

# ฟันฟู 'การบินไทย'

คนเดินตรอก

ดร.วีรพงษ์ รามางกูร

ช่วงนี้มีข่าวที่ประชาชนให้ความสนใจกันมากกว่า บริษัทการบินไทย ซึ่งเป็นบริษัทการบินแห่งชาติ แม้ว่าไม่มีกฎหมายใดหรือข้อกำหนดว่า ชาติหรือประเทศต้องมีสายการบินที่มีธงของชาติอยู่บนเครื่องบิน และเป็นสายการบินเดียวที่มีชื่อประเทศเป็นชื่อของสายการบินด้วย เช่น แอร์อินเดีย เวียดนามแอร์ บริติชแอร์เวย์ส หรือแอร์ฟรานซ์ เป็นต้น แต่บางทีก็เอาสัญลักษณ์ประเทศเป็นชื่อของสายการบิน เช่น สายการบินคารูดา หรือสายการบินครุฑของอินโดนีเซีย เพราะอินโดนีเซียใช้ครุฑเป็นสัญลักษณ์ประเทศ เหมือนของเราใช้ครุฑพ่าหระของพระวิษณุ เป็นตราของพระมหากษัตริย์ ซึ่งถือว่าเป็นอวตารของพระวิษณุ ถ้าลงน้ำก็เป็นพระนารายณ์ มีพระอนันตนาคราชเป็นพาหนะ

การบินไทยเริ่มมาจากการเป็นสายการบินที่ได้รับการช่วยเหลือฝึกปรือโดยสายการบิน SAS หรือบริษัทสายการบินสแกนดิเนเวีย จนเข้มแข็งก็แยกออกมาดำเนินการเอง ขณะเดียวกัน สายการบินภายในประเทศ คือ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด หรือ บตท. ซึ่งมีปัญหาเรื่องคุณภาพบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นลูกเรือหรือนักบิน เพราะเงินเดือนก็ต่ำกว่า คุณภาพของบุคลากรก็ต่ำกว่า จึงประสบกับการขาดทุนเสมอมา

วิธีหนึ่งที่จะยกระดับประสิทธิภาพคุณภาพบุคลากรและบริการก็คือ การควบรวมบริษัทเดินอากาศไทยเข้ากับบริษัทการบินไทย ทั้งบุคลากรและทรัพย์สิน ระยะแรกบุคลากรของการบินไทยไม่ลู่จะต้อนรับ และคิดว่าบุคลากร

จาก บตท.เป็นบุคลากรชั้น 2 นานเข้าก็กลืนเข้าด้วยกัน เมื่อคนเก่าเกษียณอายุไปและคนใหม่ก็เข้ามาแทน

นักบินส่วนใหญ่ก็โอนมาจากนักบินของกองทัพอากาศ 70-80 เปอร์เซนต์ โรงเรียนนายเรืออากาศของเราก็เป็นโรงเรียนสร้างนักบินให้บริษัทการบินไทยหรือไม่ก็ไปเป็นนักบินให้กับสายการบินประเทศอื่นซึ่งขาดแคลนนักบิน เพราะไม่มีโรงเรียนนายเรืออากาศ หรือโรงเรียนการบินพลเรือนเหมือนอย่างเรา ไทยจึงเป็นศูนย์ฝึกสร้างนักบินให้กับประเทศเพื่อนบ้าน ขณะเดียวกันก็มีศูนย์ซ่อมเครื่องบินลำตัวกว้างขนาดใหญ่ มีลูกค้าจากสายการบินของประเทศเพื่อนบ้านมารับบริการด้วยมากมาย

