang International Airport Hotel Co., Ltd.
  - 2007 - 2009          Director, Suvarnabhumi Airport Hotel Co., Ltd.
-



---

## 5. เรืออากาศโท สุรพล อิศรางกูร ณ อยุธยา กรรมการ

---

อายุ 59 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท วิศวกรรมอากาศยาน Fort Worth University, USA
- ปริญญาโท การบริหารจัดการ สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิศวกรรมอากาศยาน โรงเรียนนายเรืออากาศ

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบินน็อกแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินบินน็อกแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายการพาณิชย์ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2554 - 2557 กรรมการผู้จัดการฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2552 - 2554 ผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนการตอบสนองภาวะฉุกเฉินและวิกฤติ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
-

---

## 5. Flying Officer Suraphon Israngura Na Ayuthya Director

---

Age 59 (Years)

### EDUCATION

- Master of Science in Aircraft Engineering, Fort Worth University, USA
- Master of Science in Management, Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University
- Bachelor of Science in Aircraft Engineering, Royal Thai Air Force Academy

### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2014 - Present      Director, Nok Airlines PCL.
  - 2014 - present      Executive Vice President, Commercial Thai Airways International PCL.
  - 2011 - 2014      Managing Director, Catering Department, Thai Airways International PCL.
  - 2009 - 2011      Director, Emergency & Crisis Response Management Department, Thai Airways International PCL.
-

---

## 6. นายโชคชัย ปัญญาวงค์ กรรมการ

---

อายุ 60 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท (Civil Engineering), University of Detroit, USA
- ปริญญาตรี (Civil Engineering), University of Detroit, USA
- ปริญญาตรี (Architecture), Mapúa Institute of Technology, Manila Philippines

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2553 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท สายการบินนกสกาย จำกัด
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด
  - 2556 - 2557 ประธานกรรมการ บริษัท ครีวการบินภูเก็ต จำกัด
  - 2556 - 2557 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสสายการพาณิชย์และรักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2556 - 2557 กรรมการ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด
  - 2555 - 2556 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่อาวุโสสายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2555 - 2556 ประธานกรรมการ บริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด
  - 2552 - 2555 รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่สายกลยุทธ์และพัฒนาธุรกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2549 - 2553 รองประธานกรรมการ บริษัท โรงแรมท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จำกัด
  - 2548 - 2552 ผู้อำนวยการใหญ่โครงการสุวรรณภูมิ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
-

---

## 6. MR. CHOKCHAI PANYAYONG

### Director

---

Age 60 (Years)

#### EDUCATION

- Master of Engineering, Civil Engineering, University of Detroit, USA
- Bachelor of Engineering, Civil Engineering, University of Detroit, USA
- Bachelor of Architecture, Mapua Institute of Technology, Manila, Philippines

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2010 - Present      Director, Nok Airlines PCL.
  - 2014 - Present      Chairman of the Board, NokScoot Airlines Co., Ltd.
  - 2014 - Present      Director, Phuket Air Catering Co., Ltd.
  - 2013 - 2014        Chairman, Phuket Air Catering Co., Ltd.
  - 2013 - 2014        Senior Executive Vice President of Commercial and Acting President, Thai Airways PCL.
  - 2013 - 2014        Director, Thai Smile Airways Co., Ltd.
  - 2012 - 2013        Senior Executive Vice President of Strategy & Business Development, Thai Airways PCL.
  - 2012 - 2013        Chairman, Wingspan Co., Ltd.
  - 2009 - 2012        Executive Vice President of Strategy & Business Development, Thai Airways PCL.
  - 2006 - 2010        Deputy Chairman, Suvarnabhumi Airport Hotel Co., Ltd.
  - 2005 - 2009        Vice President, Suvarnabhumi Project, Thai Airways PCL.
-

---

## 7. นายพลช หุตะเจริญ\*

### กรรมการอิสระ

---

อายุ 32 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Advance Audit Committee Program (AACP) รุ่น 18/2558 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย(IOD)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 192/2557 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย(IOD)
- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 106/2556 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย(IOD)
- ปริญญาโท Master of Commerce University of Melbourne, Australia
- ปริญญาตรี Bachelor of Science, Economics, University College London, UK

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2556 - 2558 กรรมการอิสระ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2557 - ปัจจุบัน ผู้อำนวยการ ส่วนบริหารกองทุนและพัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน สำนักงานบริหารหนี้สาธารณะ กระทรวงการคลัง
- 2554 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท บัตรกรุงไทย จำกัด (มหาชน)
- 2554 - 2557 เศรษฐกรชำนาญการช่วยราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี สำนักนายกรัฐมนตรี

---

\* นายพลช หุตะเจริญ ลาออกจากตำแหน่งกรรมการในวันที่ 9 มกราคม 2558



---

## 7. Mr. Paroche Hutachareon\*

### Independent Director

---

Age 32 (Years)

#### EDUCATION

- Advance Audit Committee Program (AAP) 18/2015, Thai Institution of Directors
- Director Certification Program (DCP) 192/2014, Thai Institution of Directors
- Director Accreditation Program (DAP) 106/2013, Thai Institution of Directors
- Master of Commerce, University of Melbourne, Australia
- Bachelor of Science, Economics, University College London, UK

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2013 - 2015 Independent Director, Nok Airlines PCL.
- 2014 - Present Economist, Professional Level, Temporary Duty Secretariat of the Prime Minister, Office of the Prime Minister
- 2011 - Present Independent Director, Krungthai Card PCL.
- 2007 - 2014 Economist, Professional Level, Economist, Level 5 Ministry of Finance

\* Mr.Paroche Hutachareon resigned from Director on January 09, 2015

---

---

## 8. นายพิมล ศรีวิกรม์

### ประธานกรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ

---

อายุ 50 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท MBA, John E Anderson Graduate School of Management, University of California, USA
- ปริญญาตรี Development Economics, The University of Pennsylvania, USA

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2556 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ศรีวิกรม์ กรุ๊ป โฮลดิ้ง จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ซี.จี.พีร็อพเพอร์ตี้ จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ศรีธรรมาแลนด์ จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ซี.ที.อี.แอสโซซิเอท จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ซี.เอส.โฮลดิ้ง จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ศรีอยุธยาคอนโดมิเนียม จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ศรีธานี เอสเตท จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ศรีธานี ลิสซิ่ง จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พี.เจ.ดี.เทรตดิ้ง จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท คิว แอนด์ เอ คอนซัลติ้ง จำกัด
  - 2555 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท 360 บวก จำกัด
  - 2554 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท รอยัล ไทย อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
  - 2554 - ปัจจุบัน ผู้รับใบอนุญาต/ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีวิกรม์
  - 2553 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เฮงกับเก่ง จำกัด
  - 2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ยูไนเต็ด คาร์เปท แมนูแฟคเจอร์ริ่ง จำกัด
  - 2551 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เทคโนโลยี โกร จำกัด
  - 2550 - ปัจจุบัน นายกสมาคมเทควันโดแห่งประเทศไทย
  - 2547 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พีพ-ที เซรามิค จำกัด
  - 2537 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พิษณุกร โฮลดิ้งส์ จำกัด
  - 2536 - ปัจจุบัน ประธานกรรมการ บริษัท อุตสาหกรรมพรมไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2532 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เพรสซิเด็นท์โฮลเต็ลและทาวเวอร์ จำกัด
-

---

## 8. Mr. Pimol Srivikorn

### Chairman of Audit Committee and Independent Director

---

Age 50 (Years)

#### EDUCATION

- Master of Business Administration, John E Anderson Graduate School of Management, University of California, USA
- Bachelor of Economics (Development Economics), The University of Pennsylvania, USA

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2013 - Present Chairman of Audit Committee and Independent Director, Nok Airlines PCL.
  - 2012 - Present Executive Director, Srivikorn Group Holding
  - 2012 - Present Director, CG Property Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, Srithara Land Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, C.T.E. Associates Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, C.H. Holding Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, Sri Ayutthaya Condominium Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, Sri Thanee Estate Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, Sri Thanee Leasing Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, P.J.D. Trading Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, Q and A Consulting Co., Ltd.
  - 2012 - Present Director, 360 Plus Co., Ltd.
  - 2011 - Present Director, Royal Thai International Co., Ltd.
  - 2011 - Present Licensee/Executive Director, Srivikorn School
  - 2010 - Present Director, Heng and Keng Co., Ltd.
  - 2009 - Present Director, United Carpet Manufacturing Co., Ltd.
  - 2008 - Present Director, Technogro Co., Ltd.
  - 2007 - Present President of Taekwondo Association of Thailand
  - 2004 - Present Director, Pip-T Ceramic Co., Ltd.
  - 1994 - Present Director, Pichayakorn Holding Co., Ltd.
  - 1993 - Present Chairman, Thailand Carpet Manufacturing PCL.
  - 1989 - Present Director, President Hotel and Tower Co., Ltd.
-

---

## 9. นายอภิชาติ จีระพันธ์

### กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ

---

อายุ 56 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 103/2556 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักรภาคีรัฐร่วมเอกชน (ปรอ.) รุ่นที่ 24 วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
- หลักสูตรการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยสำหรับนักบริหารระดับสูง (ปปร. รุ่นที่ 18) สถาบันพระปกเกล้า
- ปริญญาตรี นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยรามคำแหง

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2556 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการอิสระ บริษัท มิลล์คอน สตีล จำกัด (มหาชน)
  - 2554 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เอสพีไอ ลีเกิ้ล คอนซัลติ้ง จำกัด
  - 2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท เอซี เวิร์ลไวด์ จำกัด
  - 2551 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ลิฟวิ่งแลนด์ แคปปิตอล จำกัด (มหาชน)
  - 2545 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สยามพรีเมียร์ เซอร์วิส จำกัด
  - 2541 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ท็อป เพอร์ฟอร์มมิ่ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด
  - 2534 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สำนักกฎหมายสากล สยามพรีเมียร์ จำกัด
  - 2549 - 2551 สมาชิกสภานิติบัญญัติแห่งชาติ
-

---

## 9. Mr. Apichart Chirabandhu

### Audit Committee and Independent Director

---

Age 56 (Years)

#### EDUCATION

- Director Accreditation Program 103/2013, Thai Institute of Directors
- National Defence Program Class 24, National Defence College
- Advanced Certificate Course in Politics and Governance in Democratic Systems for Executives Class 18, King Prajadhipok's Institute
- Bachelor of Laws, Ramkhamhaeng University

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2013 - Present      Audit Committee and Independent Director, Nok Airlines PCL.
  - 2014 - Present      Director, Audit Committee and Independent Director, Millcon Steel PCL.
  - 2011 - Present      Director, SPI Legal Consulting Co., Ltd.
  - 2009 - Present      Director, AC Worldwide Co., Ltd.
  - 2008 - Present      Director, Living Land Capital PCL.
  - 2002 - Present      Director, Siam Premier Services Co., Ltd.
  - 1998 - Present      Director, Top Performing Corporation Co., Ltd.
  - 1991 - Present      Director, Siam Premier International Laws Office Limited
  - 2006 - 2008        Member, The National Legislative Assembly
-

---

## 10. นายณัฐเดช อินทรลักษณ์

### กรรมการตรวจสอบและกรรมการอิสระ

---

อายุ 60 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 103/2013 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ปริญญาตรี เศรษฐศาสตรบัณฑิต (เศรษฐศาสตร์การเงินและการคลัง) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ประกาศนียบัตร Economic Development, North London Polytechnic, UK

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2556 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระ กรรมการตรวจสอบ และกรรมการบริหารความเสี่ยง บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและประธานกรรมการตรวจสอบ บริษัท ธนาकारเอเอ็นแซด (ไทย) จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท อาคเนย์ประกันชีวิต จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท อาคเนย์ประกันภัย จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท วุฒิศักดิ์ คลินิก อินเตอร์กรุ๊ป จำกัด
  - 2557 - ปัจจุบัน กรรมการอิสระและกรรมการตรวจสอบ บริษัท อาคเนย์ แคปปิตอล จำกัด
  - 2556 - ปัจจุบัน รองกรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัท ยูนิไทย
  - 2555 ที่ปรึกษา บริษัท ผาแดง อินดัสทรี จำกัด (มหาชน)
  - 2555 ที่ปรึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
  - 2554 - 2555 ผู้อำนวยการสำนักงานการเงิน บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)
-

---

## 10. Mr. Padungdej Indralak

### Audit Committee and Independent Director

---

Age 60 (Years)

#### EDUCATION

- Director Accreditation Program (DAP) 103/2013, Thai Institute of Directors
- Bachelor of Economics (Monetary and Fiscal Economics), Chulalongkorn University
- Postgraduate Diploma in Economic Development (North London Polytechnic), UK

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2013 - Present Independent Director, Audit Committee and Risk Management Committee, Nok Airlines PCL.
  - 2014 - Present Independent Director and Chairman of the Audit Committee, ANZ Bank (Thai) PCL.
  - 2014 - Present Independent Director and Audit Committee, Southeast Life Insurance PCL.
  - 2014 - Present Independent Director and Audit Committee, Southeast Insurance PCL.
  - 2014 - Present Independent Director and Audit Committee, Wuttisak Clinic Inter Group Co., Ltd.
  - 2014 - Present Independent Director and Audit Committee, Southeast Capital Co., Ltd.
  - 2013 - Present Deputy Managing Director, Unithai Group
  - 2012 Advisor, Padang Industry PCL.
  - 2012 Advisor, Siam Cement PCL.
  - 2011 - 2012 Corporate Treasurer, Siam Cement PCL.
-



126



## Executive Officer Profile

ประวัติผู้บริหารบริษัท

### นายพาทิ สารสิน

#### กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

อายุ 52 ปี

#### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Director Accreditation Program (DAP) รุ่น 19/2547 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ปริญญาโท สื่อสารมวลชนและวิดีโอ, American University, USA
- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจ วิทยาศาสตร์และคอมพิวเตอร์, Clark University, USA

#### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ร้อยละ 3.49 (ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557)

#### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

#### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2547 - ปัจจุบัน กรรมการและประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
- 2555 - ปัจจุบัน กรรมการตรวจสอบ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
- 2547 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ป๊อปปี้ คอนซัลแทนต์ จำกัด



---

**Mr. Patee Sarasin**  
**Director and Chief Executive Officer (Authorized Directors)**

---

Age 52 (Years)

**EDUCATION**

- Director Accreditation Program (DAP) 19/2004, Thai Institute of Directors
- Master's Degree, American University, USA
- Bachelor's Degree, Clark University, USA

**SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED**

- 3.49% (As of December 31, 2014)

**FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER**

- None

**WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS**

- 2004 - Present      Director and Chief Executive Officer, Nok Airlines PCL.
  - 2012 - Present      Member of Audit Committee, Minor International PCL.
  - 2004 - Present      Director, Poppe Consultant Co., Ltd.
-



---

## นายปิยะ ยอดมณี รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

---

อายุ 52 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่น 156/2555 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- Intensive Business Program จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี Business Administration, Boston University, USA

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบินนอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2547 - ปัจจุบัน รองประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สายการบินบินนอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2557 - ปัจจุบัน ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท สายการบินนกสกาย จำกัด
  - 2550 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พาไรโซ จำกัด
-

---

**Mr. Piya Yodmani**  
**Deputy Chief Executive Officer**

---

Age 52 (Years)

**EDUCATION**

- Director Certification Program (DCP) 156/2012, Thai Institute of Directors
- Intensive Business Program, Chulalongkorn University
- Bachelor of Business Administration, Boston University, USA

**SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED**

- None

**FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER**

- None

**WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS**

- 2004 - Present Deputy Chief Executive Officer, Nok Airlines PCL.
  - 2014 - Present Chief Executive Officer, Nok Scoot Airlines Co., Ltd.
  - 2007 - Present Director, Paraiso Co., Ltd.
-



---

## นางสาวนวลวรรณ ภูประเสริฐ ประธานเจ้าหน้าที่สายการบิน

---

อายุ 51 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- หลักสูตร Executive Development Program (EDP) รุ่นที่ 4/2552 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- หลักสูตร Director Certification Program (DCP) รุ่นที่ 54/2548 สมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)
- ปริญญาโท บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (MBA) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจศศินทร์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2556 - ปัจจุบัน ประธานเจ้าหน้าที่สายการบิน บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2555 - 2556 รองประธานฝ่ายการจัดการ บริษัท ไมเนอร์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด (มหาชน)
  - 2550 - 2555 ผู้จัดการฝ่ายนักลงทุนสัมพันธ์ บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน)
-

---

**Ms. Nuanwan Bhuprasert**  
**Chief Financial Officer**

---

Age 51 (Years)

