



## “สุเมธ” ตัดสปีดบินไทย

16

แก้โจทย์ ‘เพิ่มรายได้-หยุดการขาดทุน’

# ‘สุเมธ’ ตัดสปีดบินไทย แก้โจทย์ ‘เพิ่มรายได้-หยุดการขาดทุน’

### สัมภาษณ์

**ย**ังคงเป็นประเด็นที่น่าจับตามองอย่างยิ่งสำหรับผู้ที่จะเข้ามานั่งบริหารในตำแหน่ง “ประธานบอร์ด” ของการบินไทย รวมถึงทิศทางการบริหารงานของการบินไทย หลังจาก “เอกนิติ นิติทัณฑ์ประภาศ” ได้ยื่นหนังสือลาออกจากตำแหน่งดังกล่าวเมื่อวันที่ 1 พฤศจิกายนที่ผ่านมา

“ประชาชาติธุรกิจ” ได้สัมภาษณ์ “สุเมธ ดำรงชัยธรรม” กรรมการผู้อำนวยการใหญ่ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ถึงแนวทางการบริหารเพื่อนำองค์กรการบินไทยฝ่าวิกฤตและมีผลประกอบการที่ดีขึ้นไว้ ดังนี้

“สุเมธ” บอกว่า การลาออกจากตำแหน่งประธานบอร์ดของคุณเอกนิติ (นิติทัณฑ์ประภาศ) ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนแต่อย่างใด เพราะภารกิจที่ได้มอบหมายมายังไม่เสร็จ ดังนั้น ตนจะไม่สนใจว่าทางข้างหน้าจะเป็นแบบไหน หรือต่อให้รู้ว่ามีขวากหนามก็จะต้องลุยต่อ เพราะวันนี้บริษัทย่ำแย่มาก โดนสถานการณ์ต่าง ๆ รุมเร้า ขาดทุนสะสมมาเป็น 10 ปี จึงไม่ใช่งานที่ง่ายที่จะบริหารให้ดีกว่านี้ได้

“วันนี้เราแก้โจทย์เรื่องการบริหาร  
ต้นทุนได้แล้ว จากนั้นไปจะเป็นเรื่อง  
ของการบริหารประสิทธิภาพ  
และเพิ่มรายได้”

ในเวลาอันรวดเร็ว

“แม้สถานการณ์จะยังไม่ดีแต่ผมก็ยังมีเรื่องต้องทำ ผมก็เชื่อว่าถ้าพนักงานช่วยกัน หน่วยงานที่เกี่ยวข้องช่วยกัน คนให้นโยบายมองในมุมเดียวกัน แล้วช่วยกันขับเคลื่อนให้ทุกอย่างเดินไปในทิศทางเดียวกันองค์กรนี้อยุ่รอดแน่นอน”

ยัน (ยัง) มีศักยภาพแข่งขัน

“สุเมธ” บอกด้วยว่า ตนเข้ามาบริหารการบินไทยเมื่อ 1 กันยายน 2561 (ถึง 31 สิงหาคม 2565) แต่ก่อนที่จะเข้ามาบริหารได้ทำการศึกษางบการเงินปี 2561 ไว้ระดับหนึ่ง ซึ่งในวันนี้เห็นอยู่แล้วว่าสาเหตุหลักที่ทำให้การบินไทยขาดทุนมาจาก 3 เรื่องหลัก คือ อัตราแลกเปลี่ยน, ราคา และ

การด้อยค่าของเครื่องบิน หากสามารถจัดการ 3 ประเด็นใหญ่นี้ได้ก็มีโอกาสที่จะหยุดการขาดทุนได้

“หากวิเคราะห์เฉพาะต้นทุนในการบริหารจัดการ บริษัทยังมีกำไรจากการดำเนินงานได้ จึงมองว่าการที่บริษัทยังมีกำไรจากการดำเนินงานแปลว่าบริษัทยังมีความสามารถในการแข่งขันอยู่ พอเข้ามาเราก็เร่งเดินหน้าทำงานตามแผน