ความที่บริษัทการบินไทยได้เปรียบสายการบินอื่น เพราะที่ตั้งของประเทศและกรุงเทพฯ อยู่กึ่งกลางระหว่างเมืองซิดนีย์ ออสเตรเลีย กับกรุงลอนดอน ทำให้เครื่องบินโดยไม่ต้องแวะจอดเติมน้ำมันที่ไหนเลย กรุงลอนดอนบินตรงถึงปารีส แฟรงก์เฟิร์ต และสามารถบินตรงจากกรุงเทพฯ ไปเมืองซิดนีย์ เฟิร์ทที่ออสเตรเลียได้ คนจากยุโรปสามารถบินไปออสเตรเลียโดยแวะที่กรุงเทพฯ แล้วบินต่อได้เลย คนจากออสเตรเลียสามารถบินไปเมืองต่าง ๆ ในยุโรปตะวันตกโดยแวะที่กรุงเทพฯ แห่งเดียวได้เลย

นอกจากนั้น คนยุโรปและคนออสเตรเลียจะไปทีใดในเอเชีย เช่น ปักกิ่ง ไทเป โตเกียว ฮองกง ฮานอย ไซ่ง่อน พนมเปญ เวียงจันทน์ ย่างกุ้ง มณฑลเฉยลี่ เนย์ปีดอว์ กัวลาลัมเปอร์ สิงคโปร์ จาการ์ตา ก็มาต่อเครื่องบินที่กรุงเทพฯ ได้ กรุงเทพฯจึงเป็น hub ศูนย์การบินของเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ทำให้การบินไทยได้รับสิทธิการบินและแลกเปลี่ยนสิทธิการบินกับต่างประเทศ

ได้มากที่สุด

ขณะเดียวกัน บริการบนเครื่องบินของพนักงานก็ได้รับคำชื่นชมว่ามีกิจกรรมยาทขึ้นชมในรอยยิ้มและความอ่อนหวาน ติดตัวขึ้นเครื่องไปด้วย อาหารไทยบนเครื่องบินก็ได้รับความนิยมทั่วโลก แงงเขี้ยวหวานแกงมัสมั่น ต้มยำกุ้ง เมื่อรสชาติของอาหารมาบวกกับรอยยิ้มและบริการที่ชนะใจผู้โดยสาร การบินไทยจึงสามารถขายได้ราคาแพงกว่าสายการบินอื่น แต่ก็ยังขาดทุนเรื้อรัง

จากที่เคยไปเป็นประธานคณะกรรมการและรักษาการอำนวยการใหญ่ของบริษัทเป็นเวลาเกือบปี ทำให้เห็นจุดอ่อนขององค์กรที่ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพ แม้จะได้เปรียบสายการบินอื่นในเรื่องที่ตั้งประเทศ ความนุ่มนวลอ่อนหวานของพนักงานต้อนรับ อาหารเลิศรสทั้งอาหารไทยและอาหารฝรั่ง แต่ก็อ่อนในประสิทธิภาพมากสำหรับการบริหารและการจัดการภายใน ความไม่โปร่งใสชัดเจนตามหลักของธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์กรและความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทของพนักงานที่ไม่เอื้อให้เกิดการแข่งขันไม่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

ความไร้ประสิทธิภาพไม่ได้มาจากนักการเมือง หรือรัฐมนตรีกระทรวงคมนาคม หรือรัฐมนตรีกระทรวงการคลัง ในฐานะเป็นต้นสังกัดและผู้ถือหุ้นใหญ่ของรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ แม้ว่าประธานกรรมการมักจะมาจากกองทัพอากาศ กรรมการมาจากหน่วยราชการ ทั้งกระทรวงคมนาคมและกระทรวงการคลัง ก็ได้ทำตัวเป็นอุปสรรคหรือเป็นการะบริษัท ตรงกันข้ามต่างพร้อมช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก กระทรวงการต่างประเทศและสถานเอกอัครราชทูตไทยทั่วโลกก็มีส่วนช่วยเหลือ ทั้งในสถานการณ์ปกติและกรณีมีเหตุขัดข้องกับหน่วยราชการของ

# ประชาชาติ ธุรกิจ

Prachachat Turakij  
Circulation: 120,000  
Ad Rate: 1,350

Section: การตลาด/บทความ

วันที่: จันทร์ 1 - พุธ 3 มิถุนายน 2563

ปีที่: 43

ฉบับที่: 5258

หน้า: 16(บนขวา)

