

โหดแผนฟื้นฟู"การบินไทย"ความหวังสุดท้าย "คมนาคม"ชิงปิดเกมเสนอตั้งสายการบินแห่งชาติใหม่



ชาญศิลป์ ตรีนุชกร



พิเชษฐพงษ์ สาวิรัฐวิภาค



ปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

การตัดสินใจนำบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตาม พ.ร.บ.ล้มละลาย พ.ศ. 2483 และให้การบินไทยหลุดพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจโดยเด็ดขาด โดยปรับโครงสร้างการถือหุ้น กระทรวงการคลังลดสัดส่วนหุ้นลงต่ำกว่า 50% ซึ่งคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (คนร.) มีมติเมื่อวันที่ 18 พ.ค. 2563 พร้อมกับยกเลิกแนวทางของแผนฟื้นฟูการบินไทยเดิม เป็นไปตามที่กระทรวงคมนาคมนำเสนอภายใต้เหตุผลที่ว่าแผนฟื้นฟูการบินไทย มีปัจจัยเสี่ยง 23 ด้าน ที่จะไม่สามารถทำให้การบินไทยกลับมาทำกำไรได้ตามแผนแน่นอน อีกทั้งยังไม่เป็นภาระให้กระทรวงคลังต้องเข้าไปกู้ยืม เหมือนที่ผ่านมา

ซึ่งสถานะการเงินของการบินไทยในปี 2562 มีหนี้สินอยู่ถึง 147,352 ล้านบาท สัดส่วนหนี้สิน/ทุนสูงถึง 12.5 เท่า ผลประกอบการขาดทุน 12,017 ล้านบาท โดยประสบกับการขาดทุนมาอย่างต่อเนื่องทำให้ขาดเสถียรภาพทางการเงิน ขณะที่สถานการณ์โรคโควิด-19 ยิ่งทำให้สถานะการเงินของการบินไทยตกต่ำ เพราะไม่สามารถหารายได้จากธุรกิจหลักได้ เรียกได้ว่าฐานะการเงินอยู่ในขั้นวิกฤต ต้องได้รับการแก้ไขโดยด่วน

สำหรับปัจจัยเสี่ยง 23 ข้อ ที่มองว่าแผนฟื้นฟูจะไม่สำเร็จ ส่วนใหญ่เป็นปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์กร เช่น ปรับปรุงฝูงบินไม่ได้ เนื่องจากไม่สามารถขายเครื่องบินเก่าได้ตามแผน, ปรับปรุงการทำงานและลดต้นทุนไม่ได้ตามแผน, ปรับโครงสร้างและปรับลดพนักงาน ทำไม่ได้ตามแผน, กลุ่มธุรกิจ ฝ่ายช่าง บริการภาคพื้น ด้านสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ มีขั้นตอนการทำงานและการอนุมัติล่าช้า มีต้นทุนที่ไม่สามารถแข่งขันได้, การอนุมัติงบประมาณล่าช้า, กระบวนการจัดซื้อ ล่าช้า เป็นต้น

นอกจากนี้ ยังมองว่าที่ผ่านมาการบินไทยไม่เคยดำเนินการตามแผนฟื้นฟูได้สำเร็จ โครงสร้างการกำกับดูแลการบริหารขาดประสิทธิภาพ วัฒนธรรมองค์กรทำงานแยกส่วนต่างคนต่างทำต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ขณะที่ พ.ร.บ.แรงงานรัฐวิสาหกิจฯ ทำให้การบริหารจัดการถูกจำกัด และ พ.ร.บ.คุณสมบัติมาตรฐานฯ เป็นอุปสรรคในการสรรหาคณะกรรมการและกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ที่เหมาะสม

ในขณะที่ยังมี 2 ทางเลือก คือคงให้เป็นรัฐวิสาหกิจเหมือนเดิมที่รัฐบาลเข้าไปกู้ โดยค้ำประกันเงินกู้ 54,000 ล้านบาท และเสี่ยงที่จะการฟื้นฟูจะไม่สำเร็จทำให้รัฐต้องใส่เงินเพิ่มทุนอีก 80,000 ล้านบาท ...ไม่คุ้มค่า เกิดความเสียหายและสูญเสีย

