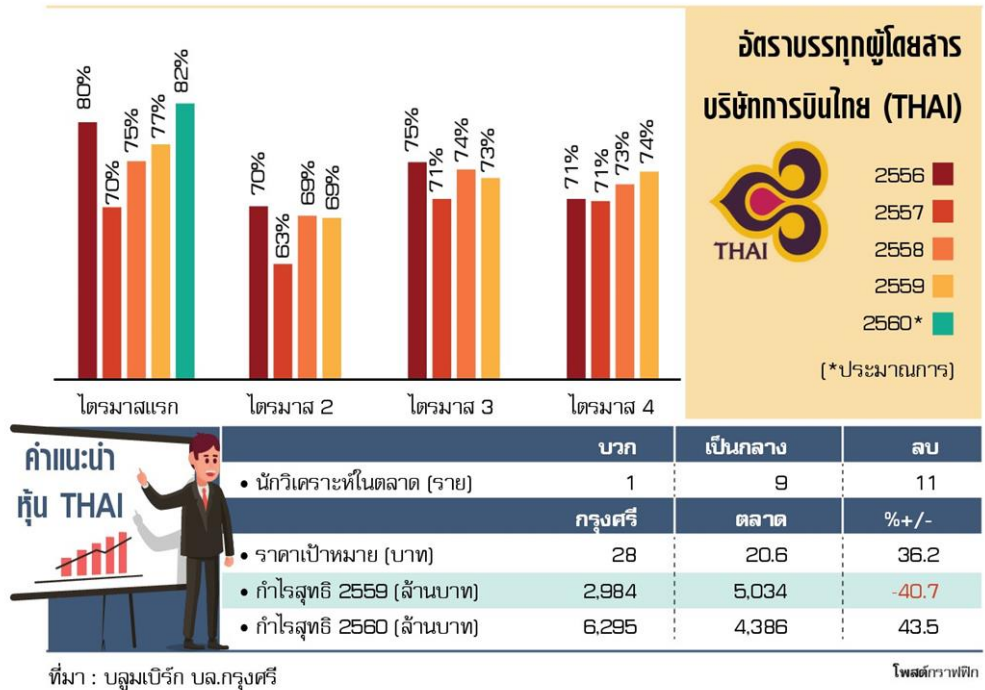




THAI เปิดวิธีบริหารเงิน



THAI เปิดวิธีบริหารเงิน



ณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์

เรื่อง ประลองยุทธ พงออย
ภาพ ประภาคุณ จันทะวงษ์

ปี 2559 บริษัท การบินไทย (THAI) พลิกกลับมาทำกำไรเป็นปีแรก หลังจากขาดทุนต่อเนื่องมาหลายปี จากผลของการปรับแผนกลยุทธ์การทำธุรกิจ และปรับโครงสร้าง

การเงินภายในใหม่

“ณรงค์ชัย ว่องธนวิโมกษ์” รองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ สายการเงินและการบัญชี THAI ให้สัมภาษณ์ **“โพสต์ทูเดย์”** ว่า ภาพรวมแนวโน้มผลประกอบของบริษัทในปี 2560 จะดีขึ้นจากปี 2559 หวังจะมีกำไรได้ต่อเนื่อง เพราะบริษัทจะรับมอบเครื่องบินใหม่จำนวน 7 ลำ แบ่งเป็นการเช่า 5 ลำ และซื้อ 2 ลำ จากฝูงบินเดิม 95 ลำ จะเพิ่มอัตราการใช้เครื่องบินเฉลี่ยของฝูงบินปีนี้เพิ่มขึ้นจากปี 2559 ที่ 11.4 ชั่วโมง/ลำ/วัน

ขณะที่อัตราส่วนบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) ที่ประมาณ 76-78% จากปี 2559 ที่ 73% ของบริษัทในเดือนม.ค. 2560 ออกมาทำจุดสูงสุดใหม่ในรอบ 5 ปี เป็นผลจากการปรับตารางการบินใหม่ให้มีการเชื่อมต่อระหว่างภูมิภาคมีประสิทธิภาพดีขึ้น รวมถึงการเพิ่มช่องทางการขายใหม่ๆ เพิ่มขึ้นจากการร่วมมือพันธมิตรในรูปแบบความร่วมมือเที่ยวบินร่วม (Codeshare) ทำให้บริษัทมีเส้น