**EDUCATION**

- Executive Development Program (EDP) 4/2009, Thai Institute of Directors
- Director Certification Program (DCP) 54/2005, Thai Institute of Directors
- Master of Business Administration, Sasin Graduate Institute of Business Administration of Chulalongkorn University
- Bachelor Degree of Education, Chulalongkorn University

**SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED**

- None

**FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER**

- None

**WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS**

- 2013 - Present      Chief Financial Officer, Nok Airlines PCL.
  - 2012 - 2013      Shared Services Vice President, Minor International PCL.
  - 2007 - 2012      Investor Relations Vice President, IRPC PCL.
-

---

## นายยอดชาย สุทธิธนกุล ประธานเจ้าหน้าที่สายการพาณิชย์

---

อายุ 54 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาโท (กฎหมาย), Bonn University, Germany
- ปริญญาตรี (กฎหมาย), Bonn University, Germany

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบีนนแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2547 - ปัจจุบัน ประธานเจ้าหน้าที่สายการพาณิชย์ บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)
  - 2552 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท อะควาเรีส์ จำกัด
  - 2550 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท กอล์ฟ ออฟ สยามเอ็กซ์เพรส จำกัด
  - 2550 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท พาไรโซ จำกัด
  - 2549 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท กู๊ด ไทมส์ รีสอร์ท จำกัด
  - 2549 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท สุทธิธนกุล จำกัด
  - 2540 - ปัจจุบัน กรรมการ บริษัท ไทย เว็บบ มาสเตอร์ จำกัด
-

---

**Mr. Yodchai Sudhidhanakul**  
**Chief Commercial Officer**

---

Age 54 (Years)

**EDUCATION**

- Master Degree, Law, Bonn University, Germany
- Bachelor Degree, Law, Bonn University, Germany

**SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED**

- None

**FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER**

- None

**WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS**

- 2004 - Present Chief Commercial Officer, Nok Airlines PCL.
  - 2009 - Present Director, Aquaris Co., Ltd.
  - 2007 - Present Director, Gulf of Siam Express Co., Ltd.
  - 2007 - Present Director, Paraiso Co., Ltd.
  - 2006 - Present Director, Good Time Resort Co., Ltd.
  - 2006 - Present Director, Sudhidhanakul Co., Ltd.
  - 1997 - Present Director, Thai Webmaster Co., Ltd.
-



---

## กัปตันสรโรจ บัญญา ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ

---

อายุ 69 ปี

### คุณวุฒิทางการศึกษา

- ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต โรงเรียนนายเรือ

### สัดส่วนการถือหุ้นใน บมจ. สายการบินบินน็อกแอร์

- ไม่มี

### ความสัมพันธ์ทางครอบครัวระหว่างกรรมการและผู้บริหาร

- ไม่มี

### ประสบการณ์ทำงานในระยะ 5 ปีย้อนหลัง

- 2547 - ปัจจุบัน ประธานเจ้าหน้าที่สายปฏิบัติการ บริษัท สายการบินบินน็อก จำกัด (มหาชน)
-



---

## Captain Sanjai Boonma

### Chief Operating Officer

---

Age 69 (Years)

#### EDUCATION

- Bachelor of Science, Royal Thai Naval Academy

#### SHAREHOLDING NOK AIRLINES PUBLIC COMPANY LIMITED

- None

#### FAMILY RELATION TO EXECUTIVE MEMBER

- None

#### WORK EXPERIENCE IN THE PAST 5 YEARS

- 2004 - Present Chief Operating Officer, Nok Airlines PCL.
-

## Related Party Transactions

รายการระหว่างกัน



ที่ประชุมคณะกรรมการตรวจสอบครั้งที่ 2/2558 เมื่อวันที่ 26 กุมภาพันธ์ 2558 ได้พิจารณาข้อมูลรายการระหว่างกันของบริษัทในรอบปี 2557 ประกอบกับการสอบถามข้อมูลต่างๆ จากฝ่ายบริหารของบริษัทกับบุคคล/นิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง รวมทั้งสอบทานข้อมูลตามที่ระบุในหมายเหตุประกอบงบการเงินของผู้สอบบัญชีแล้วเห็นว่า รายการระหว่างกันของบริษัท กับบุคคลหรือนิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้งและเกิดขึ้นในรอบปี 2557 เป็นรายการที่เป็นไปเพื่อการค้าและเป็นธุรกิจตามปกติของบริษัทและจะไปตามเงื่อนไขการค้าทั่วไป ในลักษณะเดียวกัน กับที่วิญญูชนจะพึงกระทำกับคู่สัญญาทั่วไปในสถานการณ์เดียวกัน ด้วยอำนาจต่อรองทางการค้าที่ปราศจากอิทธิพลในการที่คู่สัญญาอีกฝ่ายมีสถานะเป็นบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง (Arm's Length Basis) และไม่มีรายการเกี่ยวพันระหว่างบริษัทในปี 2557 มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

บุคคล/นิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง/ ความสัมพันธ์	ประเภทรายการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)	ความจำเป็น/ความสัมพันธ์ของงบการเงิน
<b>ลักษณะธุรกิจ</b> การบินไทยประกอบธุรกิจสายการบิน เต็มรูปแบบ (Full Service Airline)	1. ค่าใช้จ่ายของบริษัท	2556	ไม่มี
	1.1 การเช่าเครื่องบิน ในปี 2557 บริษัท ไม่มีเช่าเครื่องบิน จาก บมจ. การบินไทย	27.5	ไม่มี
<b>ความสัมพันธ์</b> • การบินไทยเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ บริษัท โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 ถือหุ้นร้อยละ 39.2	1.2 การซ่อมบำรุง บริษัทได้จ้างการบินไทยในการซ่อมบำรุง เครื่องบินที่เข้ามาจากการบินไทย และที่เข้าจากภายนอก		บริษัท ได้คืนเครื่องบินเช่าจากการบินไทยทั้งหมด ตั้งแต่ไตรมาสที่ 2 ของปี 2556 และดำเนินการเช่าจาก ผู้ให้เช่าภายนอกทั้งหมด  สำหรับด้านการซ่อมบำรุง การบินไทยจัดเป็นเพียง ผู้ประกอบบริการเพียงไม่กี่รายในประเทศไทยที่มีใบอนุญาต ในการซ่อมบำรุงเครื่องบิน บริษัทจึงจำเป็นต้องใช้บริการ จากการบินไทย อีกทั้งราคาค่าซ่อมบำรุงดังกล่าวก็เป็น

### บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ("การบินไทย")

The Audit Committee No. 2/2015 dated February 26, 2015 reviewed connected transaction information of the Company in 2014 as well as inquired the information of connected transactions between the firm and individuals/juristic persons with a potential conflict of interest from the Company's management before reviewing the information as stated in the auditor's notes to the financial statements. With this, the Committee is of the view that connected transactions between Nok Air and individuals/juristic persons with a possible conflict of interest taking place during 2014 were executed for ordinary course of business and in accordance with general business conditions. The transactions were having the same nature as normal people would do with contractual parties under the same circumstance and at an arm's length basis in case the other party could pose a potential conflict of interest. In addition, no profit has been transferred between the Company and individuals/juristic persons with a potential conflict of interest. Details of Nok Air's connected transactions in 2014 are as follows.

Individual/Juristic Person with a potential conflict of interest	Transaction	Transaction Value (Million Baht)		Necessity/Rationality of the transaction Opinion of the Audit Committee
		2013	2014	
<b>THAI Airways International PCL. ("THAI")</b>				
<b>Nature of business</b>	<b>1. Expenditures</b>			
THAI is a full service airline operator.				
<b>Relationship</b>	<b>1.1 Lease of aircraft</b>	27.5	None	Nok Air had returned all the aircraft leased from THAI since Q2/2013. It now leases all the aircraft from an overseas lessors.
• THAI is Nok Air's major shareholder. As of December 31, 2014, it held 39.2% of Nok Air's shares.	In 2014, the Company leased no aircraft from THAI.			
	<b>1.2 Maintenance</b>		50.7	THAI is among a few operators in Thailand who possesses the aircraft maintenance permit and that's why Nok Air has to rely upon THAI's service. Besides, the maintenance charge is in accordance with market prices. At present, Nok Air continues to use the spare part maintenance service as well as lease maintenance equipment from THAI for use with its aircrafts leased from the overseas lessor.
	The Company hired THAI to maintain both aircraft leased from THAI and from an overseas lessor.			
	- Aircraft maintenance expenses	87.4		





บุคคล/นิติบุคคลที่อาจมีความขัดแย้ง/ ความสัมพันธ์	ประเภทรายการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)	ความจำเป็น/ความสมเหตุสมผลของรายการ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
2. รายได้ของบริษัท	2556	2557	
2.1 ค่าตัวโดยสาร บริษัทให้บริการขนส่งทางอากาศแก่ผู้โดยสาร ของการบินไทยตามสัญญาการทำการบินร่วม (Code Share Agreement) และสัญญาโอน ผู้โดยสารระหว่างกัน (Passenger Transfer Agreement) - รายได้ค่าโดยสาร	0.71	0.75	บริษัทได้ทำสัญญาการบินร่วม (Code Share Agreement) กับการบินไทย เพื่อเพิ่มช่องทางในการจำหน่ายตั๋วโดยสารของบริษัท นอกจากราคาจำหน่ายตั๋วดังกล่าวของบริษัทก็ได้ต่ำกว่าอัตราค่าจำหน่ายตั๋วของผู้โดยสารรายอื่น ส่วนสัญญาโอนผู้โดยสารระหว่างกัน (Passenger Transfer Agreement) ก็เป็นไปเพื่อการโอนผู้โดยสารระหว่างสายการบินในกรณีเกิดการยกเลิกหรือเกิดความล่าช้าของเที่ยวบิน
2.2 รายได้อื่นๆ บริษัทให้บริการภาคพื้น (Ground Handling) และให้บริการนายนช่างภาคพื้นดิน (License Engineer) แก่การบินไทย - รายได้จากบริการให้บริการ	12.6	3.8	การบินไทยได้จ้างให้บริษัทเพื่อให้บริการภาคพื้นในท่าอากาศยานที่การบินไทยให้บริการแต่ไม่มีพนักงานประจำของตนเอง ทั้งนี้ อัตราค่าบริการเป็นไปตามราคาตลาด
3. เจ้าหนี้การค้า	55.5	62.0	
4. ลูกหนี้การค้า	1.3	0.14	
5. ภาระค่าประกัน ค่าเช่า/ค่าบริการ ตามสัญญา	36.0	0.0	

Individual/Juristic Person with a potential conflict of interest	Transaction	Transaction Value (Million Baht)		Necessity/Rationality of the transaction Opinion of the Audit Committee
		2013	2014	
<b>2. Incomes</b>				
<b>2.1 Passenger revenues</b>				
	Nok Air provides an air transport service to THAI's passengers under the Code Share Agreement and the Passenger Transfer Agreement.			Nok Air has signed the Code Share Agreement with THAI to add onto its existing ticket sales and distribution channels. In addition, sales prices of these tickets are not lower than what it sells to other passengers. The Passenger Transfer Agreement is executed to transfer passengers between airlines in case of flight cancellation or delay.
	- Passenger revenue	0.71	0.75	
<b>2.2 Other incomes</b>				
	Nok Air provides the ground handling service and the License Engineer service to THAI.			THAI has hired Nok Air to provide the ground handling service at airports to which the airline flies but has no staff of its own there. The service fee is in accordance with the market prices.
	- Service revenue	12.6	3.8	
<b>3. Account payables</b>				
		55.5	62.0	
<b>4. Account receivables</b>				
		1.3	0.14	
<b>5. Guarantee for lease/service fees under the agreement</b>				
		36.0	0.0	



บุคคล/วัตถุประสงค์ที่อาจมีความขัดแย้ง/ ความสัมพันธ์	ประเภทรายการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)	ความจำเป็น/ความสมเหตุสมผลของรายการ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
<p><b>บริษัท กอนเมือง อินเตอร์เนชั่นแนลแอร์พอร์ต โฮเทล จำกัด (“แอร์พอร์ต โฮเทล”)</b></p> <p><b>ลักษณะธุรกิจ</b> แอร์พอร์ต โฮเทลเจ้าของและประกอบธุรกิจโรงแรม อมาวี คอนเมืองแอร์พอร์ต ซึ่งตั้งอยู่ใกล้กับท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง</p> <p><b>ความสัมพันธ์</b> การบินไทย ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทและจัดเป็นผู้มีอำนาจควบคุมในแอร์พอร์ต โฮเทล โดยถือหุ้นร้อยละ 40.0 ในแอร์พอร์ต โฮเทล</p>	<p>มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)</p> <p>2556</p> <p>ประเภทรายการ</p> <p>ค่าที่พัก บริษัทได้ใช้บริการที่พักจากแอร์พอร์ต โฮเทล สำหรับพนักงานสถานีต่างจังหวัดที่เดินทางไปปฏิบัติงานและฝึกอบรมที่ปฏิบัติงานและฝึกอบรมที่สถานีกรุงเทพฯ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าที่พักและค่าจัดเลี้ยง</li> <li>- เจ้าหน้าที่ค่าที่พัก</li> </ul>	<p>2557</p>	<p>บริษัทเลือกใช้ใช้บริการห้องพักและห้องจัดเลี้ยงจากแอร์พอร์ต โฮเทล เพื่อเป็นที่พักให้พนักงานจากสถานีต่างจังหวัดที่เดินทางไปปฏิบัติงานและฝึกอบรมที่ท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง เนื่องจากโรงแรมดังกล่าวเป็นโรงแรมแห่งเดียวที่อยู่ในใกล้เคียงกับท่าอากาศยานนานาชาติดอนเมือง ซึ่งมีทางเดินเชื่อมโดยตรงไปยังอาคารผู้โดยสารและออฟฟิศสำนักงานของบริษัท อันจะเป็นการอำนวยความสะดวกสบายและประหยัดค่าใช้จ่ายในการเดินทางให้แก่พนักงานของบริษัท นอกจากนี้จากการเปรียบเทียบราคากับโรงแรมอื่นๆ ในบริเวณใกล้เคียงพบว่าแอร์พอร์ต โฮเทลมีราคาต่ำที่สุด</p>
<p><b>บริษัท ไทยโพลีเทคเนี่ยม จำกัด</b></p> <p><b>ลักษณะธุรกิจ</b> ไทยโพลีเทคเนี่ยมให้บริการฝึกอบรมบุคลากรด้านการบิน</p> <p><b>ความสัมพันธ์</b> การบินไทย ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของบริษัทและจัดเป็นผู้มีอำนาจควบคุมในไทยโพลีเทคเนี่ยม โดยถือหุ้นร้อยละ 49.0 ในไทยโพลีเทคเนี่ยม</p>	<p>ประเภทรายการ</p> <p>ค่าบริการ</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ค่าฝึกอบรม</li> </ul>	<p>1.8</p>	<p>รายการดังกล่าวเป็นรายการที่จำเป็นในการดำเนินงานธุรกิจของบริษัท อีกทั้งหากบริษัทดำเนินการเอง บริษัทจะมีความได้เปรียบสูงกว่า</p>



Individual/Juristic Person with a potential conflict of interest	Transaction	Transaction Value (Million Baht)		Necessity/Rationality of the transaction Opinion of the Audit Committee
		2013	2014	
<b>Donmueang International Airport Hotel ("Airport Hotel")</b>				
<b>Nature of business</b> Airport Hotel owns and runs the Amari Donmueang Airport located close to the Donmueang Airport.	<b>Room rates</b> Nok Air rents rooms from the Airport Hotel for staff who travel to work and train at the Bangkok Station			
<b>Relationship</b> THAI Airways International PCL., which is Nok Air's major shareholder, is having a controlling interest in Airport Hotel in which it holds 40% of Airport Hotel's shares.	- Room and banquet expenses - Payables to room rates	1.2 0.2	1.8 0.03	Nok Air chooses to rent rooms and banquet service from the Airport Hotel for staff who come to work and train at the Donmueang International Airport as it's the only hotel with a direct walkway linking to the airport's passenger terminal and Nok Air's office which not only facilitates staff but also saves travel expenses. Besides, the Airport Hotel offers lower room rates compared with others in the nearby area.
<b>THAI Flight Training Co., Ltd.</b>				
<b>Nature of business</b> THAI Flight Training offers training to aviation personnel.	<b>Service fee</b> - Training fee	0.6	1.8	This item is necessary for the Company's business. If it operated on its own, the expenses would be higher.
<b>Relationship</b> THAI Airways International PCL., which is Nok Air's major shareholder, is having a controlling interest in THAI Flight Training Co., Ltd. in which it holds 49% of THAI Flight Training's shares.				