กับทางเลือก ปล่อยให้ล้มละลาย ต้องหยุดบิน พนักงานถูกไล่อพยพ เจ้าหนี้ ผู้ถือหุ้น เสียหายทั้งหมด

ด้วยสาเหตุทั้งหมด บิบบให้การบินไทยเหลือทางเลือกเดียว คือ เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้คำสั่งศาล ตามพ.ร.บ.ล้มละลาย โดยเมื่อปรับโครงสร้างผู้ถือหุ้น ลดสัดส่วนของคลัง และหลุดพ้นข้อจำกัดการเป็นรัฐวิสาหกิจ การบินไทยจะต้องปรับโครงสร้างองค์กร ปรับลดบุคลากรลงกว่า 30% ปรับลดเที่ยวบินเหลือเฉพาะที่มีกำไร โดยใช้โค้ดแชร์ หรือโคแบรนดิ้ง กับสายการบินพันธมิตร สตาร์ อัลไลแอนซ์ รวมถึงปรับลดฝูงบินให้เหมาะสมกับต้นทุนและค่าซ่อมบำรุง หากทางเพิ่มรายได้และกำไรจากธุรกิจ ลดต้นทุน ปรับโครงสร้างเป็นโฮลดิ้งและให้มีการร่วมทุนในกลุ่มบริษัทย่อย

ในขณะนั้นมองว่า เมื่อเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการตามคำสั่งศาล จะมีการพักชำระหนี้ ส่วนคลังลดวงเงินค้ำประกันลงเหลือน้อยกว่า

18,000 ล้านบาท และหวังว่าจะสามารถแฮ็คคัทหนี้ และแปลงหนี้เป็นทุนได้ ...รัฐไม่มีความเสี่ยงขณะที่การบินไทยยังสามารถทำธุรกิจได้ตามปกติ

ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ฟื้นฟู ดึงทีมกำหนด

วันที่ 14 ก.ย. 2563 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้การบินไทยดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้กำหนดตามทีการบินไทยเสนอ ได้แก่

ศาลล้มละลายกลาง มีคำสั่งให้ บมจ.การบินไทย (THAI) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ตามที่บริษัทในฐานะลูกหนี้เป็นผู้ร้องขอ พร้อมแต่งตั้งบริษัท อีวาย คอร์ปอเรท แอดไวซอรี เซอร์วิสเชส ร่วมกับ พล.อ.อ.ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน นายจักรกฤตฤกษ์ พาราพันธกุล นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค นายบุญทักษ์ หวังเจริญ นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้จัดการฟื้นฟูกิจการ

พร้อมกับเริ่มแผนลดค่าใช้จ่าย ปรับโครงสร้างองค์กร ลดพนักงานผ่านโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร (Mutual Separation Plan : MSP) โดยเป้าหมายลดพนักงานจากที่มีทั้งหมด 17,098 คน เหลือประมาณ 14,000-15,000 คน เพื่อให้เหมาะสมกับแผนธุรกิจของการบินไทยในอนาคต

ขณะที่สถานะของการบินไทย ณ สิ้นปี 2563 ต้องแบกขาดทุนหนักเป็นประวัติการณ์ จำนวน 141,180 ล้านบาท ส่งผลให้หนี้สินรวมพุ่งไปอยู่ที่ 337,456 ล้านบาทเพิ่มขึ้นกว่า 1 เท่าตัวจากปี 2562 ที่มีหนี้สินจำนวน 147,352 ล้านบาท