ทางบินรวม 500 เมืองทั่วโลก

“ปีนี้การขายต้องทำให้เข้มข้นขึ้นเพื่อเป้าหมาย Cabin Factor ที่ตั้งไว้สูง ตามมาด้วยรายได้ที่เพิ่มขึ้น เพิ่มลูกเล่นในการขายมากขึ้นผ่านช่องทางใหม่ๆ การเพิ่มจำนวนความถี่ในเส้นทางเดิมที่มีแล้วในส่วนที่มีจำนวนผู้โดยสารนิยมเดินทาง รวมถึงการบริหารจัดการค่าใช้จ่ายให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะต้องยอมรับว่าตอนนี้ต้นทุนการผลิตของการบินยังสูงกว่าสายการบินในละแวกนี้”

นอกจากนี้ ผลบวกของ “แผนปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดการทางการเงินและการบัญชี” จะทำให้ปี 2560 ผล

งานจะดีขึ้นจากปี 2559 วางเป้าหมายจะทำให้ต้นทุนทางการเงินเฉลี่ยลดลง 0.4% จากพอร์ตหนี้รวมอยู่ที่ 1.70 แสนล้านบาท โดยจะจัดโครงสร้างค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเหรียญสหรัฐสัดส่วน 49% ของ



ต้นทุนรวมบริษัทเป็น
ค่าใช้จ่ายประจำที่เกิดขึ้นทุกปี โดยเฉพาะค่าใช้จ่ายน้ำมันและค่าเครื่องบิน
ที่เป็นต้นทุนหลัก

ขณะที่รายได้เป็นเงินตราต่างประเทศหลากหลายสกุล อาทิ เยนกับยูโรเป็นสัดส่วนรายได้หลักและยังมีอื่นๆ อีกหลายสกุล ดังนั้นเมื่อได้เงินสกุลที่ไม่ใช่เหรียญสหรัฐมาบริษัทต้องแลกไปเป็นเหรียญสหรัฐเพื่อเตรียมไว้จ่ายค่าน้ำมันในอนาคต ทั้งนี้จัดการความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดังนั้นวิธีการปรับโครงสร้างฝั่งรายได้สกุลโครนสวีเดนที่เข้ามาเป็นประจำทุกๆ เดือน โดยทำข้อตกลงกับธนาคารพาณิชย์ เพื่อส่งรายได้สกุลโครนสวีเดนทุกเดือนไปให้ธนาคารพาณิชย์ โดยตกลงราคาหรืออัตราแลกเปลี่ยนล่วงหน้าเป็นอายุสัญญา 12 ปี เท่ากับอายุสัญญาของการเช่าเครื่องบิน

ทั้งนี้ ธนาคารพาณิชย์จะเป็นผู้นำเงินเหรียญสหรัฐไปชำระค่าน้ำมันและค่าเช่าเครื่องบินของบริษัทแทน ซึ่งการทำส่วนนี้จะครอบคลุมค่าใช้จ่ายประมาณ 4-5% ของค่าใช้จ่ายที่เป็นสกุลเหรียญสหรัฐ อีกทั้งจะยังช่วยประหยัดลดค่าใช้จ่ายจากการทำเรื่องนี้ประมาณ 3,600 ล้านบาทในช่วงระยะ 5 ปี ซึ่งแผนส่วนนี้จะทำเสร็จในช่วงกลางปีนี้ ส่วนค่าใช้จ่ายสกุลเหรียญสหรัฐส่วนที่เหลืออยู่ระหว่างหาวิธีการบริหารจัดการ

ครั้งหลังปี 2559 บริษัทได้เริ่มทยอยปรับโครงสร้างเงินกู้ที่เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ หลังจากศึกษาแล้วสรุปว่าบริษัทไม่ควรกู้เงินเป็นสกุลเหรียญสหรัฐ ซึ่งรวมถึงบริษัทที่ทำธุรกิจสายการบินทุกแห่งที่ไม่ใช่ของสหรัฐด้วย และดำเนินการเสร็จในเดือน ธ.ค. 2559

เนื่องจากธุรกิจสายการบินมีต้นทุนค่าใช้จ่ายน้ำมันเป็นจำนวนเงินที่จำนวนมาก ซึ่งทำให้ต้องใช้เงินเหรียญสหรัฐมากตามไปด้วย ดังนั้นต้องมีเงินเหรียญสหรัฐที่มีเพียงพอเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายส่วนนี้ แต่หากมีไม่เพียงพอต้องนำเงินตราสกุลต่างประเทศอื่นๆ ของบริษัทไปแลกเปลี่ยนเป็นเหรียญสหรัฐเพื่อมาจ่ายค่าน้ำมัน

