



## 3 บทเรียน ฟันฟู 'การบินไทย'

> 4

▶ ต่อจากหน้า 1

### 3 บทเรียน

#### ● วรรณิกา จิตติธราภัก กรุงเทพธุรกิจ

จากสายการบินไทยที่เคยเป็นผู้นำในภูมิภาค ต้องมาเจอปัญหาการชำระหนี้และซ้ำเติมด้วยโควิด-19 ในปี 2563 ทำให้ต้องคณะรัฐมนตรี (ครม.) ตัดสินใจที่จะให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ด้วยการลดสัดส่วนการถือหุ้นของภาครัฐเพื่อให้พ้นจากสภาพรัฐวิสาหกิจ

ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้การบินไทยเข้าฟื้นฟูกิจการเมื่อวันที่ 14 ก.ย.2563 นับเป็นวาระเกือบ 3 ปีกับการขับเคลื่อนแผนหยุดขาดทุนและมุ่งหารายได้อย่างยั่งยืน สวิสส์ทอร์คใหม่ คือ สายการบินเอกชนคุณภาพสูงที่ให้บริการเต็มรูปแบบ ด้วยความแข็งแกร่งของอัตลักษณ์ความเป็นไทย เชื่อมโยงประเทศไทยสู่ทั่วโลก และสร้างผลกำไรที่ได้อย่างต่อเนื่อง

นายชาย เอี่ยมศิริ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ให้สัมภาษณ์พิเศษกับ "กรุงเทพธุรกิจ" เพื่อถอดบทเรียนหลังการขับเคลื่อนองค์กรภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ โดยระบุว่า ตลอดช่วงที่ผ่านมา การบินไทยดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการมีความคืบหน้าตามแผนและมีความมั่นใจว่าภายในสิ้นปี 2567 จะออกจากแผนฟื้นฟูกิจการได้ สำหรับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นถือเป็นวิกฤตครั้งสำคัญที่สร้างการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรโดยการเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการครั้งนี้ได้สร้างบทเรียนครั้งสำคัญให้การบินไทยประกอบด้วย

**บทเรียนที่ 1** การเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการในช่วงโควิด-19 เป็นวิกฤตซ้อนวิกฤตขององค์กรที่ไม่มีเงินสดและไม่มีใครคิดว่าวันหนึ่งการบินไทยจะไม่มีรายได้เข้ามาถึง 1 ปีเหตุการณ์นี้ทำให้การบินไทยต้องมองการบริหารธุรกิจแบบ "อนุรักษ์นิยม" มากขึ้น และ

ต้องมองสมมติฐานแบบ Worst case มากขึ้น

**บทเรียนที่ 2** ความเข้มแข็งขององค์กรต้องมาจากภายใน โดยในวันที่ ครม. ตัดสินใจให้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ แต่สุดท้ายการทำงานจะอยู่ที่พนักงานเป็นผู้แก้ปัญหาซึ่งการบินไทยได้เปลี่ยนสถานะจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทเอกชน จากเดิมที่ต้องรับมอบนโยบายจากรัฐบาลแต่ปัจจุบันไม่มีแล้ว

"การเข้าฟื้นฟูกิจการช่วงโควิด-19 การบินไทยต้องฝ่าวิกฤตครั้งนี้ด้วยตัวเอง ภายใต้ภาวะไม่มีเงินสดดำเนินธุรกิจ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผ่านพ้นช่วงเวลาดังกล่าวมาได้ คือ การช่วยเหลือของคนในองค์กร จึงได้บทเรียนสำคัญในการทำธุรกิจอย่างยั่งยืน จำเป็นต้องสร้างความเข้มแข็งจากภายในองค์กร

**บทเรียนที่ 3** การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้เสมอ โดยเมื่อการบินไทยเปลี่ยนจากรัฐวิสาหกิจมาเป็นบริษัทเอกชน การตัดสินใจที่คล่องตัวใน