กระบวนการฟื้นฟูการบินไทย ไม่ได้ราบรื่นตามที่คาดหวังไว้ เพราะมีปัญหาในหลายเรื่อง ทั้งภายในองค์กรเอง สหภาพฯ และพนักงานมีหลายกลุ่ม มีความเห็นเรื่องโครงสร้างสถานภาพของพนักงานไม่ตรงกันกับผู้กำหนดแผน ส่วนผู้กำหนดแผนเอง ยังมีความเห็นต่างกัน ล่าสุดแม้ได้ยื่นแผนฟื้นฟูต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ แต่ก็มียางานว่า กลุ่มเจ้าหน้าที่รายใหญ่ ส่อจะไม่เห็นด้วยกับแผนฟื้นฟู และต้องการแก้ไขแผน

ล่าสุดเมื่อวันที่ 3 พ.ค.สหภาพแรงงานการบินไทยร่วมใจล้มพันธ์ (สร.กบท.สพ.) นำโดยนายศิริพงศ์ สุกระกาญจน์นาโชด ได้ยื่นหนังสือต่อพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี เสนอขอให้ตั้งนายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค หรือบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมเป็นผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการบริษัทการบินไทย โดยมีพนักงานร่วมลงชื่อสนับสนุนกว่า 2,000 คน เนื่องจากเห็นว่าในสถานการณ์ที่บริษัทการบินไทย อยู่ในช่วงกระบวนการฟื้นฟูกิจการ ผู้บริหารแผนฟื้นฟู จึงต้องเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ยุติธรรม มีจรรยาภิบาล โปร่งใส และมีความรู้ความสามารถเป็นที่ประจักษ์ รวมทั้งมีความเป็นธรรม

นายณเรศ ผึ้งแยม ที่ปรึกษาสหภาพฯ กล่าวว่า พนักงานส่วนใหญ่เห็นด้วยกับแนวคิดของของ นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค ที่มองที่ประโยชน์ของส่วนรวมไม่มีนัยแอบแฝง ไม่ทำงานตามคำสั่งทางการเมือง ซึ่งต้องยอมรับว่า ปัญหาของการบินไทยตลอดเวลาที่ผ่านมา คือถูกการเมืองแทรกแซง ต่อให้ผู้บริหารเก่ง เป็นมืออาชีพ ก็ไม่สามารถทำให้การบินไทยดีขึ้นได้

"ผู้กำหนด หรือผู้ที่ถูกเสนอชื่อให้เป็นผู้บริหารแผน คนการบินไทยรู้จักดีว่าเคยทำให้บริษัทขาดทุน อย่างไร วันนี้หนี้สินเพิ่มเป็นกว่า 3 แสนล้าน ส่วนหนึ่งเพราะมีการปลดระวางเครื่องบินก่อนเวลา ทำให้ขาดทุนทางบัญชีเพิ่ม นอกจากนี้ การที่บริษัทปรับโครงสร้าง มีการลดพนักงานที่ผ่านมา เท่ากับผู้จัดทำแผนเป็นผู้บริหารแผนเองก่อนที่แผนฟื้นฟูจะผ่านการอนุมัติจากเจ้าหน้าที่แล้วหากเจ้าหน้าที่ไม่อนุมัติจะเกิดอะไรขึ้น"

คลัง&คมนาคม ตีเบต การบินไทยคืนสภาพรัฐวิสาหกิจ

ล่าสุดเมื่อสถาบันการเงินนำโดยธนาคารกรุงเทพ ธนาคารกรุงไทย เจ้าหน้าที่รายใหญ่ ยื่นข้อเสนอขอแก้ไขแผนฟื้นฟูขอมีส่วนร่วมในการบริหาร และให้กระทรวงการคลังค้ำประกันเงินกู้เงิน 5 หมื่นล้านบาท ที่การบินไทยต้องเพิ่มทุนภายใน 2 ปี เพื่อใช้เป็นเงินหมุนเวียน และประเด็นที่กระทรวงการคลังอาจต้องใส่เงินเพื่อเพิ่มทุนหรือค้ำประกันเงินกู้ราว 25,000 ล้านบาท เป็นที่มาของการเสนอให้นำการบินไทยกลับสู่สถานะรัฐวิสาหกิจ ซึ่งถูกคัดค้านที่จากกระทรวงคมนาคม