บุคคล/วัตถุประสงค์ที่อาจมีความขัดแย้ง / ความสัมพันธ์	ประเภทรายการ	มูลค่าของรายการ (ล้านบาท)	ความจำเป็น/ความสัมพันธ์ของรายการ ความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบ
<p><b>บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</b>                      (“ไทยสมายล์”)</p> <p><b>ลักษณะธุรกิจ</b>                      สายการบินราคาประหยัดในเครือ                      การบินไทยที่นำเสนอบริการทางเดินอากาศใหม่                      ให้กับลูกค้าที่ต้องการบินในระยะทางใกล้</p> <p><b>ความสัมพันธ์</b>                      การบินไทย ซึ่งเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ของ                      บริษัทและจัดเป็นผู้ถือหุ้นจากควบคุมใน                      ไทยสมายล์โดยถือหุ้นร้อยละ 99.99</p>	<p>ประเภทรายการ</p> <p>2556</p>	<p>2557</p>	<p>บริษัทได้ทำสัญญาโอนผู้โดยสารระหว่างกัน                      (Passenger Transfer Agreement) กับไทยสมายล์                      เพื่อทำการโอนผู้โดยสารระหว่างกันในกรณีเกิด                      การยกเลิกหรือเกิดความล่าช้าของเที่ยวบินในราคา                      ที่ตกลงกันล่วงหน้า</p>
<p><b>รายได้ของบริษัท</b></p> <p><b>1. ค่าตัวโดยสาร</b>                      บริษัทให้บริการขนส่งทางอากาศแก่ผู้โดยสารของ                      บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ตามสัญญาโอน                      ผู้โดยสารระหว่างกัน (Passenger Transfer                      Agreement)</p> <p>- รายได้ค่าโดยสาร</p> <p><b>2. รายได้อื่น ๆ</b>                      บริษัทให้บริการภาคพื้น (Ground Handling)                      และให้บริการนายนช่างภาคพื้นดิน (License                      Engineer) แก่ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด</p> <p>- รายได้จากการบินให้บริการ</p>	<p>ไม่มี</p> <p>0.15</p>	<p>0.15</p>	<p>ไทยสมายล์ได้แจ้งให้ผู้ถือหุ้นเพื่อให้บริการภาคพื้น                      ในท่าอากาศยานที่ไทยสมายล์ให้บริการแต่ไม่มี                      พนักงานประจำของตนเอง ทั้งนี้ อัตราค่าบริการ                      เป็นไปตามราคาตลาด</p>
	<p>ไม่มี</p>	<p>17.6</p>	

Person/Juristic person who might have conflict of interest/relationship	Nature of Transaction	Transaction Value (Million Baht)		Reasonability and Necessity of Transaction Audit Committee Comment
		2013	2014	
<b>Thai Smile Airways Co., Ltd. ("Thai Smile")</b>				
<b>Nature of business</b>	<b>Revenues</b>			
This is a budget airline under THAI Airways International Group offering a new alternative for customers looking for a short-haul budget flight.	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Ticket revenue</b> Nok Air provides an air transport service to Thai Smile Airways Co., Ltd.'s passengers under the Passenger Transfer Agreement. - Passenger revenue</li> <li><b>Other revenues</b> Nok Air provides the Ground Handling service and the License Engineer service to Thai Smile Airways Co., Ltd. - Service revenue</li> </ol>	None	0.15	Nok Air has signed the Passenger Transfer Agreement with Thai Smile Airways to transfer passengers if any between the two airlines in case of flight cancellation or delay at a price agreed in advance.
<b>Relationship</b>	THAI Airways International PCL., which is Nok Air's major shareholder, is having a controlling interest in Thai Smile Airways Co., Ltd. in which it holds 99.99% of Thai Smile Airways' shares.	None	17.6	Thai Smile Airways has hired Nok Air to provide the ground handling service at airports to which Thai Smile Airways files but has no staff of its own there. The service fee is in accordance with the market prices.



146



## Management Discussion and Analysis

คำอธิบายและการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน

### ปัจจัยและเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของบริษัท

ในปี 2557 อุตสาหกรรมการบริการสายการบินราคาประหยัดยังคงเผชิญความท้าทายในหลายๆ ด้าน ทั้งจากภาวะอุปทานล้นตลาด ตามการขยายฝูงบินของผู้ให้บริการสายการบินราคาประหยัดอย่างต่อเนื่องรวมถึงการมีผู้ให้บริการรายใหม่เข้ามาในตลาดทำให้เกิดการแข่งขันทางด้านราคาที่ค่อนข้างรุนแรง โดยในปี 2557 จำนวนเที่ยวบินภายในประเทศเติบโตถึงร้อยละ 18.6 จากปีก่อนหน้า ขณะที่อัตราการเติบโตของผู้โดยสารภายในประเทศเติบโตเพียงร้อยละ 10.1 นอกจากนี้ เหตุการณ์ความไม่สงบทางการเมืองตั้งแต่ช่วงไตรมาสสุดท้ายปี 2556 จนถึงช่วงครึ่งแรกปี 2557 ที่ส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจและการท่องเที่ยวก็ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการบริการสายการบินราคาประหยัดเช่นกัน สำหรับเศรษฐกิจไทย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้รายงานตัวเลขมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ (GDP) ปี 2557 เติบโตเพียงร้อยละ 0.7 เมื่อเทียบกับปี 2556 สำหรับอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทศ ตัวเลขมูลค่าการผลิตของสาขาโรงแรมและภัตตาคารปี 2557 หดตัวร้อยละ 2.1 และตัวเลขจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติลดลงร้อยละ 6.7 จากปีก่อนหน้า

สำหรับปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อต้นทุนดำเนินงาน ได้แก่ อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ และราคาน้ำมันอากาศยาน อัตราแลกเปลี่ยนเงินบาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ปี 2557 อยู่ที่ 32.48 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ อ่อนค่าจากระดับ 30.73 บาทต่อดอลลาร์สหรัฐฯ ในปี 2556 หรือร้อยละ 5.7 ซึ่งเป็นไปตามการเคลื่อนย้ายเงินทุนจากการลดมาตรการกระตุ้นเศรษฐกิจและการคาดการณ์การปรับขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบายของประเทศสหรัฐอเมริกา นอกจากนี้การคงอัตราดอกเบี้ยของประเทศไทยอยู่ในระดับต่ำให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจยังเป็นอีกปัจจัยที่ทำให้ค่าเงินบาทอ่อนค่า บริษัทมีค่าใช้จ่ายเป็นสกุลเงินต่างประเทศหรืออ้างอิงกับสกุลเงินต่างประเทศประมาณร้อยละ 65 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม ซึ่งโดยส่วนใหญ่เป็นค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับเครื่องบิน ได้แก่ ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน และค่าน้ำมันอากาศยาน

ด้านราคาน้ำมันอากาศยาน ปี 2557 เฉลี่ยอยู่ที่ 112.50 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล ลดลงร้อยละ 8.4 จากปี 2556 โดยราคาเริ่มปรับตัวลดลงอย่างมากในช่วงไตรมาสที่ 4 ทั้งนี้การปรับตัวลงของราคาน้ำมันเป็นไปตามทิศทางราคาน้ำมันดิบที่เกิดจากภาวะอุปทานล้นตลาด (Over supply) ขณะที่อุปสงค์ (Demand) ลดลงจากเศรษฐกิจโลกที่ฟื้นตัวช้ากว่าที่คาดการณ์ อีกทั้งการมีแหล่งพลังงานน้ำมันเพิ่มเติมจากหินน้ำมัน (Shale Oil) ซึ่งสามารถใช้น้ำมันดิบเหลว (Crude Oil) ได้ ทั้งนี้บริษัทมีสัดส่วนต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิงคิดเป็นร้อยละ 36 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานรวม

ในปี 2557 ถึงแม้ว่าบริษัทจะสามารถรักษาอัตราบรรทุกผู้โดยสารให้อยู่ในระดับสูงที่ร้อยละ 81.3 ได้ก็ตาม แต่จากปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้รายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (RASK) เท่ากับ 2.26 บาท/ที่นั่ง/กม. ลดลงร้อยละ 14.0 จากปี 2556 ในขณะที่ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (CASK) อยู่ที่ 2.36 บาท/ที่นั่ง/กม. ลดลงเพียงร้อยละ 1.3 โดยปี 2557 บริษัทมีผลขาดทุนสุทธิ 410.5 ล้านบาท เปรียบเทียบกับปี 2556 ที่มีกำไรสุทธิ 1,066.1 ล้านบาท ลดลง 1,476.6 ล้านบาท หรือร้อยละ 138.5

สำหรับภาพรวมผลประกอบการของบริษัทและบริษัทย่อยในปี 2557 มีผลขาดทุนสุทธิรวม 471.7 ล้านบาท โดยผลขาดทุนส่วนหนึ่งมาจากการรับรู้ผลขาดทุนตามสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทย่อยจำนวน 61.2 ล้านบาท ซึ่งโดยส่วนใหญ่เกิดจากผลขาดทุนในบริษัท สายการบินนกสปีด จำกัด ซึ่งอยู่ระหว่างช่วงจัดตั้งบริษัทและดำเนินการขออนุมัติใบอนุญาตต่างๆ สำหรับการดำเนินธุรกิจสายการบินราคาประหยัดระหว่างประเทศ

## Factors and Events Affecting the Company's Operation

In 2014, the low-cost airlines had to confront with various challenges whether from the industry's overcapacity resulted from ongoing fleet expansion of several budget airlines as well as the entering of new players into which led to even more intense pricing wars. In 2014, the number of domestic flights operated by budget airlines rose as many as 18.6% from the previous year while the growth rate of domestic air passengers was merely 10.1%. In addition, the political unrest from Q4/2013 to the first half of 2014 which directly affected Thailand's economic and tourism sectors also sent an impact to the budget airline industry. According to the National Economic and Social Development Board, Thailand's Gross Domestic Product (GDP) in 2014 merely increased by 0.7% compared to 2013. For the domestic tourism sector, the production value of the hotel and restaurant sector in 2013 was down by 2.1% while the number of foreign visitors to Thailand fell 6.7% from the year before.

As for exchange rates and Jet A-1 aircraft fuel prices which are two major critical factors to the budget airline's operating costs. In 2014, Thai Baht per US dollar weakened 5.7% from 30.73 baht a US dollar a year earlier to 32.48 baht a US dollar due to capital outflows following the US Federal Reserve's cut on QE stimulus program and an anticipated increase of the US policy interest rate. In addition, the fact that Thailand kept its interest rate low to stimulate its economy also made Thai Baht weakening. Nok Air's expenses in foreign currencies or those referenced in foreign currencies accounted for 65% of its total operating costs, most of which were the cost of aircraft lease, aircraft maintenance fee and fuel.

In 2014, the price of Jet A-1 went down 8.4% from the previous year to stay at US\$112.50 a barrel where most of the plunge took place in Q4 of the year. The fall of the Jet A-1 price was in line with a downward trend of crude oil prices in general as a result of market oversupply while demands remained sluggish as the world's economy failed to recover as quickly as anticipated together with the availability of other alternative energy. Nok Air's cost of its Jet A-1 fuel accounted for 36% of the total operating expenses.

Although Nok Air was able to maintain its cabin factor at a very high rate of 81.3% during 2014, due to the aforementioned factors, its Revenue per Available Seat Kilometers (RASK) totaled 2.26 baht/seat/kilometer or down by 14% from the previous year. In a similar manner, the Cost per Available Seat Kilometers (CASK) was at 2.36 baht/seat/kilometer or a 1.3% fall. In 2014, Nok Air recorded a net loss of 410.5 million baht which fell 1,476.6 million baht or 138.5% from 1,066.1 million baht net profit it generated in previous year.

Overall speaking, Nok Air and its subsidiaries recorded a net loss of 471.7 million baht in 2014. One of the main contributors for the loss was a recognition of 61.2 million baht loss in subsidiaries based on its shareholding ratio. The majority was from the loss in NokScoot Airlines Co., Ltd. an international budget airline, as its business was in the beginning stage.

## เหตุการณ์สำคัญปี 2557

### 1. การรับมอบเครื่องบินใหม่

- 1.1 บริษัทมีการรับมอบเครื่องบินไอพ่น (Boeing 737-800 New Generation) จำนวน 4 ลำ ในเดือนมีนาคม กรกฎาคม ตุลาคม และธันวาคม
- 1.2 บริษัทมีการรับมอบเครื่องบินโบพัด (Q400 NextGen) จำนวน 4 ลำ ในเดือนสิงหาคม กันยายน และพฤศจิกายน  
ณ สิ้นปี 2557 บริษัทมีเครื่องบินทั้งหมด 24 ลำ โดยแบ่งเป็นเครื่องบินไอพ่น (737-800 NG) จำนวน 18 ลำ มีอายุเฉลี่ย 7.6 ปี เครื่องบินโบพัด (ATR 72-500) จำนวน 2 ลำ มีอายุเฉลี่ย 7.6 ปี และเครื่องบินโบพัด (Q400 NextGen) จำนวน 4 ลำ มีอายุเฉลี่ย 0.2 ปี โดยทั้งหมดเป็นเครื่องบินเช่าดำเนินงาน (Operating lease)

### 2. การเปิดเส้นทางบินใหม่

บริษัทยังคงพัฒนาเส้นทางบินในประเทศอย่างต่อเนื่องตามแผนที่จะให้บริการเส้นทางบินให้ครอบคลุมมากที่สุดในประเทศ โดยในปี 2557 ได้เปิดเส้นทางบินใหม่ รวมทั้งสิ้น 3 เส้นทางบิน

เส้นทาง	เริ่มต้น	จำนวนเที่ยวบินต่อวัน	เครื่องบิน
ดอนเมือง - กระบี่ และกลับ	1 มกราคม 2557	2	ไอพ่น (737-800 NG)
ดอนเมือง - ขอนแก่น และกลับ	1 กรกฎาคม 2557	2 (เพิ่มเป็น 3 เที่ยวบินในภายหลัง)	ไอพ่น (737-800 NG)
ดอนเมือง - ลำปาง และกลับ	26 ตุลาคม 2557	2 (เพิ่มเป็น 3 เที่ยวบินในภายหลัง)	โบพัด (Q400 NextGen)

### 3. การพัฒนาด้านบริการ

- 3.1 ในวันที่ 1 กันยายน 2557 บริษัทเปิดให้บริการขายบัตรโดยสารร่วม (Interline) กับสายการบินสก็อต จำนวน 8 เส้นทางบินไป - กลับ ระหว่างสิงคโปร์และเชียงใหม่ เชียงราย หาดใหญ่ นครศรีธรรมราช ภูเก็ต ตรัง อุบลราชธานี และอุดรธานี
- 3.2 ตั้งแต่เดือนตุลาคมปี 2557 บริษัทเริ่มให้บริการอินเทอร์เน็ตบนเครื่องบินฟรี (Free Wi-Fi onboard) เป็นสายการบินแรกในเอเชีย โดยติดตั้งแล้วเสร็จพร้อมใช้งานบนเครื่องบิน 2 ลำ คือ นกบุษราคัมและนกสนุก และจะทยอยติดตั้งบนเครื่องบินลำอื่นเพิ่มเติมในปี 2558

### 4. การปรับเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียม

บริษัทมีนโยบายเพิ่มสัดส่วนรายได้ค่าธรรมเนียมให้สูงขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับราคาตลาด

- 4.1 บริษัทปรับเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงการเดินทางจาก 535 บาทเป็น 735 บาทต่อผู้โดยสาร ต่อรายการ (รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) มีผลตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2557 ทั้งนี้เป็นการปรับเพิ่มค่าธรรมเนียมเป็นครั้งแรกนับตั้งแต่บริษัทเปิดทำการในปี 2547
- 4.2 บริษัทเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมการชำระค่าโดยสารผ่านบัตรเครดิตจาก 42.80 บาทเป็น 69.55 บาทต่อผู้โดยสาร (รวมภาษีมูลค่าเพิ่ม) มีผลตั้งแต่วันที่ 16 มิถุนายน 2557

## Milestones in 2014

### 1. Delivery of new aircrafts

- 1.1 Nok Air took delivery of four Boeing 737-800 new generation in March, July, October and December.
- 1.2 Nok Air took delivery of four Q400 NextGen in August, September and November.

As of end of 2014, Nok Air had a total of 24 aircrafts in its fleet which was divided into eighteen 737-800 MG with an average age of 7.6 years; two ATR 72-500 with an average age of 7.6 years and four Q400 NextGen with an average age of 0.2 year.

### 2. New flight routes

Nok Air has continuously expanded domestic route as its strategy to be the most coverage airline for domestic. In 2014, the company introduced 3 new route.

