



เปิดตัว "ชาย เอี่ยมศิริ"

ซีอีโอลูกหม้อ "การบินไทย"

นำทัพปรับองค์กรฟื้นธุรกิจ "สร้างรายได้-กำไรยั่งยืน"



เปิดตัว "ชาย เอี่ยมศิริ" ซีอีโอลูกหม้อ "การบินไทย"

นำทัพปรับองค์กรฟื้นธุรกิจ "สร้างรายได้-กำไรยั่งยืน"

หลังจาก “ชาย เอี่ยมศิริ” ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) คนใหม่ เข้ารับตำแหน่งเมื่อวันที่ 1 ก.พ. 2566 โดยสัญญาจ้างมีระยะเวลา 4 ปี ถือเป็นผู้บริหารเบอร์ 1 ตัวจริงของการบินไทยคนแรก หลังเข้าฟื้นฟูกิจการจึงมีภารกิจสำคัญที่ต้องนำพาบริษัทฯ ออกจากแผนฟื้นฟูกิจการและมุ่งสร้างรายได้กำไร ที่แข็งแกร่ง และยั่งยืนเพื่อให้การบินไทยกลับขึ้นมาเป็นสายการบินชั้นนำแถวหน้าของโลกอีกครั้ง

อ่านต่อหน้า **3**

หลังจาก “ชาย เอี่ยมศิริ” ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (ซีอีโอ) บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) คนใหม่ เข้ารับตำแหน่งเมื่อวันที่ 1 ก.พ. 2566 โดยสัญญาจ้างมีระยะเวลา 4 ปี ถือเป็นผู้บริหารเบอร์ 1 ตัวจริงของการบินไทยคนแรก หลังเข้าฟื้นฟูกิจการจึงมีภารกิจสำคัญ ที่ต้องนำพาบริษัทฯ ออกจากแผนฟื้นฟูกิจการและมุ่งสร้างรายได้ กำไร ที่แข็งแกร่ง และยั่งยืนเพื่อให้การบินไทยกลับขึ้นมาเป็นสายการบินชั้นนำแถวหน้าของโลกอีกครั้ง

“ชาย เอี่ยมศิริ” กล่าวว่า เดือน มี.ค. 2566 นี้ ตนจะทำงานที่บริษัทการบินไทยครบ 38 ปี ดังนั้นแม้จะเพิ่งรับตำแหน่งซีอีโอ แต่ในเรื่องการทำงานถือว่ามีความต่อเนื่อง และรับรู้ตั้งแต่ช่วงการฟื้นฟูแผนฟื้นฟูกิจการฉบับแรก ทำให้มีความเข้าใจในการดำเนินการ ซึ่งต้องยอมรับว่าช่วงแรกความเชื่อมั่นของนักลงทุนผู้ถือหุ้น พนักงาน เจ้าหน้าที่ กับบริษัทฯ แทบเป็นศูนย์

แต่ขณะนี้บริษัทฯ สามารถดำเนินการได้ตามแผนฟื้นฟู ทั้งเรื่องการลดต้นทุน ปรับโครงสร้าง เจริญจากเจ้าหน้าที่ รวมถึงผลการดำเนินงานต่างๆ และมั่นใจว่าบริษัทฯ จะอยู่รอดต่อไปได้ ขณะที่บทเรียนในอดีตจะทำให้ไม่ประมาทในการดำเนินงานต่างๆ ซึ่งหลังจากนี้ไม่มีใครรู้ว่าภาวะภายในประเทศและภาวะของโลกจะเป็นอย่างไร แต่ก็ต้องพร้อมที่จะขับเคลื่อนต่อไปให้ได้

● **ปีกรง ปลายปี 2567 ออกจากแผนฟื้นฟู และเดินทางกลับเข้าสู่ตลาดหุ้นอีกครั้ง**

“ชาย เอี่ยมศิริ” กล่าวว่าปัจจุบันบริษัทฯ กลับมาดำเนินธุรกิจได้ดีมีรายได้ดีขึ้นตามลำดับ ปัจจัยมาจากการเดินทางที่เพิ่มขึ้น ประกอบกับการปรับโครงสร้างองค์กร อีกทั้งเมื่อ 20 ต.ค. 2565 เจ้าหน้าที่ยอมรับการแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการ ลดวงเงินทุนเหลือ 25,000 ล้านบาท

