



## Thai กับ JAL



อนาคตของ “บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)” หรือ THAI หนึ่งในรัฐวิสาหกิจที่ประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่องมากกว่า 10 ปี ยังไม่ชัดเจนว่าจะเดินทางไหน?

จะฟื้นฟูกิจการด้วยการเจรจากับเจ้าหนี้เอง หาแหล่งเงินเอง แบบเดิม (แบบที่กำลังพยายามให้กระทรวงการคลังค้ำประกันเงินกู้ 54,000 ล้านบาท และรอเพิ่มทุนอีก 83,000 ล้านบาท)

หรือจะยอมกินยาขมหม้อใหญ่ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตามกระบวนการศาล ตามกฎหมายล้มละลาย เพื่อให้มีผู้บริหารแทนที่ศาลแต่งตั้ง และคุ้มครองดูแลให้ดำเนินการตามแผนนั้น มิให้เจ้าหนี้กับบรรดาเจ้าของ(ผู้ถือหุ้น) เข้ามาก้าวถ่างแย่งแซงให้ทำนอกแผนฟื้นฟู?

จะเดินทางไหน? จะไปทางใด? จะฟื้นฟูกิจการคืนกลับมารุ่งโรจน์เหมือนเดิมได้หรือไม่?

1. อดีต สส.อรรถวิรัช สุวรรณภักดี เลขานุการพรรคกล้า เป็นหนึ่งในผู้สนับสนุนให้การบินไทยต้องฟื้นฟูกิจการอย่างเป็นทางการเป็นรูปธรรม ระบุว่า “แผนอู่การบินไทยต้องชัดเจน ต้องกล้าเข้าฟื้นฟูกิจการ ตาม “พ.ร.บ.ล้มละลาย” ไม่งั้นสำเร็จยาก”

“...ผมเห็นว่าการบินไทยต้องมีแผนฟื้นฟูกิจการที่ชัดเจน ผูกพันตามกฎหมายล้มละลาย ส่งสัญญาณเป็นการผ่าตัดใหญ่ ให้เจ้าหน้าที่และลูกค้าตื่นตัว รวมถึงเป็นการสร้างความชอบธรรมที่จะชะลอการซื้อฝูงบินใหม่ 38 ลำ มูลค่า 1.5 แสนล้าน จากบริษัทโบอิง สหรัฐอเมริกา

การทำแผนฟื้นฟู ตาม “พ.ร.บ.ล้มละลาย” จะทำให้เกิดผลทางกฎหมาย คือ Automatic stay ภาษาบ้านๆ คือ จะมาตัดน้ำตัดไฟไม่ได้ ธุรกิจเดินต่อได้ เจ้าหน้าที่ต้องมาดูแลแผนฟื้นฟูร่วมกัน ขอมลคหน้ ประหนึ่งมาช่วยทำให้ธุรกิจเดินต่อได้ไม่ถนัดได้หนี้สิน เพราะถ้าเจ้าหน้าที่จะไม่ให้ทำธุรกิจต่อ หรือไม่อนุมัติแผนฟื้นฟูแล้ว เจ้าหน้าที่จะต้องไปรอการชำระบัญชี รอขายซากของธุรกิจที่ไม่คุ้มค่า

รัฐบาล การบินไทย สหภาพ เจ้าหน้าที่ต่าง ๆ ทุกฝ่ายต้องตัดสินใจ และมาช่วยกันทำ “แผนฟื้นฟูกิจการอย่างเป็นทางการภายใต้พ.ร.บ.ล้มละลาย” ไม่ใช่แค่แผนการปรับปรุงภายในองค์กรแต่เรียกชื่อว่า แผนฟื้นฟูกิจการแบบที่เอาไปผ่าน คณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มานั้น น้ำหนักมันน้อยไป ไม่พอจะกระตุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้องครับ

...ผมขอให้การบินไทยมีแผนฟื้นฟูกิจการภายใต้ พ.ร.บ.ล้มละลาย แบบชัดเจน จะทำให้การบินไทยมีอำนาจการต่อรอง ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องตื่นรู้ และทำให้เงินใหม่ที่ลงไปคุ้มค่า...ต้องใช้ความกล้าผ่าตัดใหญ่ให้รอด อย่าใช้ความกลัวเลี้ยงไข้รอวันตาย” - นายอรรถวิรัช สุวรรณภักดี ระบุผ่านแฟนเพจพรรคกล้า

2. หลายคนเข้าใจผิดว่า การเดินทางฟื้นฟูกิจการตามกระบวนการศาล ตามกฎหมายล้มละลาย เป็นการยุติกิจการ หรือเลิกกิจการ หรือจะไม่มีการดำเนินธุรกิจอีกต่อไปแล้ว ความจริงไม่ใช่เช่นนั้น