Route	Inaugural Flight	Number of flights/day	Aircraft
Don Mueang - Krabi V.V.	January 1, 2014	2	Jet (737-800 NG)
Don Mueang - Khon Kaen V.V.	July 1, 2014	2 (subsequently increased to three)	Jet (737-800 NG)
Don Mueang - Lampang V.V.	October 26, 2014	2 (subsequently increased to three)	Turboprop(Q400NextGen)

### 3. New Service

- 3.1 On September 1, 2014, Nok Air launched an interline ticket sales service for the first time with Scoot Airline in a total of eight routes between Singapore and Chiangmai, Chiangrai, Hat Yai, Nakhon Si Thammarat, Phuket, Trang, Ubon Ratchathani and Udon Thani provinces.
- 3.2 Starting from October 2014, Nok Air is Asia's first airline to provide a free Wi-Fi onboard service. The installation was completed and ready for use in two Nok aircrafts; namely, Nok Busarakam and Nok Sanook. The rest will be equipped with this facilities in 2015.

### 4. Raising revenue from fees

Nok Air has targeted to raise the proportion of the revenue from fees and to adjust its fees to be in line with those of other airlines in the market.

- 4.1 Nok Air increased a change fee of air ticket from 535 baht to 735 baht per passenger per transaction (VAT included) effective from July 1, 2014. The change fee has never been raised since Nok Air starting in 2004.
- 4.2 Nok Air increases a credit card processing fee from 42.80 baht to 69.55 baht per passenger (VAT included) effective from June 16, 2014.

## การวิเคราะห์ด้านรายได้ (ไม่รวมบริษัทย่อย)

ผลการดำเนินงานบริษัทของ บริษัท สายการบินป็นนแอร์ จำกัด (มหาชน) สำหรับปี 2557 มีรายละเอียดสรุปได้ดังนี้

หน่วย : ล้านบาท

	2556		2557		เปลี่ยนแปลง	
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
<b>รายได้</b>						
รายได้จากค่าโดยสาร	10,542	93.2	11,229	91.3	687	6.5
รายได้จากการให้บริการ	638	5.6	914	7.4	276	43.3
รายได้อื่น	135	1.2	152	1.2	17	12.8
<b>รวมรายได้</b>	<b>11,315</b>	<b>100.0</b>	<b>12,296</b>	<b>100.0</b>	<b>981</b>	<b>8.7</b>
<b>ค่าใช้จ่าย</b>						
ต้นทุนค่าโดยสารและการให้บริการ	9,478	83.8	11,930	97.0	2,452	25.9
ค่าใช้จ่ายในการขาย	252	2.2	272	2.2	21	8.2
ค่าใช้จ่ายในการบริหาร	485	4.3	502	4.1	17	3.4
ต้นทุนทางการเงิน	-	-	2	0.0	2	-
<b>รวมค่าใช้จ่าย</b>	<b>10,215</b>	<b>90.3</b>	<b>12,706</b>	<b>103.3</b>	<b>2,491</b>	<b>24.4</b>
กำไรก่อนภาษีเงินได้	1,099	9.7	(411)	(3.3)	(1,510)	(137.4)
ค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	33	0.3	(0.4)	0.0	(34)	(101.2)
<b>กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี</b>	<b>1,066</b>	<b>9.4</b>	<b>(410)</b>	<b>(3.3)</b>	<b>(1,477)</b>	<b>(138.5)</b>
กำไร (ขาดทุน) คณิตศาสตร์ประกันภัย	9	0.1	12	0.1	2	23.9
ภาษีเงินได้เกี่ยวกับองค์ประกอบของ กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น	(0.2)	0.0	(0.2)	0.0	0	(35.1)
<b>กำไรเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี</b>	<b>1,075</b>	<b>9.5</b>	<b>(399)</b>	<b>(3.2)</b>	<b>(1,474)</b>	<b>(137.1)</b>
กำไรต่อหุ้นพื้นฐาน (บาท)	1.88	-	(0.66)	-	(2.5)	(135.0)
จำนวนหุ้นสามัญถ่วงน้ำหนัก (ล้านหุ้น)	568	-	625	-	57	10.1

### อัตราส่วนทางธุรกิจ : รายได้ต่อหน่วย (Unit Revenue)

	หน่วย	2556	2557	เปลี่ยนแปลง	
				จำนวน	ร้อยละ
รายได้ค่าโดยสารต่อผู้โดยสารต่อกิโลเมตร	บาท/ผู้โดยสาร-กม.	2.96	2.57	(0.39)	(13.2)
รายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร	บาท/ที่นั่ง-กม.	2.63	2.26	(0.37)	(14.0)



## Revenue Analysis (Excluding Subsidiaries)

Nok Airlines Public Company Limited operating performance for the year 2014; Details are as follows;

Unit: Million Baht

	2013		2014		Change	
	Amount	%	Amount	%	Amount	%
<b>Revenues</b>						
Passenger revenues	10,542	93.2	11,229	91.3	687	6.5
Other service revenues	638	5.6	914	7.4	276	43.3
Other income	135	1.2	152	1.2	17	12.8
<b>Total revenues</b>	<b>11,315</b>	<b>100.0</b>	<b>12,296</b>	<b>100.0</b>	<b>981</b>	<b>8.7</b>
<b>Expenses</b>						
Operating expense and costs of services	9,478	83.8	11,930	97.0	2,452	25.9
Sales expenses	252	2.2	272	2.2	21	8.2
Administrative expenses	485	4.3	502	4.1	17	3.4
Financial costs	-	-	2	0.0	2	-
<b>Total expenses</b>	<b>10,215</b>	<b>90.3</b>	<b>12,706</b>	<b>103.3</b>	<b>2,491</b>	<b>24.4</b>
Profit before income tax	1,099	9.7	(411)	(3.3)	(1,510)	(137.4)
Income tax expenses	33	0.3	(0.4)	0.0	(34)	(101.2)
<b>Profit (loss) for the year</b>	<b>1,066</b>	<b>9.4</b>	<b>(410)</b>	<b>(3.3)</b>	<b>(1,477)</b>	<b>(138.5)</b>
Actuarial profit (loss)	9	0.1	12	0.1	2	23.9
Income tax relating to components of other comprehensive profit (loss)	(0.2)	0.0	(0.2)	0.0	0	(35.1)
<b>Comprehensive profit for the year</b>	<b>1,075</b>	<b>9.5</b>	<b>(399)</b>	<b>(3.2)</b>	<b>(1,474)</b>	<b>(137.1)</b>
Earnings per share (Baht)	1.88	-	(0.66)	-	(2.5)	(135.0)
Weighted average number of ordinary share (million shares)	568	-	625	-	57	10.1

### Business Ratios (Unit Revenue)

	Unit	2013	2014	Change	
				Amount	%
Passenger Yield	Baht/Passenger-Km.	2.96	2.57	(0.39)	(13.2)
Revenue per Available Seat Kilometer (RASK)	Baht/seat-km.	2.63	2.26	(0.37)	(14.0)

## ข้อมูลด้านรายได้

ภาพรวมรายได้เปรียบเทียบกับปี 2557 กับปีก่อนหน้าพบว่า แม้รายได้ค่าโดยสารต่อผู้โดยสารต่อกิโลเมตร (Passenger Yield) จะลดลง แต่จำนวนผู้โดยสารเพิ่มขึ้นในอัตราที่สูงกว่า ทำให้รายได้จากค่าโดยสารเพิ่มขึ้น ขณะที่รายได้จากการให้บริการและรายได้อื่นเพิ่มขึ้นตามปริมาณการขนส่งผู้โดยสารและการปรับเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมบริการเสริมในบางรายการ โดยในปี 2557 บริษัทมีรายได้รวม 12,296 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.7 เมื่อเทียบกับปี 2556 แบ่งเป็นรายได้จากค่าโดยสาร 11,229 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 91.3 ของรายได้รวม และรายได้จากการให้บริการและรายได้อื่น 1,066 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 8.7 ของรายได้รวม

## ข้อมูลการผลิต

ปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Available Seat Kilometers: ASK) ในปี 2557 เพิ่มขึ้นเป็น 5,375 ล้านที่นั่ง-กม. หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 26.6 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า จากการเพิ่มจำนวนฝูงบินไอพ่น (Boeing 737-800 New Generation) จำนวน 4 ลำ และฝูงบินโบพัด (Q400 NextGen) จำนวน 4 ลำ ซึ่งเป็นเครื่องบินใหม่ทั้งหมด โดยนำไปเพิ่มความถี่ของเที่ยวบินในเส้นทางบินเดิม รวมถึงขยายเส้นทางบินใหม่ สำหรับจำนวนเที่ยวบินในปี 2557 เพิ่มขึ้นเป็น 56,553 เที่ยวบิน จาก 51,247 เที่ยวบินในปีก่อน หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 10.4

ด้านอัตรการใช้เครื่องบินต่อลำต่อวัน (Aircraft utilization) ในปี 2557 สำหรับเครื่องบินไอพ่นอยู่ที่ 9.6 ชั่วโมง เพิ่มขึ้นจาก 9.2 ชั่วโมงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ส่วนเครื่องบินโบพัดอยู่ที่ 8.6 ชั่วโมง เพิ่มขึ้นจาก 7.8 ชั่วโมง

ด้านปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (Revenue Passenger Kilometers: RPK) เพิ่มขึ้นเป็น 4,372 ล้านที่นั่ง-กม. หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 22.6 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า ทั้งนี้จากปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (ASK) ที่เพิ่มขึ้นมากกว่าปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ทำให้อัตราส่วนการบรรทุกผู้โดยสารอยู่ที่ร้อยละ 81.3 ลดลงจากปี 2556 ซึ่งอยู่ที่ร้อยละ 84.0

## รายได้

แม้ว่าบริษัทจะสามารถรักษาอัตราการบรรทุกผู้โดยสารให้อยู่เหนือระดับร้อยละ 80 แต่การแข่งขันด้านราคา และการออกไปโมชันกระตุ้นยอดขายเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ทำให้รายได้ค่าโดยสารต่อผู้โดยสารต่อกิโลเมตร (Passenger Yield) อยู่ที่ 2.57 บาท/ที่นั่ง-กม. ลดลงร้อยละ 13.2 จากปีก่อนหน้า ส่วนรายได้ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (RASK) เท่ากับ 2.26 บาท/ที่นั่ง-กม. ลดลงร้อยละ 14.0 จากปีก่อนหน้า

จากอัตราการเติบโตของจำนวนผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นมากกว่าอัตราการลดลงของผลตอบแทนต่อผู้โดยสาร (Passenger yield) ทำให้ปี 2557 บริษัทมีรายได้จากค่าโดยสาร 11,229 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.5 เมื่อเทียบกับปี 2556 อย่างไรก็ตาม บริษัทได้พยายามเพิ่มรายได้ค่าธรรมเนียมโดยการนำเสนอบริการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทางทางอากาศและการเพิ่มอัตราค่าบริการเพื่อให้สอดคล้องกับภาวะตลาด โดยรายได้จากการให้บริการและรายได้อื่นอยู่ที่ 1,066 ล้านบาท เพิ่มขึ้นถึงร้อยละ 38.0 ส่วนหนึ่งมาจากการปรับเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมการเปลี่ยนแปลงการเดินทาง รวมถึงการปรับเพิ่มอัตราค่าธรรมเนียมการชำระค่าโดยสารผ่านบัตรเครดิต นอกจากนี้ปริมาณการขนส่งผู้โดยสาร (RPK) ที่มากขึ้นยังช่วยเพิ่มรายได้จากการให้บริการอีกทางหนึ่ง เช่น รายได้ค่าน้ำหนักสัมภาระส่วนเกิน รายได้จากค่าประกันภัยการเดินทาง รายได้จากบริการเชื่อมต่อการเดินทางโดยรถโดยสาร และเรือเร็ว/เรือเฟอร์รี่ (Fly'n'Ride และ Fly'n'Ferry) รายได้จากการจำหน่ายอาหาร เครื่องดื่มและสินค้าที่ระลึก เป็นต้น ทำให้รายได้จากการให้บริการเพิ่มขึ้นจากช่วงเดียวกันปีที่แล้วมาอยู่ที่ 914 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 43.3 ส่วนรายได้รวมเท่ากับ 12,296 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8.7

## Revenue Information

In 2014, although passenger yield was down, the number of passengers increased at a higher rate than the previous year which prompted Nok Air to enjoy higher passenger revenues. Meanwhile, revenues from service and other revenues also increased in proportion to the Revenue Passenger Kilometers (RPK) as well as a hike of certain service fees. In 2014, Nok Air generated total revenues of Baht 12,296 million which was 8.7% higher than a year ago. This was divided into Baht 11,229 million of passenger revenues or 91.3% of the total revenues while the remaining Baht 1,066 million was from other service revenues and other revenues totaling 8.7% of the total revenues.

## Production information

In 2014, the Available Seat Kilometers (ASK) rose 26.6% to 5,375 million seats-kilometer compared to a year ago thanks largely to the introduction to the fleet of four Boeing 737-800 New Generation and four turboprop Q400 NextGen, all of which were brand-new, to increase the frequency of current routes and to serve newly-opened routes. The flight number in 2014 rose 10.4% to 56,553 flights from 51,247 flights a year earlier.

The jet Aircraft Utilization rate in 2014 was at 9.6 hours, comparing to 9.2 hours of the previous year while the turboprop aircraft utilization rate was up to 8.6 hours versus 7.8 hours a year ago.

The Revenue Passenger Kilometers (RPK) increased to 4,372 million seats-kilometer which increased 22.6% from the previous year. As the ASK grew at the higher rate than the growth rate of RPK, the cabin factor was down from 2013's 84% to stay at 81.3%.

## Revenues

Although Nok Air managed to maintain its cabin factor to remain above 80%, pricing wars and sales promotional campaigns to maintain its market share lowered its passenger yield 13.2% from the same period a year ago to Baht 2.57/seat-kilometer. Similarly, the Revenue per Available Seat Kilometers (RASK) dipped 14% from the same period the previous year to Baht 2.26/seat-kilometer.

As the growth rate of passengers carried was higher than the declining rate of passenger yield, in 2014, Nok Air enjoyed a total of Baht 11,229 million worth passenger revenues or a 6.5% increase compared to 2013. However, the firm tried to increase fee revenues by offering flight-related services and by raising service fees to reflect the market condition. Service revenues and other incomes stood at 1,066 million baht or a jump by as many as 38.0%, part of which was due to an increase of the ticket change fee and the credit card processing fee. In addition, the higher Revenue Passenger Kilometers (RPK) partly contributed to higher service incomes resulted from excess baggage charges, incomes from travel insurance, Fly'n'Ride and Fly'n'Ferry revenues and sales revenues from food & beverages as well as gifts and souvenirs. As a result, service income for year 2014 increased to 914 million baht, or 43.3% increase from previous year, while the total revenue for 2014 was 12,296 million baht, or 8.7 increase from previous year.