นอกจากการทำธุรกิจให้ดีและแข็งแกร่งแล้ว จะต้องสร้างความ

เชื่อมั่นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ว่าบริษัทฯ จะสามารถดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้ และมีเป้าหมายกลับเข้าสู่ตลาดหลักทรัพย์ โดยในระยะสั้น 3 เดือนแรก จะปรับโครงสร้างกระบวนการทำงาน ส่วนระยะยาว จะนำการบินไทยกลับไปเป็นสายการบินแห่งชาติที่อยู่ในอันดับต้นของเอเชียและของโลก

การบินไทยเคยมีพนักงาน 29,000 คน ปัจจุบันปรับลดลง 50% เหลือประมาณ 14,900 คน เมื่อคนลดลง กระบวนการทำงานจะเป็นแบบเดิมๆ ไม่ได้ ต้องปรับใหม่และต้องให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น มี Productivity มากขึ้น

“ผมมั่นใจบริษัทฯ จะอยู่รอดได้ เพราะมีการลดต้นทุนลงอย่างมากแต่การลดต้นทุนในระยะเวลาที่นานเกินไปอาจจะมีผลต่อการให้บริการที่อาจจะต่ำกว่ามาตรฐานที่เมื่อก่อนบริษัทฯ เคยทำได้ ซึ่งต้องยอมรับว่าขณะนี้ ทางซัพพลายและคู่ค้าต่างๆ ก็ประสบปัญหาช่วงโควิดต้องปิดโรงงาน ทำให้ยังมีทั้งปัญหาขาดแคลนบุคลากร แรงงาน อุปกรณ์ในการให้บริการเครื่องบิน ซึ่งบริษัทฯ กำลังเร่งแก้ไข เช่น กรณีบริการกระเป๋าสัมภาระล่าช้า บริษัทฯ ได้เร่งเพิ่มพนักงาน ซึ่งได้ปรับรายได้เทียบเท่ากับตลาด โดยล่าสุดช่วงเดือน มี.ค.-ก.พ. 2566 บริการกระเป๋าสัมภาระอยู่ในระดับเฉลี่ยใบแรกที่ 20 นาทีและใบสุดท้ายไม่เกิน 50 นาที นอกจากนี้ยังเพิ่มเติมในเรื่องการจ่ายเบี้ยเลี้ยง และร่วมมือกับกรมจัดหางานในการเพิ่มจำนวนพนักงานบริการที่ยังไม่เพียงพอ”

● **ผลประกอบการปี 65 ดีกว่าแผนฟื้นฟูกำหนด**

หากย้อนไปก่อนหน้า การบินไทยมีรายได้ระดับ 1.6-1.8 แสนล้านบาท โดยปี 2565 ประมาณการณ์รายได้กว่า 90,000 ล้านบาท ขณะที่ผลประกอบการในปี 2565 ซึ่งจะประกาศในปลายเดือน ก.พ. 2566 นี้จะอยู่ในระดับที่ดีกว่าที่คาดไว้ในแผนฟื้นฟูฯ ที่ยื่นต่อศาล (แผนฟื้นฟูฯ คาดปี 2565 ขาดทุนประมาณ 6,500 ล้านบาท) และล่าสุดประเทศจีนกลับมาเปิดการเดินทางทำให้มีความต้องการเดินทางเพิ่มขึ้นมาก ทำให้คาดว่าในปี 2566 รายได้จะเติบโตกว่า 40% เทียบจากปี 2565 ที่คาดว่าจะทำได้กว่า 90,000 ล้านบาท และยังคาดว่า ปี 2566 จะมีกำไรก่อนหักภาษี ดอกเบี้ย ค่าเสื่อมราคา และค่าตัดจำหน่าย (EBITDA) สูงถึง 20,000 ล้านบาท

จึงประเมินว่าจะออกจากแผนฟื้นฟูกิจการได้เร็วกว่ากำหนดเดิมในปลายปี 2567 โดยส่วนหนึ่งของเงื่อนไขการออกจากแผนฟื้นฟูฯ บริษัทจะต้องมี EBITDA หักค่าเช่า และเงินสดมากกว่า 2 หมื่นล้านบาท ขณะที่หากออกจากแผนฟื้นฟูได้เร็ว จะกลับเข้าไปทำการ