ฟื้นฟู พร้อมมุ่งหารายได้ พร้อมทำโปรเจกต์ฟื้นฟูการบินไทยแบบเร่งด่วน ชื่อว่า “มนตรา” ขึ้นมา เพื่อเป็นเครื่องมือทำให้แผนฟื้นฟูเดิมที่วางไว้บรรลุเป้าหมาย เช่น ขายเครื่องบินปลดระวาง หารายได้เพิ่ม ไม่ว่าจะเป็นครีวการบินไทย ขายสินค้าออนไลน์ ส่งเสริมการขายผ่านดิจิทัลมาร์เก็ตติ้ง ฯลฯ”

และเสริมด้วยอีก 2-3 เรื่อง คือ **1.เรื่องรายได้** ธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่มีโลว์ซีซั่น การทำครัวการบิน แคเทอริง ช้อปปีงออนไลน์ จึงเป็นตัวเสริมรายได้ช่วงโลว์ซีซั่น **2.เรื่องบริการ** โดยดูว่าจะให้บริการอย่างไรให้เกิด smooth as silk ตั้งแต่ภาคพื้นถึงบนเครื่องบิน และ 3.เรื่องเครื่องบิน หรือเครื่องบินใหม่ 38 ลำที่อยู่ในแผนการจัดซื้อ เพื่อเพิ่มกำลังการผลิต (เครื่องบิน) รองรับตลาดที่ยังเติบโตได้

**“ศก.โลก-ค่าเงิน” ทูบรายได้ร่วง**

ต่อคำถามว่าแล้วโครงการ “มนตรา” ที่ทำขึ้นมานั้นสำเร็จไหม “สุเมธ” บอกว่า ก็ถือว่าสำเร็จระดับหนึ่ง เพราะถ้าดูผลประกอบการที่ผ่านมาของปีนี้ “การบินไทย” ไม่ได้ขาดทุนจาก 3 ปีจ๋ยข้างต้นแล้ว ไม่ว่าจะเป็นอัตราแลกเปลี่ยน, ราคา และการด้อยค่าของเครื่องบิน เพราะประเด็นเหล่านี้ได้ถูกจัดการไปหมดแล้ว

แต่ปัญหาใหญ่ที่เกิดขึ้นสำหรับปีนี้ คือ ค่าเงินบาทที่แข็งค่า รวมถึงภาพรวมของอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวที่ชะลอตัวทั่วโลก รวมถึงเส้นทางบินหลักอย่างตลาดญี่ปุ่น ถูกโลว์คอสต์แอร์ไลน์อัดสงครามราคาหนักมาก ทำให้การบินไทยเสียมาร์เก็ตแชร์บางส่วนไป ขณะที่ตลาดยุโรปก็โดนผลกระทบเรื่องค่าเงินบาท

**“ใครจะคาดคิดว่ารายได้ปีนี้จะตกไปมากขนาดนี้ แต่ถ้าหากปีนี้เรามีรายได้เท่ากับปีที่ผ่านมา ผลประกอบการปีนี้เราจะมีกำไรได้ถึงประมาณ 2,000 ล้านบาท เพราะปีนี้เราสามารถบริหารจัดการต้นทุนได้ดีขึ้นมาก”**

**จัดการตลาดเฉพาะกลุ่มแก้เกม**

“สุเมธ” ยังบอกด้วยว่า ขณะนี้การบินไทยได้กำหนดกลยุทธ์ใหม่ที่เราจะใช้กลยุทธ์การตลาดแบบ personalize หรือแบบเจาะจงเฉพาะกลุ่ม ไม่ใช่ใช้กลยุทธ์เดียวกันทั่วโลก ที่