## การวิเคราะห์ต้นทุนค่าใช้จ่าย (ไม่รวมบริษัทย่อย)

### โครงสร้างต้นทุนการดำเนินงานของบริษัท

	2556		2557		เปลี่ยนแปลง	
	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ	ล้านบาท	ร้อยละ
<b>ต้นทุนผันแปร</b>						
ต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง	3,474	34.0	4,411	34.7	937	27.0
<b>ต้นทุนผันแปรอื่น</b>						
ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน	1,788	17.5	2,360	18.6	573	32.0
ค่าธรรมเนียมสนามบิน	464	4.5	660	5.2	196	42.3
ค่าใช้จ่ายการบริการสนามบิน	427	4.2	504	4.0	77	18.0
ค่าเช่าเครื่องบินแบบเหมาลำ	384	3.8	106	0.8	(279)	(72.5)
ต้นทุนผันแปรอื่นๆ	885	8.7	1,119	8.8	234	26.4
<b>รวมต้นทุนผันแปร</b>	<b>7,421</b>	<b>72.6</b>	<b>9,159</b>	<b>72.1</b>	<b>1,738</b>	<b>23.4</b>
<b>ต้นทุนคงที่</b>						
ค่าเช่าดำเนินงานเครื่องบิน	1,331	13.0	1,901	15.0	570	42.8
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน	586	5.7	755	5.9	169	28.8
ค่าประกันภัยเครื่องบิน	75	0.7	74	0.6	(1)	(1.6)
ค่าใช้จ่ายในการรับและคืนเครื่องบิน	62	0.6	38	0.3	(25)	(39.8)
ต้นทุนคงที่อื่นๆ	2	0.0	4	0.0	1	54.4
<b>รวมต้นทุนคงที่</b>	<b>2,057</b>	<b>20.1</b>	<b>2,771</b>	<b>21.8</b>	<b>713</b>	<b>34.6</b>
<b>ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร</b>	<b>737</b>	<b>7.2</b>	<b>774</b>	<b>6.1</b>	<b>37</b>	<b>5.0</b>
<b>รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน</b>	<b>10,215</b>	<b>100.0</b>	<b>12,704</b>	<b>100.0</b>	<b>2,489</b>	<b>24.4</b>

### อัตราส่วนทางธุรกิจ : ต้นทุนต่อหน่วย (Unit Cost)

	2556	2557	เปลี่ยนแปลง	
	บาท/ที่นั่ง-กม.	บาท/ที่นั่ง-กม.	บาท/ที่นั่ง-กม.	ร้อยละ
ต้นทุนต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (CASK)	2.39	2.36	(0.03)	(1.3)
ต้นทุนผันแปรต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (VC/ASK)	1.74	1.70	(0.04)	(2.5)
ต้นทุนผันแปรไม่รวมค่าใช้จ่ายน้ำมันต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (VC exc. fuel/ASK)	0.93	0.88	(0.05)	(4.9)
ค่าใช้จ่ายน้ำมันต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (Fuel/ASK)	0.82	0.82	0.00	0.3
ต้นทุนคงที่ต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (FC/ASK)	0.48	0.52	0.03	6.4
ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อปริมาณการผลิตด้านผู้โดยสาร (SG&A/ASK)	0.17	0.14	(0.03)	(17.0)

## Expenses and Profit Analysis (Excluding Subsidiaries)

### Operating Cost Structure

	2013		2014		Change	
	million baht	%	million baht	%	million baht	%
<b>Variable Costs</b>						
Fuel Cost	3,474	34.0	4,411	34.7	937	27.0
<b>Other Variable Costs</b>						
Aircraft maintenance	1,788	17.5	2,360	18.6	573	32.0
Airport fee & Navigation	464	4.5	660	5.2	196	42.3
Ground handling & Dispatch	427	4.2	504	4.0	77	18.0
Aircraft Charter	384	3.8	106	0.8	(279)	(72.5)
Other variable costs	885	8.7	1,119	8.8	234	26.4
<b>Total Variable costs</b>	<b>7,421</b>	<b>72.6</b>	<b>9,159</b>	<b>72.1</b>	<b>1,738</b>	<b>23.4</b>
<b>Fixed Cost</b>						
Aircraft operating lease	1,331	13.0	1,901	15.0	570	42.8
Personnel & Station expense	586	5.7	755	5.9	169	28.8
Aircraft insurance fees	75	0.7	74	0.6	(1)	(1.6)
Aircraft delivery and Redelivery	62	0.6	38	0.3	(25)	(39.8)
Other Fixed Cost	2	0.0	4	0.0	1	54.4
<b>Total Fixed Cost</b>	<b>2,057</b>	<b>20.1</b>	<b>2,771</b>	<b>21.8</b>	<b>713</b>	<b>34.6</b>
<b>SG&amp;A</b>	<b>737</b>	<b>7.2</b>	<b>774</b>	<b>6.1</b>	<b>37</b>	<b>5.0</b>
<b>Total Operating Expenses</b>	<b>10,215</b>	<b>100.0</b>	<b>12,704</b>	<b>100.0</b>	<b>2,489</b>	<b>24.4</b>

### Business Ratio: (Unit Cost)

	2013	2014	Change	
	Baht/seat-km.	Baht/seat-km.	Baht/seat-km.	%
Cost Per Available Seat Kilometer (CASK)	2.39	2.36	(0.03)	(1.3)
Variable Cost per Available Seat Kilometer (VC/ASK)	1.74	1.70	(0.04)	(2.5)
Variable Cost excluding Fuel Expense per Available Seat Kilometer (VC exc. fuel/ASK)	0.93	0.88	(0.05)	(4.9)
Fuel Expenses per Available Seat Kilometer (Fuel/ASK)	0.82	0.82	0.00	0.3
Fixed Cost per Available Seat Kilometer (FC/ASK)	0.48	0.52	0.03	6.4
Selling, general and Administrative Expense per Seat Kilometer (SG&A/ASK)	0.17	0.14	(0.03)	(17.0)

## ข้อมูลด้านค่าใช้จ่าย

ในปี 2557 ค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทอยู่ที่ 12,704 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 24.4 จากช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า ซึ่งเพิ่มขึ้นตามการขยายฝูงบินและการขนส่งผู้โดยสาร

ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในปี 2557 มาจากต้นทุนค่าโดยสารและการให้บริการเป็นหลัก โดยค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable cost: VC) เพิ่มขึ้นเป็น 9,159 ล้านบาท หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 23.4 เมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อนหน้า ส่วนใหญ่ประกอบด้วย ค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน ค่าบริการการบิน เป็นต้น ส่วนค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed cost: FC) เพิ่มขึ้นร้อยละ 34.6 มาอยู่ที่ 2,771 ล้านบาท ส่วนใหญ่ประกอบด้วย ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ ค่าใช้จ่ายนักบินและลูกเรือ ซึ่งเพิ่มขึ้นตามการขยายฝูงบินเป็นหลัก ด้านค่าใช้จ่ายในการขายและบริหาร เพิ่มขึ้นเป็น 774 ล้านบาท หรือร้อยละ 5.0 นอกจากนี้ บริษัทมีค่าใช้จ่ายทางการเงินประมาณ 2 ล้านบาท จากการกู้ยืมเงินระยะสั้นสำหรับใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในกิจการ

ถ้าพิจารณาอัตราส่วนต้นทุนต่อหน่วยของบริษัทในปี 2557 เปรียบเทียบกับไตรมาสเดียวกันปีก่อนหน้า อัตราส่วนต้นทุนต่อหน่วย (CASK) เท่ากับ 2.36 บาท/ที่นั่ง-กม. ลดลงร้อยละ 1.3 อัตราส่วนต้นทุนผันแปรต่อหน่วย (VC/ASK) ลดลงร้อยละ 2.5 ด้านอัตราส่วนต้นทุนคงที่ต่อหน่วย (FC/ASK) เพิ่มขึ้นร้อยละ 6.4 สาเหตุหลักมาจากค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ที่เพิ่มขึ้นจากการรับเครื่องบินใหม่ ส่วนอัตราส่วนค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารต่อหน่วย (SG&A/ASK) ลดลงร้อยละ 17.0 ตามนโยบายการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานภายในองค์กร

ด้านอัตราส่วนรวมที่ไม่รวมค่าใช้น้ำมันต่อหน่วย (CASK exc. fuel) เท่ากับ 1.70 บาท/ที่นั่ง-กม. ลดลงร้อยละ 2.5 ด้านต้นทุนน้ำมันต่อหน่วย (Fuel/ASK) เพิ่มขึ้นเล็กน้อยเป็น 0.82 บาท/ที่นั่ง-กม. หรือเพิ่มขึ้นร้อยละ 0.3 ส่วนหนึ่งมาจากการใช้น้ำมันเพิ่มขึ้นจากระยะการบิน (Stage length) ที่สั้นลง

ด้านค่าใช้จ่ายรวมของบริษัทในปี 2557 เท่ากับ 12,704 เพิ่มขึ้นร้อยละ 24.4 ส่วนใหญ่มาจากค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการเพิ่มจำนวนเที่ยวบินและการขยายฝูงบิน ได้แก่ ค่าใช้น้ำมัน ค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ และค่าใ้จ่ายนักบินและลูกเรือ

สำหรับกำไรก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี ค่าเสื่อมราคาและค่าใช้จ่ายตัดจ่าย บวกกลับด้วยค่าเช่าเครื่องบิน (EBITDAR) ของปี 2557 เท่ากับ 1,548 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 44.3 และมีผลขาดทุนจากการดำเนินงานหลังหักค่าเช่าเครื่องบิน (EBITDA) 458.5 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 143.1

จากปัจจัยที่กล่าวมาทั้งหมดทำให้ในปี 2557 บริษัทขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนภาษีเงินได้เท่ากับ 411 ล้านบาท ลดลงจากปีก่อนหน้าร้อยละ 137.4 โดยบริษัทได้รับภาษีเงินได้นิติบุคคลคืนเท่ากับ 0.4 ล้านบาท และมีกำไรจากโครงการประมาณการผลประโยชน์พนักงานตามหลักคณิตศาสตร์ประกันภัยประมาณ 12 ล้านบาท ทำให้มีขาดทุนเบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี 2557 เท่ากับ 399 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 137.1 เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า

## Expenses Information

In 2014, Nok Air's total expenses increased 24.4% from the same period a year ago to stand at 12,704 million baht due largely to the expansion of its fleet and the number of passengers carried.

Higher expenses in 2014 were mainly due to the costs of passenger and services where variable cost (VC) rose 23.4% to 9,159 million baht compared to the same period the previous year. Most variable costs were the costs of Jet A-1, aircraft maintenance fees and flight service fees. Similarly, the airline's fixed cost also jumped 34.6% to 2,771 million baht, most of which were the costs to lease aircraft and spare parts and the costs of pilots and crews which mainly rose in proportion to the airline's expanded fleet. Meanwhile, sales and administrative expenses increased 5.0 % to 774 million baht. The firm recorded approximately 2 million baht financial expenses resulted from a short-term loan borrowed as its working capital.

Its Cost per Available Seat Kilometers (CASK) in 2014 compared to that of the same quarter a year ago totaled 2.36 baht/seat-kilometer which was down 1.3%. The Variable Cost/Available Seat Kilometers (VC/ASK) slid 2.5% while the Fixed Cost/Available Seat Kilometers (FC/ASK) jumped 6.4% due mainly to higher costs of lease of aircrafts and spare parts as a result of new aircrafts being delivered into the fleet. Meanwhile, the Selling, General and Administrative Expenses/Available Seat Kilometers (SG&A/ASK) fell by as much as 17% thanks to a policy to increase internal efficiency.

The Cost per Available Seat Kilometers excluding fuel (CASK excl. fuel) totaled 1.70 baht/seat-kilometer or a dip by 2.5%. The cost of fuel/Available Seat Kilometers (Fuel/ASK) slightly increased to 0.82 baht/seat-kilometer or a mere 0.3% increase, part of which was due to a slight increase of fuel use resulted from a shorter stage length.

Nok Air's total expenses in 2014 soared 24.4% to 12,704 million baht, most of which was due to expenses directly related to the increase of flight number and the expansion of its fleet; namely, the cost of fuel, aircraft maintenance, lease of aircrafts and spare parts and costs of pilots and crews.

Earnings before Interest, Tax, Depreciation, Amortization and Aircraft leasing Costs (EBITDAR) in 2014 totaled 1,548 million baht which was down 44.3% from the year before. Earnings before Interest, Tax, Depreciation and Amortization (EBITDA) also fell 143.1% from the previous year to stay at 458.5 million baht.

Due to all factors described above, Nok Air recorded an operating loss before tax totaling 411 million baht or a fall by as much as 137.4% from the same period the year before. However, as the firm was getting 0.4 million baht corporate income tax refund and enjoyed approximately 12 million baht actuarial profit from estimated employee benefits, its comprehensive loss for the year 2014 totaled 399 million baht which represented a 137.1% decline from the previous year.



## คำอธิบายและการวิเคราะห์ฐานะทางการเงิน

### สินทรัพย์

หน่วย : ล้านบาท

	2556	งบการเงินเฉพาะกิจการ 2557	งบการเงินรวม 2557
<b>สินทรัพย์</b>			
<b>สินทรัพย์หมุนเวียน</b>			
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	2,193	1,753	2,927
เงินลงทุนชั่วคราว	3,140	300	300
ลูกหนี้การค้า	73	86	86
ลูกหนี้อื่น	274	334	344
สินค้าคงเหลือ	10	17	17
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	331	1,381	1,510
<b>รวมสินทรัพย์หมุนเวียน</b>	<b>6,024</b>	<b>3,871</b>	<b>5,184</b>
<b>สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>			
เงินลงทุนในบริษัทย่อย	-	5	-
เงินลงทุนระยะยาว	6	47	47
เงินให้กู้ยืมระยะยาว	-	725	-
ส่วนปรับปรุงอาคารเช่าและอุปกรณ์	93	243	254
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน-สิทธิ	54	43	46
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	19	19	19
เงินประกันและเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบิน	61	977	1,012
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	15	5	6
<b>รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน</b>	<b>248</b>	<b>2,066</b>	<b>1,385</b>
<b>รวมสินทรัพย์</b>	<b>6,272</b>	<b>5,937</b>	<b>6,569</b>



## Financial Position Analysis

### Assets

Unit: Million Baht

	Separate Financial Statements		Consolidated Financial Statement
	2013	2014	2014
<b>Assets</b>			
<b>Current Assets</b>			
Cash and Cash Equivalents	2,193	1,753	2,927
Temporary Investments	3,140	300	300
Trade Receivables	73	86	86
Other Receivables	274	334	344
Inventories	10	17	17
Other Current Assets	331	1,381	1,510
<b>Total Current Assets</b>	<b>6,024</b>	<b>3,871</b>	<b>5,184</b>
<b>Non-Current Assets</b>			
Investment in Subsidiaries	-	5	-
Long-Term Investments	6	47	47
Long-Term Loan to a Related Company	-	725	-
Leasehold Improvements and Equipment	93	243	254
Intangible Assets-Net	54	43	46
Deferred Tax Assets	19	19	19
Aircraft Deposit and Prepayments	61	977	1,012
Intangible Assets-Net	15	5	6
<b>Total Non-Current Assets</b>	<b>248</b>	<b>2,066</b>	<b>1,385</b>
<b>Total Assets</b>	<b>6,272</b>	<b>5,937</b>	<b>6,569</b>



## หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	งบการเงินรวม
	2556	2557
<b>หนี้สิน</b>		
<b>หนี้สินหมุนเวียน</b>		
เจ้าหนี้การค้า	411	485
เจ้าหนี้อื่น	1,034	1,243
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	6	-
ประมาณการหนี้สินค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน	65	78
ประมาณการหนี้สินการใช้สิทธิประโยชน์รายการส่งเสริมการขาย	39	52
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	18	21
<b>รวมหนี้สินหมุนเวียน</b>	<b>1,572</b>	<b>1,880</b>
<b>หนี้สินไม่หมุนเวียน</b>		
ประมาณการหนี้สินค่าซ่อมบำรุงเครื่องบิน	38	80
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	109	130
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	8	9
<b>รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน</b>	<b>156</b>	<b>219</b>
<b>รวมหนี้สิน</b>	<b>1,728</b>	<b>2,099</b>
<b>ส่วนของผู้ถือหุ้น</b>		
ทุนจดทะเบียน		
หุ้นสามัญ 625,000,000 หุ้น มูลค่าหุ้นละ 1 บาท	625	625
ส่วนเกินมูลค่าหุ้นสามัญ	3,042	3,042
กำไรสะสม		
จัดสรรแล้ว		
สำรองตามกฎหมาย	63	63
ยังไม่ได้จัดสรร	813	108
สัดส่วนต่ำจากการเปลี่ยนแปลงสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทย่อย		(6)
<b>รวมส่วนของบริษัทใหญ่</b>	<b>4,543</b>	<b>3,838</b>
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	-	-
<b>รวมส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>4,543</b>	<b>4,349</b>
<b>รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น</b>	<b>6,272</b>	<b>6,569</b>

## Liabilities And Shareholder's Equity

Unit: Million Baht

	Separate Financial Statements	Consolidated Financial Statement	
	2013	2014	2014
<b>Liabilities</b>			
<b>Current Liabilities</b>			
Trade payables	411	485	541
Other Payables	1,034	1,243	1,292
Income Taxes Payable	6	-	-
Provisions on aircraft maintenance	65	78	78
Provisions on promotion privilege	39	52	52
Other current liabilities	18	21	24
<b>Total Current Liabilities</b>	<b>1,572</b>	<b>1,880</b>	<b>1,989</b>
<b>Non-Current Liabilities</b>			
Provisions on aircraft maintenance	38	80	92
Employee benefits obligation	109	130	130
Other Non-current Liabilities	8	9	9
<b>Total Non-Current Liabilities</b>	<b>156</b>	<b>219</b>	<b>231</b>
<b>Total Liabilities</b>	<b>1,728</b>	<b>2,099</b>	<b>2,220</b>
<b>Shareholder's Equity</b>			
Share Capital			
625,000,000 Ordinary Share of Baht 1.00 each	625	625	625
Premium on share capital	3,042	3,042	3,042
Retained Earnings			
Appropriated			
Legal Reserve	63	63	63
Unappropriated	813	108	47
Deficit from Change in Shareholding in a Subsidiary			(6)
<b>Total Owners of the Parent</b>	<b>4,543</b>	<b>3,838</b>	<b>3,771</b>
Non-controlling Interests	-	-	578
<b>Total Shareholders' Equity</b>	<b>4,543</b>	<b>3,838</b>	<b>4,349</b>
<b>Total Shareholders' Equity and Liabilities</b>	<b>6,272</b>	<b>5,937</b>	<b>6,569</b>