ต่อให้เดินทางฟื้นฟูกิจการตามกระบวนการศาล ก็ยังมีการบินไทยออกบิน รับส่งผู้โดยสาร ประกอบกิจการต่อไป ระหว่างดำเนินการตามแผนฟื้นฟู เพียงแต่จะดำเนินการตามแผนที่เห็นชอบร่วมกัน โดยผู้บริหารแผนที่ศาลแต่งตั้ง โดยที่เจ้าหน้าที่กับผู้ถือหุ้นจะเข้ามาแทรกแซงไม่ได้

ยกตัวอย่างรูปธรรม คล้ายๆ กัน ก็คือ สายการบินเจแปนแอร์ไลน์ หรือ JAL ที่เคยมีหนี้สินล้นพ้นตัว ก่อนเข้าสู่การฟื้นฟูกิจการตามกระบวนการศาล แล้วกลับมาสามารถแข่งขันทำกำไรอีกครั้ง

กรณีศึกษาของ JAL มีการกล่าวถึงมากขึ้นเรื่อยๆ วันนี้ ขออนุญาตแบ่งปันข้อเขียนเรื่อง “JAL Turnaround” โดย “พีปอ ประเมศวร์” เขียนไว้ปีกว่าแล้ว ได้ร้อยเรียงข้อมูลเรื่องราวของ JAL ไว้อย่างกระชับ เข้าใจง่าย

เนื้อหาบางตอน ดังนี้

2.1 JAL (Japan Airlines) เคยเป็นรัฐวิสาหกิจของรัฐบาลญี่ปุ่น (เช่นเดียวกับกับ บริษัท การบินไทย จำกัด) ในอดีต ครั้งหนึ่ง JAL เคยได้ชื่อว่า “เป็นสายการบินเอเชียใหญ่ที่สุดในด้านรายได้” แต่เมื่อต้นปี พ.ศ. 2553 มีปัญหาขาดทุนเรื้อรัง จนหมดความสามารถในการชำระหนี้สินเงินกู้ และตราสารหนี้ที่ล้นพ้นตัวกับเจ้าหน้าที่สถาบันการเงินใหญ่ 3 รายหลักของญี่ปุ่น จนต้องยื่นต่อศาลล้มละลายกลาง ขอเข้าโครงการฟื้นฟูกิจการ ปรับโครงสร้างหนี้ และถอนตัวออกจากตลาดหลักทรัพย์ภายใต้คำแนะนำของกองทุนฟื้นฟูกิจการ

2.2 หลังจากการเจรจาที่ยืดเยื้อ จนถึงขั้นหยุดดำเนินการไปนานถึง 2 ปี JAL ก็แปลงฐานะจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชนที่เป็นเอกชนเต็มตัว ด้วยเงื่อนไขฟื้นฟูกิจการหลายประการ คือ ตัดส่วนผู้ถือหุ้นเดิม (ส่วนใหญ่เป็นรัฐบาลหรือรัฐวิสาหกิจอื่น) ให้เหลือ 0% เพื่อรับเงินเพิ่มทุนใหม่ 3 แสนล้านเยน และล้างหนี้ 7.3 แสนล้านเยน

รัฐบาลญี่ปุ่น ได้ส่งเทียบไปเชิญ นายคาซุโอะ อินามอริ (Mr. Kazuo Inamori) ซึ่งเป็นผู้ก่อตั้งและผู้บริหารบริษัทยักษ์ใหญ่ระดับโลก “Kyocera Corporation” ให้เขา

มาช่วยเหลือ เสียสละ มาเป็นผู้นำในการฟื้นฟู JAL แม้เขาจะมีข้อด้อยว่า บุรุษผู้นี้ มีเคยอยู่ในสังเวียนธุรกิจการบินมาก่อนเลย

“เพียงแค่นี้ JAL พลิกจากขาดทุนเป็นกำไร จากที่เคยล้มละลายเพียงแค่นี้ไม่ถึงสองปี ได้รับรางวัลเป็น “สายการบินที่ตรงเวลาที่สุดของโลก” (2012) เพียงแค่นี้ไม่ถึงสามปี บริษัทก็กลับเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อีกครั้ง”

2.3 สิ่งที่ท่านประธานคาซุโอะ อินามอริ (Mr.Kazuo Inamori) พบหลังจากเข้ามารับตำแหน่ง 6 เดือน คือ “ผู้บริหารและพนักงาน แบ่งฝักแบ่งฝ่ายชัดเจน องค์การขาดข้อมูล ที่สะท้อนผลประกอบการที่เป็นปัจจุบัน ความรับผิดชอบของพนักงานก็ไม่ค่อยชัด เกิดภาวะโยนงานกันไป-มา”

