

ประชาชาติ ธุรกิจ Prachachat Turakij Circulation: 120,000 Ad Rate: 1,350	Section: การตลาด/ท่องเที่ยว วันที่: จันทร์ 24 - พุธ 26 พฤษภาคม 2564 ปีที่: 43 ฉบับที่: 5360 หน้า: 1(กลาง), 13, 15 Col.Inch: 183.71 Ad Value: 248,008.50 PRValue (x3): 744,025.50 คลิป: สีสี่ หัวข้อข่าว: สัมภาษณ์พิเศษ: คิกออฟฟื้นฟู'บินไทย'จับตา 3 ปัจจัยเสี่ยง โควิด-ราคา...
--	--



คิกออฟฟื้นฟู “บินไทย”
จับตา 3 ปัจจัยเสี่ยงใหม่

15 โควิด-ราคาน้ำมัน
การเมือง

คิกออฟฟื้นฟู ‘บินไทย’ จับตา 3 ปัจจัยเสี่ยง โควิด-ราคาน้ำมัน-การเมือง

สัมภาษณ์พิเศษ

แผนการโหวตรับแผนฟื้นฟูกิจการ
จากเจ้าหนี้ไปเรียบร้อยแล้วเมื่อ 19
พฤษภาคมที่ผ่านมา สำหรับ
บมจ.การบินไทย ด้วยคะแนนโหวตถึง
91.56% โดยหลัก ๆ แล้วเป็นแผนฟื้นฟู

ฉบับของผู้ทำแผน (การบินไทย) และ
แผนที่เจ้าหนี้โดยธนาคารกรุงเทพ และ
ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย
(ชสอ.) เสนอแก้ไข
“ประชาชาติธุรกิจ” ได้สัมภาษณ์พิเศษ
“ชาญศิลป์ ตรีนุชกร” รักษาการ
ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (DD) บมจ.

การบินไทย และหนึ่งในคณะผู้บริหาร
แผนฟื้นฟูถึงแนวทางการดำเนินงาน
หลังจากนี้ ทั้งแผนการลดรายจ่าย
เพิ่มรายได้ การเตรียมพร้อมด้านการเงิน
รวมถึงแผนงานสำหรับการกลับมา
ทำการบินเชิงพาณิชย์อีกครั้งไว้อย่างนี้

Q : กระบวนการทำแผนฟื้นฟูสำเร็จได้ตามไทม์ไลน์ที่คาดการณ์ไว้หรือไม่

ครับ ถือว่าทุกอย่างจบได้ตามไทม์ไลน์ที่เราวางไว้ ที่แรกก็ไม่ได้คาดการณ์ด้วยซ้ำว่าการพิจารณาวันเดียวจะเสร็จ คิดไว้ว่าอาจจะยืดเยื้อกว่านี้

Q : ขั้นตอนการดำเนินงานหลังจากนี้เป็นอย่างไร

ทุกอย่างกำลังเริ่มต้น ขั้นตอนหลังจากนี้ต้องรอศาลไต่สวนเพื่อพิจารณาแผนฟื้นฟูอีกครั้งในวันที่ 28 พฤษภาคมนี้ จากนั้นบริษัทสามารถเดินหน้าปรับโครงสร้างเงินทุนได้เลย แต่ในระหว่างนี้งานส่วนไหนที่ทำล่วงหน้าได้ก็เดินหน้าได้เลย เช่น แผนการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ ซึ่งเป็นแผนที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ในช่วงทำแผนฟื้นฟูแล้ว

Q : งานส่วนไหนบ้างที่ได้ดำเนินการล่วงหน้าไปแล้ว

ที่ผ่านมาได้ดำเนินการเรื่องการลดต้นทุนไปแล้ว โดยหลังจากที่เข้าสู่โครงสร้างใหม่เมื่อ 1 พฤษภาคมที่ผ่านมา เราสามารถลดต้นทุนด้านบุคลากรลงได้ครึ่งหนึ่ง จากเมื่อปี 2563 เรามีต้นทุนบุคลากรราว 30,000 ล้านบาทต่อปี จากจำนวนบุคลากรทั้งหมดประมาณ 29,000 คน หลังจากเข้าสู่โครงสร้างใหม่ คาดว่าต้นทุนด้านบุคลากรจะเหลือราว 15,000-16,000 ล้านบาทต่อปี จากบุคลากร 15,000-16,000 คน