## ฐานะการเงิน

ณ 31 ธันวาคม 2557 บริษัทและบริษัทย่อยมีสินทรัพย์รวม 6,569 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2556 ร้อยละ 4.7 โดยแบ่งเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน 5,184 ล้านบาท สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน 1,385 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 78.9 และ 21.1 ของสินทรัพย์รวมตามลำดับ สินทรัพย์ส่วนใหญ่เป็นเงินสดและเงินลงทุนชั่วคราวสำหรับเป็นสภาพคล่องทางการเงินเพื่อการลงทุน และเป็นเงินทุนหมุนเวียนสำหรับกิจการ โดย ณ สิ้นปี 2557 เงินสดและเงินลงทุนชั่วคราวอยู่ที่ 3,227 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 39.5 จากสิ้นปี 2556 ส่วนใหญ่ถูกนำไปชำระเงินประกันเกี่ยวกับเครื่องบินซึ่งอยู่ในส่วนของสินทรัพย์หมุนเวียนและไม่หมุนเวียนรวม 1,888 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 514.5 โดยเป็นเงินประกันสำหรับฝูงบินไอพ่น (Boeing 737-800 New Generation) จำนวน 7 ลำ จะทยอยรับมอบในปี 2558 - 2560 และฝูงบินโบพัด (Q400 NextGen) จำนวน 2 ลำ ซึ่งจะรับมอบในเดือนกันยายน 2558

ในไตรมาสที่ 3 ปี 2557 คณะกรรมการบริษัทมีมติลงทุนใน บริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชั่นแนล ไฟลท์ เทอร์นิง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อดำเนินธุรกิจศูนย์ฝึกอบรมสำหรับนักบิน โดยบริษัทถือหุ้นร้อยละ 15.00 มูลค่าเงินลงทุนประมาณ 41 ล้านบาท ทำให้ในปีนี้ บริษัทมีเงินลงทุนระยะยาวเพิ่มขึ้นเป็น 47 ล้านบาท นอกจากนี้ บริษัทยังมีการให้เงินกู้ยืมระยะยาวแก่บริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด มูลค่า 725 ล้านบาท ทั้งนี้ บริษัทเข้าลงทุนในบริษัท สายการบินนกสกาย จำกัด ซึ่งดำเนินธุรกิจสายการบิน ราคาประหยัดระหว่างประเทศ ผ่านการลงทุนในบริษัท นกมั่งคั่ง จำกัด

หนี้สินของบริษัทเท่ากับ 2,220 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากสิ้นปี 2556 ร้อยละ 28.4 จากรายได้ค่าโดยสารรับล่วงหน้าเป็นหลัก ตามการขยายตัวของธุรกิจ ส่วนเจ้าหนี้การค้าเพิ่มขึ้นตามยอดขาย ทั้งนี้ ณ สิ้นปี 2557 บริษัทยังคงไม่มีหนี้สินที่มีภาระดอกเบี้ย (Interest-bearing debt)

บริษัทมีส่วนของผู้ถือหุ้นรวม 4,349 ล้านบาท ลดลงร้อยละ 4.3 จากสิ้นปี 2556 สาเหตุหลักมาจากผลขาดทุนเบ็ดเสร็จจากการดำเนินงานปี 2557 มูลค่า 460 ล้านบาท และการจ่ายเงินสดปันผลสำหรับผลประกอบการปี 2556 ในไตรมาส 2 ปี 2557 มูลค่า 306 ล้านบาท ทำให้กำไรสะสมในส่วนที่ยังไม่ได้จัดสรรลดลงจาก 813 ล้านบาท ณ สิ้นปีก่อนหน้า เป็น 47 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2557 ส่วนทุนที่ออกและชำระแล้ว รวมถึงส่วนเกินมูลค่าหุ้นและกำไรสะสมส่วนที่สำรองตามกฎหมายยังไม่เปลี่ยนแปลงจากสิ้นปี 2556 นอกจากนี้ในปี 2557 บริษัทมีการรับรู้ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมจากการลงทุนในบริษัทย่อยระหว่างปี รวม 578 ล้านบาท



## Financial Position

As of December 31, 2014, Nok Air and its subsidiaries had a total asset of 6,569 million baht representing a 4.7% increase from end of 2013. This could be further separated into 5,184 million baht worth of current assets and 1,385 million baht worth of non-current assets which accounted for 78.9% and 21.1% of their total assets, respectively. Most assets meanwhile were cash and short term investments for use as liquidity, for investment purpose and as the airline's working capital. As of end of 2014, cash and temporary investments stood at 3,277 million baht which was down 39.5% from end of 2013. Of this, a total of 1,888 million baht was paid as aircraft pre-delivery payment aircraft in current and non-current assets which was up 514.5%. This was the guarantee for seven jet aircraft (Boeing 737-800 New Generation) with delivery schedule between 2015 - 2017 and for two turboprop Q400 NextGen aircraft scheduled for delivery in September 2015.

In Q3/2014, Nok Air's Board of Directors resolved to invest in Pan Am International Flight Training Center (Thailand) Co., Ltd. to run a training center for pilots in which Nok Air holds 15% of the investment fund totaling about 41 million baht. As a result, in this year, its long-term investment increased to 47 million baht. In addition, the firm lent 725 million baht long-term loan to Nok Mang Kang Co., Ltd. which acts as a vehicle for Nok Air to invest in NokScoot Airline Co., Ltd. a low-cost international long-haul airline.

Its liabilities totaled 2,220 million baht which increased 28.4% from end of 2013, most of which were mainly passenger revenues received in advance, in line with its business expansion. Meanwhile, account receivables rose proportionally to increasing sales. As of end of 2014, the firm did not have any interest-bearing debt.

Nok Air's shareholders' equity totaled 4,349 million baht or a decline by 4.3% from end of 2013 due mainly to the comprehensive loss from its operation in 2014 worth 460 million baht and dividend payment worth 306 million baht for its 2013 performance during Q2/2014. As a result, its unappropriated retained earnings dipped from 813 million baht as of end of the previous year to remain at 47 million baht as of end of 2014. Meanwhile, the capital already issued and paid-up, share premium and retained earnings which were also statutory reserves remained unchanged from end of 2013. Besides, in 2014, Nok Air recognized 578 million baht non-controlling interests of the subsidiaries during the year.



## การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน

### งบกระแสเงินสด

หน่วย : ล้านบาท

	งบการเงินเฉพาะกิจการ	งบการเงินรวม
	2556	2557
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมดำเนินงาน	1,103	(2,141)
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมลงทุน	(2,541)	2,001
เงินสดสุทธิได้มา (ใช้ไป) จากกิจกรรมจัดหาเงิน	2,580	(309)
ผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนในเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	12	7
<b>เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสดเพิ่มขึ้น (ลดลง) สุทธิ</b>	<b>1,155</b>	<b>(441)</b>
		2557
		(2,450)
		2,718
		458
		7
		733

สำหรับปี 2557 บริษัทและบริษัทย่อยมีกระแสเงินสดใช้ไปในกิจกรรมดำเนินงาน 2,450 ล้านบาท กระแสเงินสดได้มาจากกิจกรรมลงทุน 2,718 ล้านบาท กระแสเงินสดได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน 458 ล้านบาท และผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ 7 ล้านบาท ทำให้มีเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2557 จำนวน 2,927 ล้านบาท

กระแสเงินสดสุทธิใช้ไปในกิจกรรมดำเนินงาน 2,450 ล้านบาท มาจากผลขาดทุนก่อนภาษีเงินได้ตามงบกำไรขาดทุน 666 ล้านบาท ปรับปรุงด้วยรายการที่ไม่ใช่เงินสดและไม่ใช้กิจกรรมดำเนินงาน ทำให้มีผลขาดทุนจากการดำเนินงานก่อนการเปลี่ยนแปลงในสินทรัพย์และหนี้สินดำเนินงานเท่ากับ 468 ล้านบาท สำหรับรายการเปลี่ยนแปลงสำคัญของกระแสเงินสดจากกิจกรรมการดำเนินงานได้แก่ เงินประกันและเงินมัดจำเกี่ยวกับเครื่องบินเพิ่มขึ้นรวม 1,875 ล้านบาท ตามแผนการขยายฝูงบินเครื่องบินไอพ่นและฝูงบินโบพัด รายได้ค่าโดยสารรับล่วงหน้าเพิ่มขึ้น 185 ล้านบาท ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้อื่นๆ เพิ่มขึ้นรวม 115 ล้านบาท เจ้าหนี้การค้าและค่าใช้จ่ายค้างจ่ายเพิ่มขึ้นรวม 211 ล้านบาท ซึ่งเป็นไปตามการเติบโตของธุรกิจ และเงินสดจ่ายค่าซ่อมบำรุงเครื่องบินมูลค่า 136 ล้านบาท ตามขนาดฝูงบินที่ใหญ่ขึ้นและการนำเครื่องบินเข้าซ่อมบำรุงตามระยะการบิน (C-Check)

กระแสเงินสดรับในกิจกรรมลงทุน 2,718 ล้านบาท ส่วนใหญ่มาจากเงินสดรับคืนสำหรับเงินลงทุนชั่วคราวมูลค่า 2,840 ล้านบาท นอกจากนี้ยังมีเงินสดรับจากดอกเบี้ยรับที่ 144 ล้านบาท สำหรับเงินสดที่ใช้ไปในกิจกรรมลงทุนได้แก่ เงินสดจ่ายเพื่อซื้ออุปกรณ์และสินทรัพย์ไม่มีตัวตน 225 ล้านบาท และเงินสดจ่ายสำหรับเงินลงทุนระยะยาว 41.34 ล้านบาท แบ่งเป็นเงินลงทุนในบริษัท แพน แอม อินเตอร์เนชันแนล ไฟลท์ เทรนนิ่ง เซ็นเตอร์ (ประเทศไทย) จำกัดรวม 40.65 ล้านบาทและเงินลงทุนเพิ่มเติมในบริษัท วิทยุการบินแห่งประเทศไทย จำกัด มูลค่า 0.69 ล้านบาท ทำให้ปัจจุบันบริษัทมีสัดส่วนการถือหุ้นในบริษัทดังกล่าวเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 1.01 คิดเป็นมูลค่าเงินลงทุนรวม 6.66 ล้านบาท

สำหรับกระแสเงินสดที่ได้มาจากกิจกรรมจัดหาเงิน 458 ล้านบาท ได้แก่ การจ่ายเงินปันผลสำหรับรอบผลประกอบการปี 2556 ในไตรมาสที่ 2 ปี 2557 มูลค่า 306 ล้านบาท ในขณะที่บริษัทมีเงินสดรับค่าหุ้นของบริษัทย่อยจากส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุมมูลค่า 767 ล้านบาท ทั้งนี้ ในช่วงไตรมาสที่ 2 และ 3 ของปีนี้ บริษัทมีการกู้ยืมเงินระยะสั้นจากสถาบันการเงินและได้จ่ายคืนเงินกู้ดังกล่าวเรียบร้อยแล้ว ทำให้มีเงินสดรับและเงินสดจ่ายจากการกู้ยืมเงินระยะสั้นมูลค่าเท่ากันคือ 1,950 ล้านบาท สำหรับเงินกู้ดังกล่าว บริษัทจ่ายดอกเบี้ยประมาณ 2.27 ล้านบาท

## Financial Liquidity Analysis

### Statements of Cash Flow

Unit: Million Baht

	Separate Financial Statements		Consolidated Financial Statement
	2013	2014	2014
Cash Flow from Operating Activities - Net	1,103	(2,141)	(2,450)
Cash Flow from Investing Activities - Net	(2,541)	2,001	2,718
Cash Flows from Financing activities - Net	2,580	(309)	458
Effect from Exchange Rate in Cash and Cash Equivalents	12	7	7
<b>Increase (Decrease) in Cash and Cash Equivalents - Net</b>	<b>1,155</b>	<b>(441)</b>	<b>733</b>

In 2014, Nok Air and subsidiaries recorded 2,450 million baht net cash used in operating activities; 2,718 million baht net cash provided by investing activities; 458 million baht net cash provided by financing activities and 7 million baht effect from exchange rate changes. As of December 31, 2014, Nok Air's cash and cash equivalents totaled 2,927 million baht.

The amount of 2,450 million baht net cash used in operating activities was a result of loss before income tax under the statement of profit and loss totaling 666 million baht adjusted to reconcile profit with non-cash and non-operating items which resulted in a loss from operating activities before changes in operating assets and liabilities totaling 468 million baht. Main items affecting the net cash used in operating activities was the guarantee and deposit on aircraft totaling 1,875 million baht based on Nok Air's plan to expand its jet and turboprop fleet. Moreover, business expansion also affected on increase in unearned passenger revenues of 185 million baht, increase in trade and other receivables of 115 million baht, increase in trade accounts payable and accrued expenses of 211 million baht, as well as 136 million baht worth of cash paid as the aircraft maintenance fee due to its bigger fleet and the aircraft maintenance C-Check.

Regarding 2,718 million baht worth of net cash provided by investing activities, most or a total of 2,840 million baht was cash income from temporary investments while another 144 million baht was interest income. As for cash used in investing activities, a total of 225 million baht was cash paid to buy intangible assets and equipment and 41.34 million baht was cash paid for long-term investment of which 40.65 million baht was invested in Pan Am Flight Training Center (Thailand) Co., Ltd. while another 0.69 million baht was additionally invested in Aeronautical Radio of Thailand Co., Ltd. making Nok Air's shareholding ratio in this aeronautical service company to rise to 1.01% or a total of 6.66 million baht investment value.

Of 458 million baht net cash provided by financing activities, 306 million baht was paid as a dividend for the 2013 operating result in Q2/2014. At the other end, while Nok Air registered 767 million baht cash income from non-controlling interests of its subsidiaries, during Q2 and Q3 of the same year, it had borrowed a short-term loan from a financial institution but subsequently repaid the entire loan, prompting its cash income and cash expense from the short-term loan to remain the same which was 1,950 million baht. Meanwhile, Nok Air paid approximately 2.27 million baht worth of interest for the short-term loan.

## อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ

อัตราส่วนทางการเงิน	หน่วย	งบตรวจสอบ		
		2555	2556	2557*
<b>อัตราส่วนสภาพคล่อง</b>				
ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย <sup>(1)</sup>	วัน	1.22	1.13	2.34
ระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ย <sup>(2)</sup>	วัน	0.21	0.28	0.42
ระยะเวลาการจำหน่ายตั๋วล่วงหน้า <sup>(3)</sup>	เท่า	18.71	19.53	14.09
ระยะเวลาการชำระหนี้ <sup>(4)</sup>	วัน	23.50	15.77	23.36
วงจรกิจสิน <sup>(5)</sup>	วัน	(40.78)	(33.89)	(34.69)
<b>อัตราส่วนแสดงความสามารถในการหาทำไร</b>				
อัตราทำไรจากการดำเนินงานก่อนต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง <sup>(6)</sup>	ร้อยละ	38.9	40.4	30.5
อัตราทำไรจากการดำเนินงาน <sup>(7)</sup>	ร้อยละ	6.3	9.7	(5.4)
อัตราทำไร EBITDAR <sup>(8)</sup>	ร้อยละ	19.2	24.9	11.8
อัตราทำไรสุทธิ <sup>(9)</sup>	ร้อยละ	6.1	9.4	(3.8)
อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น <sup>(10)</sup>	ร้อยละ	59.8	39.3	(10.6)
<b>อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน</b>				
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ <sup>(11)</sup>	ร้อยละ	23.7	25.0	(7.3)
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร <sup>(12)</sup>	ร้อยละ	717.9	1270.4	(248.1)
อัตราหมุนของสินทรัพย์ <sup>(13)</sup>	เท่า	3.87	2.65	1.92
<b>อัตราส่วนวิเคราะห์นโยบายทางการเงิน</b>				
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น <sup>(14)</sup>	เท่า	1.54	0.38	0.51
อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน <sup>(15)</sup>	เท่า	1.66	1.80	0.67
อัตราการจ่ายเงินปันผล <sup>(16)</sup>	ร้อยละ	82	55	-
กำไรสุทธิต่อหุ้น <sup>(17)</sup>	บาท	10.09	1.88	(0.75)