สำหรับต้นทุนค่าใช้จ่ายน้ำมันเป็นค่าใช้จ่ายประจำที่ต้องเกิดขึ้นทุกๆ ปี แต่กรณีของบริษัทมีเงินเหรียญสหรัฐไม่พอ หากวิธีกู้เงินเหรียญสหรัฐมาจ่ายซึ่งเมื่อใช้วิธีนี้ทำให้ในแต่ละปีบริษัทจะต้องชำระคืนหนี้จากการกู้เป็นเงินเหรียญสหรัฐเป็นประจำทุกปีด้วยเช่นกัน ส่งผลให้แต่ละบริษัทจะต้องหาเงินสกุลอื่นไปแลกเหรียญสหรัฐเพื่อจ่ายค่าน้ำมัน และยังต้องหาเงินสกุลอื่นๆ ไปแลกเงินเหรียญสหรัฐเพื่อนำไปคืนหนี้ด้วยจึงมีความเสี่ยงด้านอัตราแลกเปลี่ยนเพิ่มขึ้น

วิธีการแก้ของบริษัทคือการป้องกันความเสี่ยงอัตราแลกเปลี่ยนแบบธรรมชาติคือการกู้เงินตราต่างประเทศเป็นสกุลเดียวกับที่บริษัทมีรายได้ ปัจจุบันบริษัทมีรายได้เป็นสกุลเงินตราต่างประเทศ 2 สกุลมากที่สุดของสัดส่วนรายได้รวม แบ่งเป็นยูโร 9% กับเยนอีกประมาณ 9% ขณะที่สัดส่วนรายได้สกุลเหรียญสหรัฐของปัจจุบันมีสัดส่วนลดลงเหลือ 4% จากปี 2559 ที่ประมาณ 6% ของรายได้รวม สำหรับในเดือน ก.ย. 2559 บริษัทมีเงินกู้สกุลเหรียญสหรัฐประมาณ 360 ล้านเหรียญสหรัฐ หรือประมาณ 1.20 หมื่นล้านบาท หรือประมาณ 8% ของพอร์ตหนี้รวม ทั้งนี้ในเดือน ธ.ค. 2559 บริษัทได้ทำการแปลงสกุลเงินหนี้ (สวอป) ที่เป็นสกุลเหรียญสหรัฐทั้งจำนวน จากเดิมบริษัทต้องคืนหนี้ก่อนนี้เป็นสกุลเหรียญสหรัฐ บริษัทจะเปลี่ยนคืนหนี้เป็นเงินฟรังก์สวิสจับคู่เพื่อจับคู่ป้องกันความเสี่ยงแบบธรรมชาติกับรายได้ฟรังก์สวิสที่มีแปลงเป็นเงินบาทอยู่ที่ประมาณ 2,000 ล้านบาท/ปี

ดังนั้น จึงคืนหนี้เงินเหรียญสหรัฐที่แปลงมาเป็นฟรังก์สวิสจากรายได้ในแต่ละปีจะชำระทั้งหมดก่อนนี้ได้ภายใน 6 ปี และประหยัดต้นทุนดอกเบี้ยจ่ายลดความเสี่ยงในอนาคตที่ดอกเบี้ยของสหรัฐจะเป็นขาขึ้น เพราะหนี้ฟรังก์สวิสจะมีอายุ 12 ปี เป็นอายุที่เท่ากันเหรียญสหรัฐเดิมแต่ได้เงื่อนไขที่ดีด้วยล็อกอัตราดอกเบี้ยคงที่เฉลี่ย 2% ต่อปี ตลอดอายุสัญญาดีกว่า กู้เงินเหรียญสหรัฐที่มีอัตราดอกเบี้ย 4.25% ดอกเบี้ยลอยตัว ซึ่งวิธี

การนี้ทำให้บริษัทไม่ขาดทุนจากอัตราแลกเปลี่ยนอีกต่อไป จากที่ผ่านทุก 1% ของการเปลี่ยนแปลงจะกระทบ 2,500 ล้านบาท และดอกเบี้ยสหรัฐที่กำลังจะปรับขึ้นและลดต้นทุนการเงินลงรวมทั้งสิ้น 3,600 ล้านบาท ในอายุเฉลี่ย 6 ปีข้างหน้า และในปี 2560 จะเริ่มเห็นบวกเต็มปีจากการปรับโครงสร้างหนี้ จากปี 2559 ประหยัดดอกเบี้ยไปแล้ว 600 ล้านบาท

สำหรับแผนการปิดบัญชีธนาคารที่มีจำนวนมากเกินไปในต่างประเทศที่ไม่ได้ใช้งานจริงเมื่อครั้งหลังปี 2559 บริษัทได้เงินกลับประมาณ 50 ล้านบาท และจะทยอยปิดบัญชีธนาคารเพิ่มอีกในปีนี้ด้วย แต่ไม่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ชัดเจนขึ้นกับความเหมาะสมของแต่ละประเทศ ■