เช่นเดียวกับเรื่องของค่าใช้จ่ายด้านเครื่องบิน หลังจากที่ได้เริ่มเจรจากับคู่สัญญาไปแล้วประมาณ 50 สัญญา เราสามารถลดต้นทุนเกี่ยวกับเครื่องบินทั้งหมดตลอดอายุสัญญาได้แล้วประมาณ 60,000 ล้านบาท (ตั้งแต่ 5-15 ปี)

ในส่วนของเครื่องบิน จากเดิมเรามี

เครื่องบิน 12 แบบ 9 ประเภทเครื่องยนต์ และนักบินประจำฝูงบิน 5 กลุ่ม ตอนนี้เราปรับลดเหลือเครื่องบิน 4 แบบ 3 ประเภทเครื่องยนต์ และนักบินประจำฝูงบิน 2 กลุ่ม เครื่องบินเก่าบางส่วนเราก็จะทำการขายออกไป

นี่คือ 2 เรื่องหลักที่เราทำไปแล้ว และทั้ง 2 ส่วนนี้ถือเป็นต้นทุนหลักที่จะทำให้การบินไทยสามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นได้

Q : ในส่วนของแผนการเพิ่มรายได้วางไว้อย่างไร

ในช่วงก่อนโควิด-19 (มีนาคม 2563) การบินไทยทำการบินประมาณ 6,000 เที่ยวบินต่อเดือน พอเจอโควิดช่วงประมาณเมษายน 2563 เราทำการบินได้แค่ 174 เที่ยวบินต่อเดือน แต่เมื่อเดือนมีนาคม 2564 ที่ผ่านมา เรากลับมาบินได้ประมาณ 400-500 เที่ยวบินต่อเดือน โดยเน้นให้บริการเที่ยวบินที่เป็น semi-commercial คือ เที่ยวบินขนส่งสินค้าและผู้โดยสาร

ปัจจุบันการบินไทยมีเที่ยวบินให้บริการแล้วบางส่วน ส่วนใหญ่ยังเป็นเที่ยวบิน semi-commercial และเที่ยวบินชาร์เตอร์โพลต์ อาทิ เส้นทางแฟรงก์เฟิร์ต, โคเปนเฮเกน, ปารีส, โตเกียว, โอซากา ฯลฯ แต่ยังมีปริมาณไม่มากนัก เนื่องจากโควิดระลอก 3 คาดว่าจะทยอยเพิ่มอีกในช่วงไตรมาส 3 นี้ ที่ประเทศไทยมีนโยบายเปิดรับต่างชาติภายใต้โมเดล “ภูเก็ต แซนด์บ็อกซ์” วันที่ 1 กรกฎาคมนี้

ตามแผนเราคาดว่าเราจะเริ่มกลับมาบินได้ชัดเจนขึ้นในช่วงไตรมาส 4 และมีเที่ยวบินที่ให้บริการในรูปแบบเที่ยวบินประจำ (schedule flight) ที่จะเริ่มจากให้บริการทุกสัปดาห์ หรือสัปดาห์ละ 2 เที่ยวบินก่อน จากนั้นจึงทยอยเพิ่มตามดีมานด์

ส่วนเส้นทางภายในประเทศยังคง

ให้ “ไทยสมายล์” ทำการบินต่อไป ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามหารายได้ที่นอกเหนือจากธุรกิจการบิน เช่น แคเทอริง, คาร์โก้, ซ่อมบำรุง ฯลฯ รวมถึงรายได้ใหม่ที่มาจากฝ่ายขับเคลื่อนองค์กร (Chief of Transformation Office) ที่แสวงหาโอกาสใหม่ในการพัฒนาธุรกิจ

Q : ช่วงปี 2 ปีแรกนี้มีความต้องการใช้เครื่องบินกี่ลำ

ในอดีตก่อนโควิดการบินไทยมีเครื่องบิน 103 ลำ ช่วงเริ่มต้นนี้เราจะใช้เครื่องบินราว 50-60 ลำ จากนั้นปี 2568-2569 คาดว่าการบินไทยจะใช้เครื่องบินประมาณ 70-80 ลำ