- หมายเหตุ :
- (1) ระยะเวลาการเก็บหนี้เฉลี่ย คือ 360/อัตราส่วนหมุนเวียนลูกหนี้การค้า
  - (2) ระยะเวลาการขายสินค้าเฉลี่ย คือ 360/อัตราส่วนหมุนเวียนสินค้าคงเหลือ
  - (3) ระยะเวลาการจำหน่ายตั๋วล่วงหน้า คือ (รายได้รับล่วงหน้า/รายได้หลักรวม)×360
  - (4) ระยะเวลาการชำระหนี้ คือ 360/อัตราส่วนหมุนเวียนเจ้าหนี้
  - (5) วงจรกิจสิน คือ (ระยะเวลาการเก็บหนี้+ระยะเวลาการจำหน่ายสินค้า)-(ระยะเวลาการจำหน่ายตั๋วล่วงหน้า+ระยะเวลาการชำระหนี้)
  - (6) อัตราทำไรจากการดำเนินงานก่อนต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง คือ (กำไรจากการดำเนินงาน+ต้นทุนน้ำมันเชื้อเพลิง)/รายได้รวม
  - (7) อัตราทำไรจากการดำเนินงาน คือ กำไรจากการดำเนินงาน/รายได้รวม
  - (8) อัตราทำไร EBITDAR คือ (กำไรจากการดำเนินงาน+ค่าเช่าดำเนินงานเครื่องบิน+ค่าเช่าเครื่องบินแบบเหมาลำ)/รายได้รวม
  - (9) อัตราทำไรสุทธิ คือ กำไรขาดทุนสุทธิ/รายได้รวม
  - (10) อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น คือ กำไรขาดทุนสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
  - (11) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ คือ กำไรขาดทุนสุทธิ/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
  - (12) อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ถาวร คือ (กำไรขาดทุนสุทธิ+ค่าเสื่อมราคา)/อุปกรณสุทธิเฉลี่ย
  - (13) อัตราหมุนของสินทรัพย์ คือ รายได้รวม/ส่วนของผู้ถือหุ้นเฉลี่ย
  - (14) อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น คือ รวมหนี้สิน/รวมส่วนของผู้ถือหุ้น
  - (15) อัตราส่วนความสามารถชำระภาระผูกพัน คือ (กำไรจากการดำเนินงาน+ค่าเช่าดำเนินงานเครื่องบิน)/ค่าเช่าดำเนินงานเครื่องบิน
  - (16) อัตราการจ่ายเงินปันผล คือ เงินปันผลจ่าย/กำไรขาดทุนสุทธิ
  - (17) กำไรสุทธิต่อหุ้น คือ กำไรสุทธิ/จำนวนหุ้นสามัญเฉลี่ยต้นงวด
- \* งบการเงินรวม



## Financial Ratio

Items	Unit	Audited FS		
		2012	2013	2014*
<b>LIQUIDITY RATIOS</b>				
Average Collection Period <sup>(1)</sup>	Day	1.22	1.13	2.34
Average Holding Period <sup>(2)</sup>	Day	0.21	0.28	0.42
Period of Ticket Distribution in Advance <sup>(3)</sup>	Time	18.71	19.53	14.09
Disbursement Period <sup>(4)</sup>	Day	23.50	15.77	23.36
Cash Cycle <sup>(5)</sup>	Day	(40.78)	(33.89)	(34.69)
<b>PROFITABILITY RATIOS</b>				
Operating Profit Margin Before Fuel <sup>(6)</sup>	%	38.9	40.4	30.5
Operating Profit Margin <sup>(7)</sup>	%	6.3	9.7	(5.4)
EBITDAR Profit Margin <sup>(8)</sup>	%	19.2	24.9	11.8
Net Profit Margin <sup>(9)</sup>	%	6.1	9.4	(3.8)
Return on Equity <sup>(10)</sup>	%	59.8	39.3	(10.6)
<b>EFFICIENCY RATIOS</b>				
Return on Assets <sup>(11)</sup>	%	23.7	25.0	(7.3)
Return on Fixed Assets <sup>(12)</sup>	%	717.9	1270.4	(248.1)
Asset Turnover <sup>(13)</sup>	Time	3.87	2.65	1.92
<b>FINANCIAL RATIO</b>				
Debt to Equity Ratio <sup>(14)</sup>	Time	1.54	0.38	0.51
Coverage Obligations Ratio <sup>(15)</sup>	Time	1.66	1.80	0.67
Dividend Payout <sup>(16)</sup>	%	82	55	-
Net Profit per Share <sup>(17)</sup>	Baht	10.09	1.88	(0.75)

- Note:
- (1) Average Collection Period is 360/Account Receivable Turnover Ratio
  - (2) Average Holding Period is 360/Inventory Turnover
  - (3) Period of Ticket Distribution in Advance is (Unearned Revenue/Total Main Revenue)x360
  - (4) Disbursement Period is 360/Account Payable Turnover Ratio
  - (5) Cash Cycle is (Collection Period+Holding Period)-(Period of Ticket Distribution in Advance+Disbursement Period)
  - (6) Operating Profit Margin Before Fuel Cost is (Operating Profit+Fuel Cost)/Total Revenue
  - (7) Operating Profit Margin is Operating Profit/Total Revenue
  - (8) EBITDAR Profit Margin is (Operating Profit+Lease of Aircraft Operation+Lease of Aircraft chartered Flight)/Total Revenue
  - (9) Net Profit Margin is Net Profit and Loss/ Total Revenue
  - (10) Return on Equity is Net Profit and Loss/ Average Equity
  - (11) Return On Assets is Net Profit and Loss/ Average total Assets
  - (12) Return on Fixed Assets is (Net Profit and Loss+Depreciation)/Average Net Equipment
  - (13) Asset Turnover is Total Revenue/Average total Assets
  - (14) Debt to Equity Ratio is Total Liabilities/Total Equity
  - (15) Coverage Obligation Ratio is (Operating Profit+Lease of Aircraft Operation)/ Lease of Aircraft Operation
  - (16) Dividend Payout is Dividend Fund/Net Profit and Loss
  - (17) Net Profit Per Share is Net Profit/Weighted Average Common Shares
- \* Consolidated Financial Statements



168



## Report of the Board of Directors' Responsibilities for Financial Statement

รายงานความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท  
ต่อรายงานทางการเงิน

คณะกรรมการบริษัทเป็นผู้รับผิดชอบต่อการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย รวมถึงข้อมูลสารสนเทศทางการเงินที่ปรากฏในรายงานประจำปี ซึ่งงบการเงินสำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 จัดทำขึ้นตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไปในประเทศไทย โดยเลือกใช้นโยบายการบัญชีที่เหมาะสมและถือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ใช้ดุลยพินิจอย่างระมัดระวัง และประมาณการที่สมเหตุสมผลในการจัดทำ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลสำคัญอย่างเพียงพอในหมายเหตุประกอบงบการเงิน เพื่อให้สามารถสะท้อนฐานะการเงิน ผลการดำเนินงาน และกระแสเงินสดได้อย่างถูกต้อง โปร่งใส เป็นประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นและนักลงทุนทั่วไป และได้ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตจากบริษัท ดีลอยท์ ทูช ไร้มัทสซึชียศ สอบบัญชี จำกัด ซึ่งให้ความเห็นอย่างไม่มีเงื่อนไข โดยในการตรวจสอบบริษัทได้ให้การสนับสนุนข้อมูลและเอกสารต่างๆ เพื่อให้ผู้สอบบัญชีสามารถตรวจสอบและแสดงความคิดเห็นได้ตามมาตรฐานการสอบบัญชี

คณะกรรมการบริษัทได้จัดให้มีและดำรงไว้ซึ่งระบบการบริหารความเสี่ยง ระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และการกำกับดูแลที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจว่าข้อมูลทางบัญชีมีความถูกต้อง ครบถ้วน และเพียงพอที่จะดำรงรักษาไว้ซึ่งทรัพย์สินของบริษัทและป้องกันความเสี่ยง ตลอดจนเพื่อไม่ให้เกิดการทุจริตหรือการดำเนินการที่ผิดปกติดังมีสาระสำคัญ

ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทได้แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วยกรรมการที่เป็นอิสระทั้งสิ้นเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบการสอบทานนโยบายการบัญชี และรับผิดชอบเกี่ยวกับคุณภาพของรายงานทางการเงิน การสอบทานระบบการควบคุมภายใน การตรวจสอบภายใน และระบบการบริหารความเสี่ยง ตลอดจนพิจารณาการเปิดเผยข้อมูลรายการเกี่ยวโยงระหว่างกันอย่างครบถ้วนเพียงพอ และเหมาะสม โดยความเห็นของคณะกรรมการตรวจสอบปรากฏอยู่ในรายงานจากคณะกรรมการตรวจสอบซึ่งแสดงไว้ในรายงานประจำปีแล้ว

คณะกรรมการบริษัทมีความเห็นว่า ระบบการควบคุมภายในโดยรวมของบริษัทมีความเพียงพอและเหมาะสม และสามารถสร้างความเชื่อมั่นอย่างมีเหตุผลได้ว่างบการเงินเฉพาะกิจการ และงบการเงินรวมของบริษัทและบริษัทย่อย สำหรับปีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 มีความเชื่อถือได้ โดยถือปฏิบัติตามมาตรฐานการบัญชีที่รับรองทั่วไป และปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายและกฎระเบียบที่เกี่ยวข้อง

อภิพร ภาษวรินทร์  
ประธานคณะกรรมการบริษัท

พาทิ สารสิน  
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร

The Board of Directors is responsible for separate financial statements and consolidated financial statements of the Company and subsidiaries as well as financial information published in the Annual Report. The financial statements for the year ended December 31, 2014 were prepared on the basis of the Generally-Accepted Accounting Principles (GAAP) in Thailand where an appropriate accounting policy had been selected and constantly complied with discretion carefully exercised and estimates reasonably made. In addition, critical information was adequately disclosed in notes to the financial statements to reflect the financial status, operation results and cash flow with transparency and accuracy so as to benefit shareholders and investors at large. The financial statements have already been audited by certified public accountants of Deloitte Touche Tohmatsu Chaiyos Advisory Co., Ltd. which unconditionally expressed its opinion. During the auditing, the Company provided information and documents for the auditor to audit and express his opinions on the basis of the accounting standards.

The Board of Directors has set up and maintained appropriate and efficient risk management, internal control, internal audit and supervisions systems to ensure that accounting information is accurate, comprehensive and adequate to safeguard the Company's assets, prevent risk and avoid corruption or unusual action in a material sense.

The Board of Directors has appointed the Audit Committee of which the entire members are independent directors to supervise the review of the accounting policy and quality of the financial reporting. The Audit Committee's other tasks include reviewing the internal control, internal audit and thoroughly and adequately disclosing connected transaction information in an appropriate manner. The Audit Committee's opinions have been expressed in the Audit Committee's report also published in the Annual Report.

The Board of Directors is of the opinion that the Company's overall internal control system is adequate and sound and thus is reasonably convincing that the separate financial statements and the consolidated financial statements of the Company and subsidiaries for the year that ended December 31, 2014 are trustworthy, reliable and in compliance with the GAAP as well as relevant laws and regulations.



**Apiporn Pasawat**  
Chairman of the Board



**Patee Sarasin**  
Chief Executive Officer



170



## Report of the Audit Committee

รายงานคณะกรรมการตรวจสอบ

### เขียน ท่านผู้ถือหุ้น บริษัท สายการบินบีนนแอร์ จำกัด (มหาชน)

คณะกรรมการตรวจสอบของบริษัทฯ ประกอบด้วยกรรมการอิสระ 3 ท่าน ประกอบด้วย นายพิมล ศรีวิกรม์ ประธานกรรมการตรวจสอบ นายผดุงเดช อินทรลักษณ์ และนายอภิชาติ จีระพันธุ์ เป็นกรรมการตรวจสอบ ซึ่งมีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดในประกาศของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และได้ปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบครบถ้วนตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการของบริษัทฯ ตามที่ได้กำหนดไว้ในกฎบัตรของคณะกรรมการตรวจสอบ และสอดคล้องกับของสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ และประกาศของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

ในรอบปีบัญชีสิ้นสุดวันที่ 31 ธันวาคม 2557 คณะกรรมการตรวจสอบได้มีการประชุมกับฝ่ายบริหาร ผู้ตรวจสอบภายในและผู้สอบบัญชีจำนวน 6 ครั้ง การเข้าร่วมประชุมของกรรมการตรวจสอบแต่ละท่านจะปรากฏอยู่ในตารางแสดงจำนวนครั้ง การเข้าร่วมประชุมในส่วนโครงสร้างเงินทุนและการจัดการ

การปฏิบัติงานของคณะกรรมการตรวจสอบมีสาระสำคัญ สรุปได้ดังนี้

1. สอบทานงบการเงินไตรมาสและงบการเงินประจำปี 2557 ร่วมกับผู้สอบบัญชีและผู้บริหารโดยสอบถามและให้คำแนะนำ และข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ เพื่อให้มั่นใจว่าการจัดทำงบการเงิน มีความถูกต้อง ครบถ้วน เชื่อถือได้ และเป็นไปตามมาตรฐานบัญชีที่รับรองทั่วไป รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่เพียงพอ เหมาะสม
2. สอบทานประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบควบคุมภายใน การบริหารความเสี่ยง และระบบการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ ร่วมกับหน่วยงานตรวจสอบภายใน ผู้บริหาร และผู้สอบบัญชี ตลอดจนสอบทานมาตรการและแนวทางการป้องกันการทุจริตในสายงานต่างๆ ว่ามีความเพียงพอและเหมาะสมกับสภาพการดำเนินธุรกิจ
3. สอบทานความเพียงพอและเหมาะสมของระบบการควบคุมภายใน โดยคณะกรรมการตรวจสอบได้พิจารณาให้มีความเข้าใจบริษัท พีแอนด์แอล อินเทอร์เน็ต ออดิท จำกัด (P&L) ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้บริการด้านการตรวจสอบภายใน โดยที่ P&L ไม่มีส่วนได้เสียใดๆ กับบริษัท เพื่อให้การตรวจสอบภายในเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คณะกรรมการตรวจสอบจะเป็นผู้พิจารณาแผนการตรวจสอบภายในประจำปี รายงานผลการตรวจสอบภายใน ติดตามผลการตรวจสอบภายในกับฝ่ายบริหารอย่างต่อเนื่อง พร้อมทั้งให้คำแนะนำและแนวทางการตรวจสอบภายใน

จากรายงานการตรวจสอบภายในของบริษัทฯ คณะกรรมการตรวจสอบเห็นว่าระบบควบคุมภายในของบริษัทฯ มีความเหมาะสมและเพียงพอ

4. สอบทานและให้ความเห็นต่อรายการที่เกี่ยวข้องหรือรายการที่มีความขัดแย้งทางผลประโยชน์ รวมถึงการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว ตามข้อกำหนดของตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยและสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์
5. พิจารณาการปฏิบัติงานของผู้สอบบัญชีในปีที่ผ่านมาและคำตอบแทนของผู้สอบบัญชี โดยพิจารณาจากความรู้ทางธุรกิจ ประสบการณ์ ความเหมาะสมของคำตอบแทนและความเป็นอิสระของผู้สอบบัญชี จึงแต่งตั้งนายนิติ จิ่งนิจันรัตน์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตทะเบียนเลขที่ 3809 และ/หรือ นายศุภมิตร เตชะมนตรีกุล ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตทะเบียนเลขที่ 3356 และ/หรือ นายเพิ่มศักดิ์ วงศ์พิชชกรณ์ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาตทะเบียนเลขที่ 3427 ในนามของบริษัท ดีลอยท์ ทูช โรมัทสู ไชยยศ สอบบัญชี จำกัด เป็นผู้สอบบัญชีของบริษัทฯ ต่ออีกวาระหนึ่ง โดยจะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัทฯ เพื่อขออนุมัติต่อที่ประชุมผู้ถือหุ้นสามัญประจำปี 2558 ต่อไป

จากการปฏิบัติดังกล่าวข้างต้น คณะกรรมการตรวจสอบมีความเห็นโดยสรุปว่าในปี 2557 คณะกรรมการบริษัทฯ คณะกรรมการบริหาร ตลอดจนคนฝ่ายจัดการของบริษัทฯ มีจริยธรรมและความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ อย่างมีประสิทธิภาพเยี่ยมมีอาชีพ โดยให้ความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีระบบการบริหารความเสี่ยง และการควบคุมภายในที่เหมาะสมและรัดกุมเพียงพอ

(นายพิมล ศรีวิกรม์)

ประธานกรรมการตรวจสอบ

## Dear Shareholders of Nok Airlines Public Company Limited,

The Audit Committee consists of three independent directors; namely, Mr. Pimol Srivikorn who is the committee chairman, Mr. Padungdej Indralak and Mr. Apichart Chirabandhu, both of whom are committee members. The three have all qualifications as announced in the notification of the Office of the Securities and Exchange Commission (SEC) and they have duly performed duties and fulfilled responsibilities as entrusted by the Board based on the Audit Committee's Charter which is also in line with that of the Office of the SEC and the notification of the Stock Exchange of Thailand (SET).

During the Fiscal Year that ended December 31, 2014, the Audit Committee had six meetings with the management, the internal auditor and the auditor. The attendance of each member of the Audit Committee is disclosed in the meeting attendance table under the "Capital Structure and Management" topic.

The Audit Committee's tasks can be summarized in essence as follows.