ฐานะองค์กรเอกชน ทำให้ธุรกิจบริหารงานได้อย่างอิสระและคล่องตัวมากขึ้น หากเทียบกับช่วงที่เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีขั้นตอนอนุมัติจากภาครัฐตามระเบียบ

“การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นครั้งนี้ ทำให้การบินไทยคล่องตัวกว่าเดิมมาก แต่พนักงานการบินไทยก็ยังคงมีความคิด มีวัฒนธรรมแบบรัฐวิสาหกิจอยู่ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องค่อยๆ ปรับตัว ซึ่งปัจจุบันก็ถือว่าดีขึ้น และแสดงให้เห็นว่าการบินไทยกำลังเป็นการบินไทยในรูปแบบใหม่ ที่จะไม่กลับไปเป็นรัฐวิสาหกิจแบบเดิมอีก”

ขณะที่ความคืบหน้าของการดำเนินงานตามแผนฟันฟู จากการประเมินผลสำเร็จตามแผนที่ยื่นเสนอไว้ต่อศาลล้มละลายพบว่าปัจจุบัน **การบินไทยเดินหน้าทำภารกิจแล้วเสร็จ 90% โดยมีการวางโครงสร้างองค์กรตามกำหนด** ส่วนที่เหลือเป็นเพียงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน ส่งผลให้ขณะนี้การบินไทยมั่นใจว่าจะสามารถผลักดันองค์กรออกจากแผนฟื้นฟูกิจการได้ในสิ้นปี 2567 ซึ่งเร็วกว่ากำหนด และจะยื่นกลับเข้าชื่อขายหลักทรัพย์ (ไฟลิ่ง) ในไตรมาส 3 ปีหน้า

สำหรับเงื่อนไขของการออกจากแผนฟื้นฟูกิจการนั้น การบินไทยจะต้องผลักดันให้ส่วนของผู้ถือหุ้นเป็นบวก และต้องมีผลประกอบการเป็นบวกต่อเนื่อง โดยขณะนี้การบินไทยเห็นสัญญาณดังกล่าวแล้วจากกระแสเงินสดในมือ (แคชโฟว์) ที่มีสูงกว่า 50,000 ล้านบาท ประกอบกับแนวโน้มธุรกิจการบินที่ดูอย่างต่อเนื่อง แม้ในช่วงไตรมาส 2 ที่ผ่านมา ซึ่งเป็นช่วงนอกฤดูการท่องเที่ยว (โลว์ซีซั่น) แต่กลับพบว่าการบินไทยมีรายได้จำนวนมาก ทำให้กำไรสะสม 6 เดือนสูงอยู่ที่ 14,000 ล้านบาท

ทั้งนี้ปัจจุบันการบินไทยและไทยสมายล์มีส่วนทุนติดลบอยู่ที่ 56,000 ล้านบาท หากแปลงหนี้เป็นทุนจะมีเข้ามา 37,500 ล้านบาท ทำให้ขณะนี้

จะเหลือส่วนทุนติดลบอยู่ที่ 19,000 ล้านบาท จึงเป็นโจทย์ที่การบินไทยต้องทำกำไรมาหักลบกับส่วนทุนนี้ให้ได้ จึงจะสามารถออกจากแผนฟันฟูได้ โดยจากผลการดำเนินงานสะสม 6 เดือนแรกก็พบว่าการบินไทยมีกำไร 14,000 ล้านบาท

**ดังนั้นจึงต้องรอดูในช่วงครึ่งปีหลังว่าจะสามารถทำกำไรมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นจึงจะประเมินสถานการณ์แปลงหนี้เป็นทุน**

นายชาย ยังกล่าวด้วยว่า ทิศทางดำเนินธุรกิจของการบินไทยหลังจากนี้ ต้องเน้นสร้างความเข้มแข็งภายในองค์กร สร้างรายได้ให้เกิดขึ้นทั้งธุรกิจหลักจากการขายบัตรโดยสาร และรายได้นอกธุรกิจหลัก (นอนคอร์ท) เช่น คาร์โก้ ศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน และ ครั้วการบิน เพื่อให้การบินไทยหลังจากนี้เป็นองค์กรเอกชนที่มีรายได้เป็นอย่างดี ยืนยันโดยเบื้องต้นกำหนดเป้าหมายเพิ่มรายได้นอนคอร์ทจากปัจจุบันที่มีอยู่ราว 16% ให้เพิ่มเป็น 20%