ส่วนเครื่องบินที่ไม่ใช้งานนั้นบางส่วนเราได้ดำเนินการเจรจาขอคืน ซึ่งมีจำนวนประมาณ 10 กว่าลำ บางส่วนก็เจรจายังไม่ได้ใช้ก็หยุดจ่ายค่าเช่าไปก่อนและในอนาคตหากต้องใช้งาน เราจะได้ในราคาต้นทุนที่ต่ำลง โดยมีเงื่อนไขว่าเราจะจ่ายค่าเช่าเครื่องบินตามชั่วโมงการใช้งานจริง

สำหรับเครื่องบินที่ประกาศขายไปนั้นส่วนใหญ่เป็นเครื่องบินที่ไม่ได้ใช้งานนานแล้ว ซึ่งที่ผ่านมาเราได้เซอร์เวย์ตลาดไปแล้ว คาดว่าน่าจะได้ข้อสรุปในอีกประมาณ 1-2 เดือนข้างหน้า

Q : ในเรื่องของเงินทุนใหม่ที่จะเข้ามาวางแผนไว้อย่างไร

หลังจากแผนผ่านเสร็จ คณะผู้บริหารแผนจะต้องเดินตามแผนที่ใครจะเข้ามาใครจะแปลงหนี้เป็นทุน ใครจะลดทุน ฯลฯ ซึ่งเรากำหนดราคาหุ้นไว้แล้วและเงินใหม่นั้นก็มาได้หลายแบบ เช่น จากหนี้ที่ลดลงจากการแปลงหนี้เป็นทุน หรืออาจเป็นเงินกู้ หรือเป็นการเพิ่มทุน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารแผนและคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ต้องพิจารณาอนุมัติ และมีคณะกรรมการกำกับดูแลสินเชื่อ

ประชาชาติ ธุรกิจ Prachachat Turakij Circulation: 120,000 Ad Rate: 1,350	Section: การตลาด/ท่องเที่ยว วันที่: จันทร์ 24 - พุธ 26 พฤษภาคม 2564 ปีที่: 43 ฉบับที่: 5360 หน้า: 1(กลาง), 13, 15 Col.Inch: 183.71 Ad Value: 248,008.50 PRValue (x3): 744,025.50 คลิป: สีสี่ หัวข้อข่าว: สัมภาษณ์พิเศษ: คิกออฟฟื้นฟู'บินไทย'จับตา 3 ปัจจัยเสี่ยง โควิด-ราคา...
--	--

ใหม่มาช่วย

โดยคณะกรรมการเจ้าหน้าที่
เราได้มาแล้ว 7 คน ซึ่งเป็น
ตัวแทนของเจ้าหน้าที่กลุ่ม
ต่าง ๆ ได้แก่ จากแบงก์
กรุงเทพ ชุมชนสหกรณ์
สหกรณ์ธรรมศาสตร์
สหกรณ์การไฟฟ้าฝ่าย
ผลิตฯ แบงก์ออมสิน
ไทยสมุทรประกันชีวิต
และจากกระทรวง
การคลัง ส่วนคณะ
กรรมการกำกับดูแล
สินเชื่อใหม่ เรายัง
ไม่ได้เลือก ซึ่งจะ
เข้ามาหลังจากที่มี
สินเชื่อใหม่เข้ามา

**Q : เดิมตั้งเป้าได้เงิน
ก้อนแรกเข้ามา 50,000
ล้านบาท**

จำนวนเงิน 50,000 ล้าน
บาทนี้ คือก้อนหนึ่งของ
กรอบวงเงิน จะใช้ภายใน 1-3 ปี
แต่เวลาเข้ามาอาจจะเข้ามา
ครั้งละ 5,000 ล้านบาท
10,000 ล้านบาท หรืออื่น ๆ
แล้วแต่ว่าจะเข้ามาอย่างไร แต่
ก้อนแรกนี้ต้องมีมูลค่ามากน้อย
เพราะเราจำเป็นต้องใช้เงินมาดูแล
ซ่อมบำรุงเครื่องบินให้กลับมา