รวมทั้ง ความไม่ใส่ใจอย่างแท้จริงของผู้บริหารระดับสูง ที่จะพลิกฟื้นองค์กรอย่างจริงจัง ส่วนมากจะเข้ามาบริหารเพื่อหวังแค่ผลประโยชน์ของตนและพวกพ้องซะมากกว่า ถือว่าเป็นองค์กรที่อู้อัย ไร้สมรรถภาพ ผู้บริหารส่วนใหญ่ก็ขาดความรับผิดชอบ ประธานคาซุโอะลงมือบริหารเริ่มจัดการความเปลี่ยนแปลงทันที

2.4 แผนธุรกิจหลักสำคัญ คือ ลดต้นทุนอย่างเคร่งครัด 2 แนวทางหลัก คือ ลดจำนวนและขยับเครื่องบินขนาดใหญ่ที่กินน้ำมันมากลง และตัดเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไรทิ้งไป เลิกจารีตจ้างงานตลอดชีวิตของญี่ปุ่น เป็นการลดจำนวนพนักงานครั้งใหญ่จากยอดรวมก่อนล้มละลาย 4.7 หมื่นคน เหลือแค่ 1.5 หมื่นคน ภายใน 5 ปี ภายในปี ค.ศ. 2015

แผนการลดต้นทุนดังกล่าวนี้ มุ่งหวังให้เป็นไปตามเงื่อนไขข้อกำหนดให้ต้นทุนการบินของบริษัท ซึ่งวัดจากต้นทุนต่อจำนวนที่นั่งเมื่อถึงจุดคุ้มทุน (CASK- cost per available seat kilometer) จากเดิมก่อนล้มละลาย 13.8 เยน เหลือแค่ 11.4 เยนให้ได้

หลังจากการทำความสะอาดภายในเสร็จสิ้น JAL ก็มีโครงสร้างผู้ถือหุ้นใหม่แล้วกลับเข้ามาจดทะเบียนในตลาดหุ้นโตเกียว เริ่มต้นชีวิตครั้งที่สองอีกครั้ง เมื่อกลางปี 2555 ซึ่งปรากฏรายชื่อกลุ่มผู้ถือหุ้นใหญ่เป็นกลุ่มกองทุนทั้งในและต่างประเทศ 10 กว่ากองทุน คิดเป็นสัดส่วนสูงถึง 65% และนักลงทุนสถาบันอีก 15%

หุ้นเพิ่มทุนใหม่ที่นำออกมาขายจำนวน 8.5 พันล้านหุ้น เพื่อให้ได้เงินทุนใหม่ 6.63 แสนล้านเยน ถูกนำเสนอมายกแก่ประชาชนทั่วไป ทำให้ JAL กลับกลายมาเป็นสายการบินที่มีมาร์เก็ตแคปอันดับสองของเอเชีย รองลงมาจาก สิงคโปร์แอร์ไลน์

นอกเหนือจากการลดต้นทุนแล้ว มาตรการเสริมเพื่อแข่งขันได้ คือ วางยุทธศาสตร์การตลาดสร้างรายได้จากสายการบินประจำ บวกกับสายการบินโลว์คอสต์แบบ “รบหลายทาง” เช่น การร่วมทุนกับแคว้นคัสของออสเตรเลีย สร้างสายการบินต้นทุนต่ำ Jet Star Japan เพื่อแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำของ ANA คู่ปรับสำคัญเพื่อนร่วมชาติ และจับมือสร้างพันธมิตรกับสายการบินทั่วโลก (กลุ่ม The World) เพื่อแลกเปลี่ยนความร่วมมือทางการตลาดระหว่างกัน

วินัยและเข้มงวดที่แน่นหนาของ JAL ดังกล่าว เป็นความเจ็บปวดในช่วงเปลี่ยนผ่านอย่างเลียดไม่พ้น...

3. แน่ใจว่า JAL กับ Thai มีรายละเอียดแตกต่างกัน

สิ่งที่ใช้ได้กับ JAL มิได้หมายความว่าต้องมาใช้กับ Thai

เพราะยุคสมัยเปลี่ยนไป ผู้บริโภคเปลี่ยนไป และสมรรถภูมิก็มีการแข่งขันรุนแรงกว่าเดิม

แต่สิ่งที่เรียนรู้ได้เหมือนกัน คือ จะเปลี่ยนแปลงตัวเอง หรือจะตาย

ตาย คือ หายสาบสูญไปจากสารบบของกิจการการบิน ในยุคการแข่งขัน

เชียวกราก

สารสัมพันธ์