

วิกฤตซ้อนวิกฤต 'การบินไทย' จะไปรอดไหม ?

กรุงเทพธุรกิจ
บทความพิเศษ
• ธีรวิทย์ จารุวัฒน์

บทความนี้เป็นความเห็นส่วนตัว มิได้มุ่งหวังตำหนิบุคคลหรือหน่วยงานใด แต่เพียงเพื่ออยากให้ผู้อ่านได้มุมมองและเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของการบินไทยที่ผ่านมา เพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาคต่อไป

สาเหตุความล้มเหลวในการกำกับดูแลกิจการ ทำให้การบินไทยประสบวิกฤตขาดทุนต่อเนื่องมาโดยตลอด โดยมากกว่าปีละหมื่นล้านบาทใน 2 ปีล่าสุด ทำให้เกิดคำถามว่าการบินไทยล้มละลายแล้วหรือยัง ประกอบกับปีนี้มาประสบวิกฤตจากการแพร่กระจายเชื้อไวรัส COVID-19 ซ้ำเติม การแก้ปัญหาจึงหนักเพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัว

ปัญหาและความท้าทายของการกำกับดูแลกิจการ

ธุรกิจการบิน (Airline Industry) เป็นอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูงมาก มีความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันแวดล้อมต่างๆ รวดเร็วมาก การทำหน้าที่ของคณะกรรมการจึงต้องให้ความสำคัญกับการตระหนักถึงบริบทของโลกที่เปลี่ยนไป และจะสามารถทำอย่างไรเพื่อพัฒนาการปฏิบัติหน้าที่ตามหลักการ Fiduciary Duties (Duties of Care, Obedience, Loyalty and Disclosure) ให้ทันความเปลี่ยนแปลง สามารถปฏิบัติหน้าที่ในการกำกับดูแลสร้างมูลค่าให้แก่ผู้ถือหุ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Board Effectiveness)

"การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) คือ ระบบที่จัดให้มีโครงสร้างและกระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างคณะกรรมการฝ่ายจัดการและผู้ถือหุ้น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันนำไปสู่การเจริญเติบโต และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้นใน

สถานภาพทางการเงิน หน่วย: ล้านบาท

รายการบัญชี(เฉพาะที่สำคัญ)	ปี 2560	ปี 2561	ปี 2562
รายได้รวมจากการขายและให้บริการ	189,857	195,965	180,280
กำไรขั้นต้น	4,927	(7,737)	(9,387)
กำไรสุทธิ	(2,107)	(11,625)	(11,202)
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	50,215	60,095	54,675
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,021	19,045	16,787
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	11,215	10,843	10,637
ต้นทุนทางการเงิน	4,717	4,507	4,441
เงินสดสุทธิได้จากกิจกรรมดำเนินงาน	23,692	17,399	14,818
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	15,230	13,691	21,663
ส่วนของผู้ถือหุ้น	32,013	20,456	11,765

กราฟฟิก กรุงเทพธุรกิจ

ระยะยาว โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้เสียอื่น" (หลักการกำกับกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียนปี 2555, ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย)

โครงสร้างการถือหุ้นของการบินไทยเป็นแบบกระจุกตัว คือกระทรวงการคลังและกองทุนวายุภักษ์ถือหุ้นรวมกันมากกว่า 70% เป็นผู้มีอำนาจควบคุมกิจการ (Controlling Shareholders) สามารถคัดเลือกกรรมการเข้ามาเป็นสมาชิกคณะกรรมการได้ตามใจชอบ รวมถึงผู้ที่เข้ามาดำรงตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด (DD) การสรรหาจึงเป็นเพียงแค่พิธีการ ซึ่งหลายครั้งไม่ได้คนที่มีความสามารถที่ดีที่สุดเข้ามาบริหารงาน

ผลเสียจึงเกิดขึ้นต่อองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) เมื่อคณะกรรมการไม่ทำหน้าที่ หรือใช้อำนาจที่ตนมีเพื่อป้องกันไม่ให้ผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งสมาชิกของคณะกรรมการหาประโยชน์เข้าส่วนตนแทนที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์สูงสุดของบริษัทและผู้ถือหุ้น ลักษณะ

ดังกล่าวเรียกว่า Agency Problems เราจึงไม่เห็นมีใครออกมาประกาศความรับผิดชอบต่อปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น (ในความเป็นจริงแล้วเป็นความรับผิดชอบแต่เพียงอย่างเดียว) จากผลการประเมินของสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD) เรื่องการกำกับดูแล

กิจการของบริษัทจดทะเบียนโดยการตรวจสอบเรื่องของการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและความโปร่งใส การบินไทยได้คะแนน (CG Scoring) ต่ำกว่า 70% คะแนน CG เป็นเพียงแค่ส่วนหนึ่งเท่านั้นในการบ่งบอกถึงความเป็นบริษัทที่น่าลงทุน โดยมุมมองอื่นๆ เช่น คุณภาพผลประกอบการและความสามารถของผู้บริหารก็มีความสำคัญมากเช่นกัน ตัวอย่างบริษัทที่ได้ Excellent CG Scoring (มากกว่า 90%) ได้แก่ ปตท. ปูนซิเมนต์ไทย, เอไอเอส, ไทยพาณิชย์ และ กสิกรไทย เป็นต้น

จากงบแสดงฐานะการเงิน ณ วันที่ 31 ธ.ค. 2562 การบินไทยมีหนี้สินหมุนเวียนรวม 84,367 ล้านบาท โดยมีสัดส่วนของหนี้สินระยะ

ยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในปีหนึ่งเท่ากับ 21,730 ล้านบาทหนี้สินระยะยาวจากสถาบันการเงิน, สัญญาเช่าเครื่องบินและหุ้นกู้รวมทั้งสิ้น 122,120 ล้านบาท ส่วนของผู้ถือหุ้นลดต่ำลงเหลือ 11,765 ล้านบาท (มูลค่าหุ้นตามบัญชีเท่ากับ 5.39 บาทต่อหุ้น) อัตราหนี้สินต่อผู้ถือหุ้น (Gross Debt to Equity Ratio) เท่ากับ 20.8 เท่า

ในปี 2563 การบินไทยได้ดำเนินธุรกิจตามปกติได้เพียง 2 เดือนเศษ หลังจากประสบวิกฤตการณ์ COVID-19 ตั้งแต่เดือน มี.ค. ทำให้ต้องประกาศหยุดบินทุกเส้นทางชั่วคราวไปจนถึงสิ้นเดือน พ.ค.เป็นอย่างน้อย (ราคาหุ้นปิดต่ำสุดที่ 2.78 บาทต่อหุ้น เมื่อวันที่ 23 มี.ค.2563) ทำให้ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายคงที่ต่างๆ โดยไม่มีรายได้จากการขายและให้บริการ

ดังนั้นจึงคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าในปี 2563 นี้ การบินไทยจะต้องประสบปัญหาขาดทุนมากกว่าปีที่ผ่านมา ส่งผลให้มีปัญหาสภาพคล่องทางการเงินและส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นลบอย่างแน่นอน นั่นหมายถึงหนี้สินรวมสูงกว่าสินทรัพย์รวมที่มีอยู่ทั้งหมด กิจกรรมอาจจะสามารถดำเนินต่อไปได้ แต่เมื่อไม่สามารถจ่ายคืนภาระหนี้สินที่ถึงกำหนดชำระและต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ย) ได้ตามกำหนด บริษัทจะเข้าสู่สภาพล้มละลาย

แนวทางการแก้ปัญหา

จากสถานภาพทางการเงินที่ใกล้ล้มละลาย ทำให้การบินไทยไม่มีทางเลือกอื่นนอกจากการเพิ่มทุน เพื่อเพิ่มสภาพคล่องเพราะความสามารถในการกู้เงิน (Debt Capacity) หมดมานานแล้ว เนื่องจากอัตราส่วนหนี้สินต่อทุนสูงมากเมื่อเทียบกับธุรกิจทั่วไป การขายหุ้นเพิ่มทุนถ้าให้สิทธิแก่ผู้ถือหุ้นเดิมเป็น Right Issue สามารถทำได้แต่โครงสร้างผู้ถือหุ้นก็จะเป็นลักษณะกระจุกตัวแบบเดิม ปัญหาของการกำกับดูแลกิจการ และ Agency Problems ยังคงวนเวียนอยู่ไม่รู้จบสิ้น

อีกทางเลือกหนึ่งคือ ขายหุ้นเพิ่มทุนให้กลุ่มทุนเข้ามาเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Partners) ไม่ว่าจะเป็นกลุ่ม Airline Industry หรือ Non Airline จะทำให้โครงสร้างผู้ถือหุ้นเปลี่ยนไปเป็นโครงสร้างของผู้ถือหุ้นแบบไม่กระจุกตัว จะได้คณะกรรมการที่มีความหลากหลายในความรู้

ประสบการณ์ ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจทำให้สามารถปฏิรูป วิธีการ กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินธุรกิจมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะความรู้และวิสัยทัศน์ในเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ (Strategy Formulation), การควบคุมความเสี่ยง (Risk Oversight) และการติดตามผลการดำเนินงาน (Performance Monitoring) บทสรุป

การกำกับดูแลกิจการเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มบุคคลต่างๆ ซึ่งได้แก่ ฝ่ายบริหารของบริษัท คณะกรรมการบริษัท ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย เป็นการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ระหว่างคณะกรรมการ ฝ่ายบริหารและผู้ถือหุ้นที่จะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายธุรกิจ รวมทั้งวิธีการ กระบวนการ และขั้นตอนในการบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และวิธีการในการติดตามวัดผลการดำเนินการของกิจการว่าเป็นไปตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่

การบินไทยมาถึงทาง 2 แพร่ง ทางเลือกแรกยังคงสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจที่กระทรวงการคลังถือหุ้นใหญ่ต่อไป (เมื่อ 30 มี.ค.2563 รว.คลัง ประกาศอุมการบินไทยเต็มๆ ด้วยเงินภาษีของประชาชน) ปัญหาที่ยังคงเวียนว่ายอยู่เหมือนเดิม อีกทางเลือกหนึ่งที่ทำหายคือจับมือพันธมิตรทางธุรกิจที่แข็งแกร่งด้านการเงินและมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจการบิน ส่งผลให้การบินไทยไม่มีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจแต่ยังมีฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ มีการบริหารงานคล่องตัวแบบมืออาชีพ

สุดท้ายนี้ ผมหวังว่าคนไทยทุกคนให้กำลังใจพนักงานการบินไทยทุกคน ในการทำงานที่ทุ่มเท เสียสละ พร้อมฟันฝ่าวิฤติครั้งสำคัญครั้งนี้ไปได้ และขอขอบคุณในการมีส่วนร่วมสำคัญยิ่งในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับประเทศไทย ด้านการให้บริการแบบ “เสน่ห์ไทย” (Smooth As Silk) เสมอมา (รักคุณเท่าฟ้า)