สำคัญจะไม่ลงเล่นเรื่องราคาแน่นอน ทั้งนี้ เพื่อแก้โจทย์ในแต่ละตลาดให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้น ยกตัวอย่างเช่น สำหรับตลาดญี่ปุ่นซึ่งการบินไทยให้บริการเส้นทางบินอยู่ 6 เมืองนั้นเข้าด้วยกัน โดยเอาเมืองเซินโดเส้นทางใหม่ล่าสุดเป็นจุดขายหลัก โดยใช้นโยบายที่เรียกว่า **“มัลติซิตี”** ทำโปรโมชั่นราคาพิเศษสำหรับลูกค้าที่บินกับการบินไทยจากกรุงเทพฯ ไปเมืองไหนก็ได้แล้วบินกลับจากเมืองเซินโด หรือบินเข้าเมืองเซินโดและบินกลับจากเมืองไหนก็ได้ โดยลูกค้าที่แวะเซินโดจะได้ประโยชน์เวลาไปรับประทานอาหารหรือใช้จ่ายในเมืองเซินโด เนื่องจากรัฐบาลเมืองเซินโดได้อัดงบการตลาดเพื่อกระตุ้นการท่องเที่ยวในเมืองเซินโดลงไปกว่า 200 ล้านบาทในปีหน้า

หรือในส่วนของการตลาดยุโรปเราก็มีแผนนำโปรแกรม ROP ซึ่งเป็นสิทธิพิเศษของสมาชิกรอยัล ออร์คิด พลัส มาบริหารจัดการเต็มรูปแบบ และทำโปรโมชั่นพิเศษที่สอดคล้องกับพฤติกรรมการท่องเที่ยวรายบุคคล เช่น เสนอขายตั๋วบินไปลอนดอนในราคาลด 50% เป็นต้น เป็นการเสนอรายบุคคลไม่เล่นกลยุทธ์ราคาทั่วไปเหมือนที่ผ่านมา ขณะเดียวกัน ยังเป็นการเพิ่มสิทธิพิเศษให้กับลูกค้าเก่าด้วย

**ตั้งเป้าหยุดขาดทุนในปี'63**

กรรมการผู้อำนวยการใหญ่การบินไทย ยังบอกอีกว่า ส่วนตัวเชื่อว่า สิ่งที่เราทำอย่างเข้มข้นในขณะนี้คือ เตรียมแผนสำหรับปี 2563 ไว้แล้ว ทั้งเรื่องการวิเคราะห์เส้นทางการบิน, กลยุทธ์ ฯลฯ ส่วนเรื่องการลดต้นทุนนั้นปัจจุบันถือว่าสามารถจัดการได้ดีในระดับหนึ่งแล้ว หลังจากนั้น จะเน้นเรื่องการปรับโครงสร้าง กระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงานให้ได้มากขึ้น



สุเมธ ดำรงชัยธรรม

นอกจากนี้ ยังมีแผนบริหารจัดการให้เส้นทางการบินของการบินไทยและไทยสมายล์เชื่อมต่อโครงข่ายกันให้ดียิ่งขึ้น เพื่อเพิ่มปริมาณการผลิตผู้โดยสาร (ASK) อีกทั้งยังเป็นการบริหารจัดการใช้ประโยชน์ของเครื่องบินให้มีชั่วโมงบินมากขึ้นด้วย

**“วันนี้เราแก้โจทย์เรื่องการบริหารต้นทุนได้แล้ว จากนั้นไปจะเป็นเรื่องของการบริหารประสิทธิภาพและเพิ่มรายได้”**

จากแผนดังกล่าวทำให้มั่นใจว่าปีหน้าจะเป็นปีที่ดีสำหรับการบินไทยและไทยสมายล์ และด้วยสถานการณ์ปีนี้อยู่ในจุดที่แย่ที่สุดแล้ว คนในการบินไทยทุกคนรับรู้และช่วยกันอย่างเต็มที่ จึงเชื่อว่า “การบินไทย” จะสามารถหยุดขาดทุนได้ในปี 2563 นี้