ชาญศิลป์ ตรีนุชกร

บินได้ แต่ถ้าเรากลับมาทำการบินได้เรา
ก็ทำรายได้เลย

**Q : เงินก้อนแรกที่จะเข้ามานั้น
โอกาสน่าจะเป็นลักษณะไหน**

เร็วที่สุดน่าจะเป็นรูปแบบเงินกู้ เพราะ
การเพิ่มทุนต้องใช้เวลา

**Q : ความจำเป็นที่เงินก้อนแรกต้อง
เข้ามาควรเป็นช่วงไหน และเท่าไร
ถึงพอสำหรับรีสตาร์ทธุรกิจใหม่**

น่าจะอีกสัก 3-4 เดือนข้างหน้า หรือ
ประมาณสิงหาคม-กันยายนนี้ และอย่าง
น้อยน่าจะมีมูลค่าประมาณ 5,000-
10,000 ล้านบาท เพราะเรามีต้นทุน
การดำเนินงานราว 1,000 ล้านบาท
ต่อเดือน

แต่อย่างที่บอกว่าในช่วงกลับมา
เริ่มธุรกิจใหม่อีกครั้งจำเป็นต้องใช้เงิน
มากหน่อย เพื่อนำมาใช้สำหรับดูแล
เครื่องบินให้กลับมาบินได้ รวมถึงค่า
น้ำมัน และชำระหนี้บางส่วน

**Q : การขายสินทรัพย์ยังอยู่ในแผนการ
หาเงินด้วยหรือไม่**

มีอยู่ครับ แต่ต้องขอศาลพิจารณา
ก่อน คือเราต้องฟ้องตัวเองก่อน ที่ผ่านมา
เราได้ขอศาลทยอยขายบางส่วนไปแล้ว
เช่น ขายหุ้นในบริษัท BAFS ขายที่ดิน

ประชาชาติ ธุรกิจ Prachachat Turakij Circulation: 120,000 Ad Rate: 1,350	Section: การตลาด/ท่องเที่ยว วันที่: จันทร์ 24 - พุธ 26 พฤษภาคม 2564 ปีที่: 43 ฉบับที่: 5360 หน้า: 1(กลาง), 13, 15 Col.Inch: 183.71 Ad Value: 248,008.50 PRValue (x3): 744,025.50 คลิป: สีสี่ หัวข้อข่าว: สัมภาษณ์พิเศษ: คิกออฟฟื้นฟู'บินไทย'จับตา 3 ปัจจัยเสี่ยง โควิด-ราคา...		

และอาคารลูกเรือหลักสี่ และรอขายเครื่องบินอีกจำนวนหนึ่ง

นอกจากนี้ยังเตรียมขอศาลขายสินทรัพย์ที่เป็นอาคาร ที่ดินในต่างประเทศบางส่วนต่อไป

Q : ตามแผนฟื้นฟูคาดการณ์รายได้ปีนี้ไว้ 20,000 ล้านบาทนั้นยังเชื่อว่าจะทำได้ไหม

ปกติการบินไทยมีรายได้รวมปีละประมาณ 200,000 ล้านบาท ในแผนฟื้นฟูนี้ตั้งเป้าไว้ที่ 20,000 ล้านบาท ก็น่าจะเป็นไปได้ เพราะเราพยายามไปเพิ่มรายได้ในส่วนคาร์โก้ แคเทอริง ช่อมบำรุง ฯลฯ

เรียกว่าเราต้องไม่หยุดนิ่งในการหารายได้อื่น ๆ เข้ามาเสริมรายได้จากธุรกิจการบิน และอีกทางหนึ่งก็ต้องพยายามช่วยลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลงให้หมด เพื่อต่อลมหายใจเฮือกสุดท้ายของการบินไทย

Q : ประเมินว่าการบินไทยจะเริ่มมีกำไรได้อีกครั้งในช่วงปีไหน

ตามแผนฟื้นฟู ปี 2564 และ 2565 นี้ การบินไทยยังคงขาดทุนอยู่ แต่คาดการณ์ไว้ว่าประมาณปี 2566-2567 หรือประมาณ 3-5 ปีข้างหน้าความสามารถในการทำกำไรจากการดำเนินงาน หรือ EBITDA เราน่าจะดีขึ้น โดยตั้งเป้าว่าปี 2566-2567 เราจะเดินไปถึงจุดคุ้มทุนและไม่ขาดทุนแล้ว และผลประกอบการรวมจะเริ่มมีกำไรชัดเจนขึ้นตั้งแต่ปี 2568 เป็นต้นไป