โดยเห็นว่า ข้อเสนอของ ก.คลังและการบินไทย ในการให้รัฐกลับเข้าถือหุ้น ทำให้รัฐมีสัดส่วนหุ้นมากกว่า 50% เพื่อให้การบินไทยมีสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ และได้รับสิทธิประโยชน์เหมือนเดิม

ขณะที่มีข้อเสีย คือ 1. จะเกิดคำถามว่า เหตุผลที่ก่อนหน้านี้การบินไทยพ้นรัฐวิสาหกิจคืออะไร 2. ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูได้ยาก 3. เปรียบเทียบกับเจ้าหน้าที่จะให้แฮ็คคัทหนี้ ยาก 4. ปรับโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กรให้มีประสิทธิภาพยาก 5. หนี้ทั้งหมดของการบินไทยจะถูกรวมเป็นหนี้สาธารณะของรัฐบาล เพิ่มขึ้นกว่า 300,000 ล้านบาท 6. รัฐอาจต้องใช้เงินสนับสนุนอีกปีละ 50,000 ล้านบาท ตาม KPI ของ สคร.และทำให้รัฐต้องเข้าไปค้ำประกันหรือสนับสนุนเงินลงทุนกว่า 150,000-250,000 ล้านบาท ไม่น้อยกว่า 3-5 ปี จนกว่าการบินไทยจะกลับมาดีกว่า

นอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นตามมา เช่น พนักงานที่สมัครใจลาออกไปเพราะองค์กรไม่ได้เป็นรัฐวิสาหกิจ จะมีการร้องเรียน, กรณีฟื้นฟูไม่สำเร็จภาระความเสี่ยงตกเป็นของรัฐเพิ่มขึ้นอีก

คมนาคม เสนอตั้งสายการบินแห่งชาติใหม่

ในขณะเดียวกัน ก.คมนาคมได้เสนอแนวทาง ที่ให้รัฐจัดตั้งองค์กรขึ้นใหม่ เพื่อกำหนดเป็นสายการบินแห่งชาติในอนาคต และปล่อยให้การบินไทย เป็นบริษัทเอกชนเช่นเดิม และดำเนินการไปตามกระบวนการฟื้นฟูของศาลต่อไป โดยพบว่ามีข้อดี เช่น

บริษัทตั้งใหม่ มีประสิทธิภาพมากกว่า เนื่องจากสามารถเริ่มจัดตั้งจากขนาดเล็ก ใช้เงินลงทุนไม่มากแล้วค่อยขยายตามความต้องการ อย่างแข็งแรง, บริษัทใหม่ไม่มีหนี้สิน, บริษัทใหม่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ดีกว่า สร้างทัศนคติให้กับบุคลากรที่ดีกว่า, บริษัทใหม่จะสามารถสรรหาผู้บริหารมืออาชีพ ทั้งจากบุคคลภายนอก หรือจากบุคลากรที่มีศักยภาพดีจาก การบินไทยก็ได้, บริษัทใหม่สามารถกำหนดรูปแบบการพัฒนา โดยมองไปข้างหน้าแบบมีกลยุทธ์พร้อมแข่งขัน สามารถควบคุมผลประโยชน์ได้

**คลังซื้อหุ้น
การบินไทย**

สัดส่วนมากกว่า
50%

ข้อดี ได้สิทธิประโยชน์จากการเป็นรัฐวิสาหกิจ

ข้อเสีย สังกัดบีค่านการกรณนโยบายให้พ้นจากรัฐวิสาหกิจ

- ดำเนินการตามแผนฟื้นฟู ยาก
- เจรจาเจ้าหนี้เพื่อเอื้อยัก ยาก
- หนักกว่า 3 แสนล้านบาท จะเพิ่มภาระหนี้สาธารณะของรัฐ
- รัฐค่าประกัน/สนับสนุนเงินลงทุนกว่า 1.5 - 2.5 หมื่นล้านบาท ไม่น้อยกว่า 3-5 ปี