1. To review the quarter financial statements and the 2014 financial statements together with the auditor and the management by inquiring and offering fruitful advices and opinions to ensure that the financial statements are accurate, comprehensive and reliable as well as align with the Generally-Accepted Accounting Principles (GAAP) while disclosing adequate and proper information.
2. To review the efficiency and effectiveness of the internal control, risk management and internal auditing systems together with Nok Air's Internal Audit Department, the management and the auditor; to review anti-corruption preventive measures and guidelines to see if they are adequate and sound for the business.
3. To review the adequacy and soundness of the internal control system which, in this regard, the Audit Committee has decided to hire P&L Internal Audit Co., Ltd., ("P&L"), who offers an internal auditing service and has no interest in the firm, to ensure effective and efficient internal auditing. The Audit Committee reviews an annual internal auditing plan as well as a report of internal auditing results. It also constantly monitors internal audit results with the management and offers advices and directions regarding the internal auditing.

Based on the internal auditing report, the Audit Committee is of the opinion that Nok Air's internal auditing system is adequate and sound.

4. To review and give advice regarding connected transactions or transactions with a conflict of interest and to disclose such information based on the SET's and the SEC's requirements.
5. To review the auditor's performance during the past year, his remunerations based on the auditor's business knowledge and experiences, fairness of his remunerations and his independence. Mr. Niti Chungnijniran, Certified Public Accountant License No. 3809; and/or Mr. Supamit Techamontrikul, Certified Public Accountant License No. 3356; and/or Mr. Permsak Wongpatcharakorn, Certified Public Accountant License No. 3427, on behalf of Deloitte Touche Tohmatsu Chaiyos Advisory Co., Ltd., will continue being our auditor for another term. This will be proposed to the Board of Directors who will later seek an approval from the 2015 Annual General Shareholders' Meeting.

Based on the foregoing action, the Audit Committee is of the opinion that in 2014, the Board of Directors, the Executive Board of Directors and the Company's management did have commitment and ethics in their performances to fulfil business goals in a qualified and professional manner where they truly underlined the importance of an efficient and effective, transparent and accountable operation. In addition, sound and prudent risk management and internal control systems were adequately put in place.



**(Mr. Pimol Srivikorn)**  
Chairman of the Audit Committee



172



# Corporate Social Responsibility (CSR)

## กิจกรรมเพื่อสังคม

ตลอดระยะเวลา 10 ปีในการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา นอกจากการดำเนินธุรกิจภายใต้หลักจริยธรรมและการกำกับดูแลกิจการที่ดีแล้ว บริษัทยังได้ให้ความสำคัญกับเรื่องของความรับผิดชอบต่อสังคม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งรวมถึงผู้ถือหุ้น บริษัทลูกค้า ลูกจ้าง พนักงานของบริษัทและสังคมโดยรวม เพื่อมุ่งสู่การเติบโตที่ยั่งยืนของบริษัท และได้คำนึงถึงแนวทางความรับผิดชอบต่อสังคมของกิจการที่จัดทำโดยตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย 8 ข้อ โดยในปี 2557 ที่ผ่านมา บริษัทมีโครงการที่สำคัญดังต่อไปนี้

### ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภค

ในปี 2557 ที่ผ่านมา บริษัทได้นำผู้โดยสารสูงสุดหมายปลายทางต่างๆ ด้วยความปลอดภัย โดยมุ่งเน้นการให้บริการที่มีคุณภาพ สะดวกสบาย และคำนึงถึงความพึงพอใจสูงสุดของผู้บริโภคเป็นสำคัญ บริษัทไม่เพียงแต่ปฏิบัติตามสิทธิของผู้โดยสารตามประกาศกระทรวงคมนาคม โดยกรณีเที่ยวบินไม่ปกติ อาทิ สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวยให้สามารถเดินทางได้สำหรับเส้นทางในประเทศ ทางบริษัทจะได้อำนวยความสะดวกให้ผู้โดยสารให้ได้เดินทางถึงจุดหมายปลายทางอย่างปลอดภัยตามกำหนดการเดิมด้วยทางเลือกอื่นๆ อาทิ เที่ยวบินในจังหวัดใกล้เคียง หรือจัดให้ผู้โดยสารเดินทางโดยทางรถโดยมิได้เก็บค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมแต่อย่างใด

นอกจากนี้บริษัทได้คำนึงถึงความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคโดยเสมอมา โดยบริษัทได้มีการพัฒนากระบวนการให้บริการเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการตอบสนองต่อความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ หรือข้อร้องเรียนของผู้บริโภค โดยมีการจัดตั้งโครงการ “NOK Care” และ “Nok Feedback” เพื่อรับข้อร้องเรียนทางด้านการบริการจากผู้โดยสารจากหลากหลายช่องทาง เพื่อนำมาวิเคราะห์และพัฒนาการบริการให้มีประสิทธิภาพและตรงกับความต้องการของผู้โดยสารยิ่งขึ้น

นอกจากนี้บริษัท ยังได้เข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนในงานกิจกรรมทางด้านวัฒนธรรมในชุมชนต่างๆ ทั่วประเทศอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปี เสมือนหนึ่งเป็นสมาชิกของชุมชนนั้นๆ อาทิ การเข้าร่วมกิจกรรมงานประเพณีงานแห่ปราสาทผึ้ง ที่จังหวัดสกลนคร งานประเพณีแห่เทียนพรรษา ที่จังหวัดอุบลราชธานี เป็นต้น



Throughout its decade of business operation, aside from conducting the business under the principle of corporate governance, Nok Air remains committed to social responsibility taking into consideration the interest of all stakeholders including shareholders, suppliers, customers, employees and the society at large while having a sustainable growth as its bottom line. CSR activities was executed along the line of eight principles introduced by the Stock Exchange of Thailand (SET). In 2014, Nok Air undertook the following projects.

### Responsibility to Consumers

In 2014, Nok Air safely flew our passengers to their destinations. We focused at quality and comfortable services with consumer's satisfaction as our goal. We not only complied with the Ministry of Transportation's announcements on the rights of passengers in case of irregularity flights, for example, delayed flight due to adverse weather condition that prevented passengers from travel as their schedules, but we ensured that passengers finally reached their destinations through alternative means either by flying them to nearby airports or by arranging transfer bus free of charge.

Realizing its responsibility to consumers, Nok Air continued to enhance its service processes to increase agility when responding to customer's comments, grievances and opinions. The "Nok Care" and "Nok Feedback" projects were set up to add more channels for the airline to receive complaints from passengers so that services can be improved to accurately answer to their eclectic needs.

In addition, Nok Air participated in cultural activities at various communities nationwide on a regular basis as part of the community's members. Among a few, the airline joined the annual bee wax castle parade at Sakon Nakhon Province and the Buddhist Lent candle parade held in Ubon Ratchathani Province.



## ความรับผิดชอบต่อสังคม

ในปี 2557 ที่ผ่านมา บริษัทได้ดำเนินโครงการ “NOK Gives Life: 400 ดวงใจช่วยได้หนึ่งชีวิต” ซึ่งเป็นโครงการที่บริษัทจัดทำอย่างต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 7 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อระดมทุนบริจาคสมทบเข้ามูลนิธิเด็กโรคหัวใจในพระอุปถัมภ์ของสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวงนราธิวาสราชนครินทร์ ลักษณะการดำเนินการของโครงการนี้คือ ผู้ที่สนใจร่วมบริจาคสมทบทุนสามารถซื้อพวงกุญแจที่ระลึก “NOK Gives Life” ในราคาพวงละ 50 บาท โดยรายได้จากการขายทั้งหมดไม่หักค่าใช้จ่าย จะถูกนำไปสมทบทุนกับมูลนิธิเด็กโรคหัวใจ ซึ่งในแต่ละปี พวงกุญแจจะถูกผลิตจำนวนจำกัดเพียง 60,000 ชิ้น ซึ่งในปี 2557 รายได้ทั้งหมดจากการขายพวงกุญแจที่ระลึก “NOK Gives Life” ถูกนำไปบริจาคให้กับมูลนิธิเด็กโรคหัวใจ โดยสามารถช่วยเด็กที่มีปัญหาโรคหัวใจพิการแต่กำเนิดได้กว่า 100 คน

นอกจากนี้ บริษัทยังมีโครงการที่สนับสนุนกิจกรรมการเรียนรู้และเสริมสร้างประสบการณ์นอกห้องเรียนสำหรับเด็กนักเรียน อาทิ โครงการนักเรียนรู้ด้วยความร่วมมือของพนักงานนกอแอร์ เพื่อสนับสนุนอุปกรณ์และสิ่งของที่จำเป็นต่อการเรียนรู้ การศึกษารวมถึงการดำรงชีวิตให้กับน้องๆ ในพื้นที่ห่างไกล และโครงการนมกองไกล เพื่อช่วยต่อยอดการเรียนรู้ของเด็กนักเรียนในพื้นที่ชุมชนห่างไกลมาทัศนศึกษาและทำกิจกรรมสร้างเสริมประสบการณ์ ทั้งการได้ขึ้นเครื่องบิน การได้สัมผัสน้ำทะเล รวมถึงทัศนศึกษาตามพิพิธภัณฑ์ต่างๆ และโครงการในพระราชดำริ ซึ่งสร้างความประทับใจและความทรงจำที่ดีกับน้องๆ เป็นอย่างมาก

## ความรับผิดชอบต่อแรงงาน

ในปี 2557 ที่ผ่านมา บริษัทได้ให้ความสำคัญต่อพนักงานซึ่งมีส่วนสำคัญและเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในการดำเนินงานของบริษัท โดยบริษัทเล็งเห็นถึงความสำคัญในด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งมีผลสำคัญต่อความปลอดภัยของผู้โดยสาร มีการให้ความรู้ด้วยการฝึกอบรมหลักสูตรสำหรับพนักงานใหม่ หัวหน้างาน และผู้บริหาร ตลอดจนมีการจัดทำ Safety Bulletin เพื่อส่งเสริมความปลอดภัยรายเดือน เพื่อสื่อสารให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง ด้านการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร บริษัทให้ความสำคัญกับกระบวนการสรรหาและคัดเลือกเพื่อให้ได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ เหมาะสมกับงานและวัฒนธรรมของนกอแอร์ นอกจากนี้บริษัทเปิดโอกาสรับบุคคลที่พิการให้เข้ามาร่วมงานกับบริษัทด้วย

นอกจากนี้บริษัทยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาความรู้ ความคิด และจิตใจของพนักงาน โดยบริษัทได้ทบทวนหลักสูตรอบรมเพื่อเสริมสร้างทักษะ พัฒนาความรู้ ความคิด และความสามารถของพนักงานในแต่ละระดับตำแหน่ง ตาม Training Roadmap ที่วางแผนและออกแบบไว้ในแต่ละปี โดยเฉพาะด้านการบริหารจัดการสำหรับระดับหัวหน้างาน ผู้บริหารระดับต้น จนถึงระดับสูง ตลอดจนให้ความสำคัญด้านการสื่อสารภายในองค์กรอย่างต่อเนื่อง รวมถึงมีการจัดกิจกรรมต่างๆ ให้กับพนักงานตลอดทั้งปี เพื่อพัฒนาและเพิ่มความผูกพันของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น เช่น นกสนุก (กิจกรรม outing) นกชนไก่ (แข่งขันแบดมินตัน) นกกรี๊ด (ประกวดร้องเพลง) Nok Quotes (สื่อสารแนวคิดผู้บริหาร) นกรู้เรื่อง (ให้ความรู้เรื่องการสื่อสาร) นกรักนก (สื่อสารเทคนิคการเพิ่มความผูกพัน) เป็นต้น

สำหรับพนักงานใหม่ เน้นการอบรมหลักสูตรความรู้พื้นฐานด้านธุรกิจการบิน (Basic Airline Knowledge) เพื่อให้พนักงานใหม่ทราบถึงความเป็นมา แนวโน้มของธุรกิจการบิน ให้มีความรู้ ความเข้าใจ และทราบถึงองค์ประกอบของธุรกิจการบิน และความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจการบินกับอุตสาหกรรมการบิน และนำพนักงานใหม่เยี่ยมชมระบบและขั้นตอนการทำงานจริง ภายในสถานีตอนเมืองฝ้ายปฏิบัติการบิน และฝ้ายซ่อมบำรุงอากาศยาน เพื่อเรียนรู้ระบบและขั้นตอนการทำงาน

อีกทั้งบริษัทยังมีโครงการ “นกห่วงใย” และ “นกใกล้ชิด” เพื่อเปิดช่องทางให้พนักงานสามารถสื่อสาร แลกเปลี่ยนความคิดเห็น สอบถามข้อสงสัยกับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ได้โดยตรงอีกด้วย

ความปลอดภัย การพัฒนา ความผูกพัน การสื่อสาร คือ ความรับผิดชอบต่อหลักที่บริษัทมุ่งมั่น ตั้งใจอย่างเต็มที่ เพื่อพนักงานของนกอแอร์ทุกคน



## Responsibility to the Society

In 2014, Nok Air continued its “Nok Gives Life: 400 Hearts can save One Life” campaign for the seventh consecutive year. The project aims to raise fund for the Children with Heart Disease Foundation under the patronage of H.R.H. Princess Galyani Vadhana Krom Luang Naradhiwas Rajanagarindra. Interested public could buy the “Nok Gives Life” key chain at 50 baht apiece where all sales proceeds went to the Foundation with no expense deduction. Each year, only 60,000 key chains are exclusively made. In 2014, this project effectively helped over 100 kids who were born with heart disease.

In addition, Nok Air conducted out-of-classroom learning activities. The “Nok Rien Roo” (Nok Learning) project which was a result of collaboration among Nok Air employees gave away learning materials and other necessary items to needy students in remote areas. The “Nok Mong Klai” (Nok with Vision) project took underprivileged children to ride airplane, have fun at the sea or visit museums and royal projects to have first-hand experience and plant sweet memory in their heart.

## Responsibility to Employees

In 2014, Nok Air remained committed to employees who are the most valuable resource in our business. Realizing the importance of the workplace safety as this is closely related to passenger’s safety, Nok Air conducted training for new staff, supervisors and executives. A safety bulletin was issued on a monthly basis and communicated to employees to promote safety. We also highlighted the importance of our recruitment process to reach out to quality personnel that suited Nok Air’s corporate culture. We also hired the disable as part of our workforce.

In addition, Nok Air underlined the importance of skill, idea and mind development of employees. Reviewing training courses to enhance skills and capacity were available to employees at each position based on the training roadmap planned and designed annually especially with regard to management training for supervisor, junior management and senior executives. Corporate communication were strongly focused. Besides, year-round corporate activities were organized to nurture bonds among employees. They included Nok Sanuk (Nok Fun - outing activity), Nok Kon Gai (Nok Shuttlecock - badminton matches), Nok Greed (Nok Screams - singing contest), Nok Quotes (communicating ideas with senior management), Nok Roo Rueng (Nok Understands - Teaching communication techniques) and Nok Ruk Nok (Nok Loves Nok - Learning how to communicate to enhance relationship).

New staff were required to attend the basic airline knowledge training to learn the industry’s background as well as a relationship between the airlines business and the aviation industry for a better first-time understanding. Nok Air’s new staff were taken to witness work procedures in an actual work environment at the Don Mueang International Airport, the Flight Operation Department and the Aircraft Maintenance Department.

Nok Air also establishes the “Nok Huang Yai” (Nok Care) and “Nok Gai Chid” (Nok Closer) channels for employees to directly communicate, exchange ideas and ask questions with the Human Resources Department.

Safety, development, commitment and communication are major responsibilities Nok Air is truly committed to all its employees.



ผู้ลงทุนสามารถศึกษาข้อมูลของบริษัทที่ออกหลักทรัพย์เพิ่มเติมได้จากแบบแสดงรายการข้อมูลประจำปี (แบบ 56-1) ของบริษัท  
ที่แสดงไว้ใน [www.set.or.th](http://www.set.or.th) หรือบนเว็บไซต์ของบริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) | [www.nokair.com/ir](http://www.nokair.com/ir)

Investor may additionally obtain the information of the issuing company from its annual filing (Form 56-1)  
showing in [www.set.or.th](http://www.set.or.th) or in the website of Nok Airlines Public Company Limited | [www.nokair.com/ir](http://www.nokair.com/ir)



# NOK AIR

## บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)

ชั้น 17 อาคารรัตนาคาร  
3 ถนนสาทรใต้ แขวงยานนาวา  
เขตสาทร กรุงเทพฯ 10120  
โทรศัพท์ 0 2627 2000  
โทรสาร 0 2285 6944

## Nok Airlines Public Company Limited

17<sup>th</sup> FL., Rajanakarn Building,  
3 South Sathorn Road, Yannawa,  
Sathorn, Bangkok 10120  
Tel. +66 (0) 2627 2000  
Fax +66 (0) 2285 6944

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