**ขณะที่แผนเพิ่มรายได้นอนคอร์ทนั้น การบินไทยจะนำร่องในกลุ่มธุรกิจที่มีความพร้อมสูงอย่างศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน** โดยปัจจุบันอยู่ระหว่างเตรียมว่าจ้างที่ปรึกษาเพื่อทบทวนโมเดลพัฒนาศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยานอู่ตะเภา คาดว่าจะแล้วเสร็จภายในสิ้นปี 2566 หลังจากนั้นจะเริ่มกระบวนการจัดหาพันธมิตร เพื่อจัดตั้งบริษัทลูกเป็น **“บริษัทร่วมทุน”** ให้เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจอย่างคล่องตัว และแยกโครงสร้างองค์กร ให้เห็นรายได้ชัดเจน

“พันธมิตรตอนนี้เราเริ่มคุยแล้ว ก็มีทั้งกลุ่มสายการบินและผู้ที่มีประสบการณ์ ศูนย์ซ่อมอากาศยาน โดยสเปกของพันธมิตรที่ตั้งไว้ จะต้องตอบโจทย์การบินไทยในการขยายธุรกิจนี้มีความรู้เรื่องศูนย์ซ่อม มีเงินทุนพร้อม และต้องไม่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับการบินไทยในแง่ของธุรกิจหลัก”

ทั้งนี้พันธมิตรที่การบินไทยต้องการร่วมลงทุนใน **“ศูนย์ซ่อมอากาศยาน**

**อู่ตะเภา”** ต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร สามารถบริหารต้นทุน และจัดหาลูกค้าได้เป็นอย่างดี ขณะที่เทคโนโลยีในการนำมาใช้ในศูนย์ซ่อมดังกล่าว ประเมินว่าต้องมีการออกแบบให้ศูนย์ซ่อมแห่งนี้ทันสมัย และรองรับการซ่อมบำรุงอากาศยานสมัยใหม่จากผู้ผลิตอากาศยานกำหนดไว้

นอกจากนี้ การบินไทยยังประเมินโอกาสในการลงทุน **“ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศ”** ซึ่งเคยเป็นธุรกิจที่การบินไทยเคยดำเนินการมาก่อน แต่ขณะนั้นยังไม่มีดีมานด์ขนส่งสินค้าจากต่างประเทศ ทำให้ไม่คุ้มค่าต่อการลงทุน โดยขณะนี้การบินไทยมองเห็นโอกาสในการร่วมทุนกับพันธมิตรใหม่ เพื่อจัดตั้ง **“บริษัทร่วมทุน”** ในธุรกิจนี้โดยเฉพาะ

การดำเนินการพันธมิตรจะเน้นจัดหาพันธมิตรที่มีประสบการณ์ขนส่งสินค้า และเป็นผู้ให้บริการขนส่งสินค้าทางอากาศที่ไม่ได้เป็นคู่แข่งโดยตรงกับการบินไทย เพื่อสนับสนุนการจัดหาอเดอร์ขนส่งสินค้าระหว่างประเทศ

“ธุรกิจขนส่งสินค้าทางอากาศเราแข็งแกร่งอยู่แล้วสำหรับตลาดในประเทศ แต่เราต้องการเปิดตลาดระหว่างประเทศ ดังนั้นจำเป็นต้องหาพันธมิตร ซึ่งคาดว่าโมเดลธุรกิจนี้จะแล้วเสร็จเห็นภาพในปีหน้า เป็นธุรกิจที่น่าสนใจเพราะมีต้นทุนเพียงการจัดหาเครื่องบินมาให้บริการเท่านั้น ซึ่งประเมินว่าในช่วงแรกของการจัดตั้งธุรกิจอาจใช้อากาศยานเพียง 2-3 ลำ”