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 360

จัดตั้งสายการบินใหม่แห่งชาติ

โครงสร้าง บริษัทสายการบินใหม่ **มี 5 หน่วยธุรกิจ**

- 1 Airline**
- 2 Air Cargo**
- 3 Ground Service**
- 4 MRO**
- 5 Catering**

ที่มา : ผู้จัดการรายวัน 360

“คมนาคม”วางโมเดลไลน์ตั้ง สายการบินใหม่ ภายใน 5 เดือน พร้อมโมเดลธุรกิจ ดันเป็นสายการบินแห่งชาติ

โดยขั้นตอนการจดทะเบียนบริษัทใหม่ ใช้ระยะเวลาเร็วสุด 5 เดือน เริ่มตั้งแต่เสนอกรม. เสนอรายชื่อกรรมการบริษัท ให้สคร. เห็นชอบไปจนถึงการจดทะเบียนบริษัท ขณะที่การขอใบอนุญาตเป็นสายการบิน (AOL/AOC) ไปยังสำนักงานการบินพลเรือนแห่งประเทศไทย (กพท.) หรือ CAAT และกระทรวงคมนาคม จะดำเนินการได้เสร็จสิ้นภายใน 5-6 เดือน

ทั้งนี้ ยังได้มีวางรูปแบบและโอกาสในการทำธุรกิจ ของสายการบินที่จัดตั้งใหม่ เพื่อให้เป็นสายการบินแห่งชาติ โดยแยก Business Unit (BU) เป็น 5 BU ได้แก่ BU สายการบิน หรือ Airline, BU ขนส่งสินค้าทางอากาศ หรือ Air Cargo, BU บริการภาคพื้น หรือ Ground Service, BU ศูนย์ซ่อมอากาศยาน หรือ MRO, BU ครั้วการบิน หรือ Catering

ซึ่งบริษัทแต่ละ BU ต้องแยกการบริหารและแยกบัญชีออกจากกันโดยชัดเจน โดยทุกบริษัทเริ่มจากขนาดเล็กไปใหญ่ เริ่มต้นจากสายการบินไปสู่ธุรกิจเสริมอื่นๆ ที่เกื้อหนุนต่อธุรกิจ

การบิน และใช้การคัดสรรบุคลากรที่มีใบอนุญาต มีศักยภาพอยู่แล้ว หรือร่วมทุนกับพันธมิตรอัลไลแอนซ์ ต่างๆ โดยอาศัยจังหวะเวลาและโอกาสที่อุตสาหกรรมการบินยังอยู่ในภาวะตกต่ำ จากสถานการณ์โควิด-19

ความล้มเหลวที่ผ่านมาของการบินไทย มีจากหลายปัจจัยหลายสาเหตุ ทั้งปัญหาภายในองค์กรที่ทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรม ปัจจัยจากนโยบายการเมืองที่เข้ามาแทรกแซง แสวงหาผลประโยชน์มหาศาล จากการจัดซื้อเครื่องบิน ทำให้ทิศทางองค์กรบิดเบี้ยว แม้จะผ่านการฟื้นฟูหลายครั้งแต่ไม่สำเร็จ จนเดินมายืนฟื้นฟูต่อศาลล้มละลาย...

ซึ่งหวังว่าจะเป็นหนทางพลิกฟื้น “การบินไทย” ให้กลับมายืนหยัดต่อไป แต่ก็ยังไม่มื่ออะไรแน่นอน เพราะอุปสรรคยังมีอีกมาก คงต้องรอลุ้นด้านสำคัญการประชุมเจ้าหน้าที่ เพื่อพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการ วันที่ 12 พ.ค. 2564 จะเป็นจุดชี้ชะตา “การบินไทย” ส่วนนโยบายที่กลับไปกลับมา กับเกมชิงตั้งสายการบินแห่งชาติใหม่ เปลี่ยนกลุ่มผลประโยชน์ของชาติ หลังจากนั้น ต้องติดตามกันอย่างใกล้ชิด...