Col.Inch: 86.96

Ad Value: 117,396

PRValue (x3): 352,188

ศิลปิน: สีสี่

คอลัมน์: คนเดินตรอก: ฟันฟู'การบินไทย'

ประเทศต่าง ๆ ที่บริษัทมีสำนักงานหรือมีกิจการอยู่

แต่จุดอ่อนของบริษัทการบินไทยมาจากวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานและผู้บริหารที่ยึดติดผลประโยชน์ตัวเองมากกว่าของบริษัท ธรรมเนียมและความโปร่งใสของผู้บริหารทำให้เกิดเป็นสนิมกัดกร่อนเรื่อยมา ผู้บริหารมักจะเอาใจรัฐมนตรีและปลัดกระทรวงเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง พนักงานก็เรียกร้องผลประโยชน์สวัสดิการจนเกินความสามารถของบริษัท มีการรั่วไหลในเกือบทุกหน่วยงาน แต่ไม่มีใครใส่ใจ

มีหลายเรื่องที่เป็นจุดอ่อน การเรียกร้องของสหภาพแรงงานของบริษัทได้สร้างภาระต้นทุนให้กับบริษัทอย่างมาก พนักงานต้อนรับบนเครื่องของการบินไทยต้องมากกว่าบริษัทอื่นที่เป็นคู่แข่ง พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีอายุเฉลี่ยสูงกว่าบริษัทอื่นในภูมิภาค ยิ่งอายุมากยิ่งได้รับงานบริการให้กับลูกค้าชั้น 1 ร่องลงไปเป็นชั้นธุรกิจ ส่วนพนักงานหนุ่มสาวต้องอยู่ท้ายลำ ให้บริการกับผู้โดยสารชั้นประหยัด กว่าจะได้ลงมาทำงานภาคพื้นดินก็เกือบเกษียณอายุแล้ว

ความไม่โปร่งใสในการขายตั๋ว สืบเนื่องมาจากการขายตั๋วลดราคา ฝ่ายขายจะตั้งเอเยนต์ทั้งในและต่างประเทศ โดยเอเยนต์ได้อภิสิทธิ์รับตั๋วทั้งหมดไปในราคาลดครึ่งหนึ่งแล้วนำไปขายเต็มราคาขายไม่หมดคืนการบินไทยได้ 3 วันล่วงหน้าก่อนกำหนดการบิน เมื่อการบินไทยได้รับตั๋วคืนมาก็ขายไม่ทันเสียแล้ว

ที่พบเห็นกันอยู่เสมอคือ ลูกค้าไม่สามารถซื้อตั๋วจากบริษัทโดยตรงได้ ต้องซื้อผ่านเอเยนต์ ถ้าไปซื้อตรงจากบริษัทจะได้รับคำตอบว่า "เต็มแล้ว" เพราะตั๋วทั้งหมดถูกแบ่งให้เอเยนต์เจ้าใหญ่ไม่กี่ราย แต่เมื่อหาซื้อตั๋วได้จากเอเยนต์รายใดรายหนึ่งและได้ขึ้นเครื่องมาแล้วจึงพบว่าที่นั่งว่างจำนวนมาก เป็นเรื่องความสูญเสียอย่างมากที่ใคร ๆ ก็มองเห็น

การจัดซื้อจัดจ้างก็มีปัญหาเกือบทุกหน่วย หน่วยงานต่าง ๆ จะรอจนกว่าเวลากระชั้นชิด ของใกล้หมด ไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบครัวการบิน ผ้าห่ม ชุดนอน

สำหรับชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจ เครื่องดื่มแทนที่จะประมูลแต่เน้น ๆ ตามระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ก็จะมีไวไวใกล้ ๆ ของจะหมด แล้วอ้างว่าประมูลไม่ทันขอให้ประมูลจัดซื้อด้วยวิธีพิเศษ