Q : ในแผนเรคาดการณ์ผลประกอบการไว้ยาวถึง 15 ปี

ใช่ครับ เพราะว่าเราทำแผนด้วย airline expert และมีผู้เชี่ยวชาญด้านต่าง ๆ ระดับโลกมาช่วย และตอนทำเราก็ไม่ได้คิดว่าการบินไทยโฉมใหม่จะไม่เหมือนการบินไทยเดิม เพราะเราได้สร้างโครงสร้าง ทำระบบต่าง ๆ ใหม่หมดในหลาย ๆ ส่วน เช่น การรวมศูนย์จัดซื้อ ตั้งหน่วยกลยุทธ์องค์กร มีฝ่าย Chief Transformation เพื่อดูตัวเลขสุดท้ายและเพิ่มแวลูต่าง ๆ สร้างรายได้ลดรายจ่าย ให้องค์กร

ที่สำคัญ เราทำและคิดกันมาตั้ง 6-7 เดือน เหลือกันทุกวัน ผมเองบอกเลยว่าทำงานเหนื่อยกว่าตอนเป็นผู้บริหาร ปตท. เพราะว่าธุรกิจสายการบินเป็นธุรกิจที่ไม่ใช่เวทีที่ผมคุ้นเคยมาก่อน และยังคนละกระทรวงกัน แต่ถึงวันนี้ผมรู้ทุกอย่าง รู้จักองค์กร ที่สำคัญได้เจอเพชรเจียรไนหลายคน ซึ่งคนพวกนี้แหละจะขับเคลื่อนการบินไทยต่อไป

Q : แผนฟื้นฟูที่ส่งไปคิดเพื่อโควิดระลอก 3 แล้วหรือยัง

จริง ๆ ในแผนที่นำเสนอไปนั้น เรากันเสี่ยงโควิดระลอก 2 เท่านั้น ไม่ได้กันเสี่ยงระลอก 3 และเราก็คาดว่าเราควรจะเริ่มสตาร์ทได้เดือนกรกฎาคม แต่ตอนนี้เราต้องขยับแผนเป็นเริ่มสตาร์ทธุรกิจเดือนตุลาคม หรือประมาณไตรมาส 4 ซึ่งก็คงต้องว่าไปตามสถานการณ์ก่อน แต่การสตาร์ทช้าก็ทำให้เรามีเวลาดังหลักได้ดีกว่าเดิม

ถ้าสถานการณ์เริ่มได้ 1 มิถุนายน การบินไทยจะแยกว่านี้ ลองคิดดูว่าถ้าคนอื่นบินได้ แต่การบินไทยยังบินไม่ได้ เราก็จะเสียโอกาส เพราะประเทศอื่น ๆ

ไม่ว่าจะเป็น เยอรมนี ญี่ปุ่น สิงคโปร์ ฮองกง ไต้หวัน เกาหลี รัฐบาลเขาสันนิษฐานทั้งนั้น

Q : มองว่าด้วยสถานการณ์ขณะนี้ มีอะไรเป็นปัจจัยลบที่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงานตามแผนฟื้นฟูบ้าง

ประเด็นที่เป็นห่วงในเวลานี้มี 3 เรื่องหลัก คือ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด ราคาน้ำมัน และการเมือง

โดยประเด็นที่เป็นตัวแปรหลัก คือ การแพร่ระบาดของไวรัสโควิด เพราะเป็นเรื่องที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนความต้องการเดินทางโดยตรง และยังเป็นอะไรที่ยังคงยืดเยื้อและคาดการณ์ไม่ได้ แต่ก็น่าจะมีทิศทางที่ดีขึ้น เพียงแต่ต้องใช้เวลาน้อย เนื่องจากทั่วโลกได้ฉีดวัคซีนในจำนวนที่เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ

ส่วนราคาน้ำมันน่าจะมีผลกระทบประมาณ 10-20% สำหรับการเมือง หากกระทบก็น่าจะเกิน 10-20%

ทั้ง 3 ปัจจัยนี้จะมีผลทำให้กำไร หรือ net profit เราแกร่ง บวก-ลบไปบ้าง แต่สำคัญที่สุด คือเราต้องลดต้นทุน เอาไขมันออก ทำตัวเองให้แข็งแกร่งที่สุด รวมหัวใจ รวมจิตใจสู่ ทุกคนในองค์กร ต้องร่วมแรงร่วมใจ ต้องรักกัน ทำเพื่อองค์กร

ที่สำคัญ ต้องคิดว่า องค์กรอยู่รอดเราก็ออยู่รอด เพราะนี่คือโอกาสสุดท้ายของ “การบินไทย”