การจัดซื้อแทนที่จะซื้อตรงจากผู้ผลิตก็ซื้อจากเอเยนต์ที่ตั้งที่สิงคโปร์บ้างฮ่องกงบ้าง ถ้าเป็นของที่ผลิตในไทยเช่น มะนาว พืชผัก ราคาจะเป็น 10 เท่าของราคาตลาด อ้างว่าต้องคัดเลือกที่รูปพรรณสัณฐาน สีสดสวย ไม่ว่าจะเป็มะนาวผลละ 8-10 บาท กล้วยไม้พันธุ์หายธรรมดาที่ไว้ตัดเสื่อพนักงานต้อนรับหรือที่วางไว้บนโต๊ะเวลาเสิร์ฟอาหารราคาจะแพงกว่าธรรมดา 10-15 เท่า อ้างว่าต้องจ้างทำโดยเฉพาะ

เครื่องบินของการบินไทยมักจะถูกการทำอากาศยานให้ไปจอดในลานจอดหรือหลุมจอดไกล ๆ ให้ผู้โดยสารนั่งรถบัสเข้ามา ตอนเป็นประธานการบินไทยเคยไปต่อว่าผู้ว่าการการทำอากาศยานฯ ได้รับคำตอบว่าการบินไทยไม่ค่อยยอมจ่ายค่าจอด ไม่เหมือนสายการบินประเทศอื่นจึงให้สิทธิสายการบินต่างประเทศอื่นก่อนเพราะเขาจ่ายทันที

การกระทำของฝ่ายบริหารดังกล่าวไม่ถูกตรวจสอบ เพราะเป็นบริษัทที่เจ้าของไม่อาจมาดูแลได้เหมือนบริษัทเอกชนจริงอื่น ๆ สำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินก็ไม่มีความสามารถพอ ธุรกรรมอีกหลายอย่างก็ทำในต่างประเทศ

ข่าวการบินไทยขาดทุนติดต่อกันมาหลายปีจนขาดสภาพคล่อง ไม่สามารถชำระหนี้ทั้งต้นและดอกเบี้ยให้เจ้าหนี้ทั้งไทยและต่างประเทศได้ และพานจะไม่สามารถจ่ายเงินเดือนพนักงานได้ ถ้าจะปล่อยให้ล้มละลายแล้วประมูลขายทรัพย์สิน เลิกกิจการ บริษัทจะยิ่งเสียหายและก็มาถึงจุดนี้ในที่สุด

อย่างไรในกรณีบริษัท ทีพีโอ ถ้าปล่อยให้ล้มละลาย บริษัทหยุดกิจการ ปลดพนักงานทั้งหมด จ่ายเงินชดเชยตามกฎหมายแรงงาน เจ้าหนี้จะได้แต่โรงงานที่เป็นเศษเหล็ก จึงเหลือหนทางเดียวคือขอฟื้นฟูกิจการโดยคำสั่งศาลล้มละลายหยุดการชำระหนี้ ลดทุนลงเป็นศูนย์ จัด

ทำแผนฟื้นฟู ขายกิจการที่ไม่ใช่กิจการหลัก ขายทรัพย์สินที่ไม่จำเป็น ลดหนี้หรือ haircut เปลี่ยนผู้บริหาร เปลี่ยนกรรมการ จัดสัดส่วนพนักงานแรงงานให้เหมาะสมกับกิจการ หนี้ที่เหลือเปลี่ยนเป็นทุน โดยตราค่าหุ้นที่จะเพิ่มทุนอย่างยุติธรรม แล้วขายหุ้นในตลาดหาบริษัทที่จะเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ ปัจจุบันอยู่ในตลาดหลักทรัพย์ฯ ดำเนินกิจการมาเป็นอย่างดีในชื่อ บมจ.ไออาร์พีซี

ทั้งหมดนี้ไม่ง่ายเลยที่จะเอาไว้