“การบินไทย”

ฝูงบิน / เส้นทางบิน

ที่มา : บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

ฝูงบินการการบินไทย

- ก่อนฟื้นฟู จำนวน **103 ลำ**
- ก.พ. 2566 จำนวน **71 ลำ**
 - แอร์บัส A 350 -900..... 18 ลำ
 - แอร์บัส A 330-300..... 3 ลำ
 - โบอิง B 777-200 ER..... 5 ลำ
 - โบอิง B 777-300 ER..... 17 ลำ
 - โบอิง B 787-8..... 6 ลำ
 - โบอิง B 787-9..... 2 ลำ
 - แอร์บัส A 320-200 (ไทยสมายล์)..... 20 ลำ



เครื่องบินเตรียมขาย **22 ลำ**

- โบอิง B 777-300 6 ลำ
- โบอิง B 777-200 6 ลำ
- แอร์บัส A 340 4 ลำ
- แอร์บัส A 380 6 ลำ

จัดหาเพิ่ม **9 ลำ**

- แอร์บัส A 350 จำนวน **6 ลำ**
ขั้นตอนรับมอบ เม.ย.-มิ.ย. 2566
- เครื่องบินลำตัวกว้าง **3 ลำ**
ขั้นตอน เจริญ



เส้นทางบินก่อนเกิดโควิด-19

- ทำการบิน **59** เส้นทางบิน
 - ยุโรปและออสเตรเลีย 18 เส้นทาง
 - เอเชีย 41 เส้นทาง

ปัจจุบันทำการบิน **39** เส้นทาง

- ยุโรปและออสเตรเลีย **9** เส้นทาง
- เอเชีย **30** เส้นทาง



ซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ ได้เร็วขึ้นด้วยจากแผนเดิมที่คาดว่าจะใช้เวลา 2568

● **กระแสเงินสดในมือกว่า 3 หมื่นล้านบาท**
สรุปผลประกอบการดี กู้เท่าที่จำเป็น

ในด้านสถานะการเงิน ปัจจุบันบริษัทฯ มีกระแสเงินสดในมือกว่า 30,000 ล้านบาท ซึ่งเพิ่มขึ้นจากปี 2564 ที่มีประมาณ 6,000 ล้านบาท โดยมีแผนดำเนินการด้านการเงินเพื่อสร้างความมั่นคงเพิ่มขึ้นซึ่งตามแผนเงินกู้จำนวน 25,000 ล้านบาท แบ่งเป็น Term Loan 12,500 ล้านบาท และ 12,500 ล้านบาท เป็นทุนหมุนเวียนใช้ในกิจการ แต่การจัดหาทางการเงิน มีหลายรูปแบบ ซึ่งจะประเมินจากผลประกอบการที่จะเกิดขึ้นจริง ก่อนพิจารณาการใช้งบการเงิน

“ขณะนี้บริษัทได้ดำเนินการแผนฟื้นฟูแล้วประมาณ 70% ซึ่งหลังจากนี้ จะมีการแปลงหนี้เป็นทุน และการเสนอขายหุ้นเพิ่มทุนให้กับผู้ถือหุ้นเดิม โดยหากกระทรวงการคลังใช้สิทธิแปลงหนี้เป็นทุนและซื้อหุ้นเพิ่มทุน จะทำให้มีสัดส่วนถือในการบินไทย 33% ส่วนหน่วยงานรัฐอื่นจะมี 10%

● **ยืนยันจะไม่มีการซื้อเครื่องบิน แต่ต้องเข้าดำเนินการ**
เพราะเป็นเครื่องมือใช้กำหนดราคา

ปัจจุบันบริษัทฯ มีขีดความสามารถบริการเพิ่มขึ้น 65% เทียบกับปี 2562 ทั้งที่มีจำนวนเครื่องบินน้อยกว่า หมายความว่ามีความสามารถใช้ทรัพย์สินได้ดี มีต้นทุนเหมาะสม การขาย การตลาด ทำได้อย่างเต็มประสิทธิภาพขึ้น โดยมีอัตราการใช้ประโยชน์ของเครื่องบิน (Aircraft Utilization) เฉลี่ยเกือบ 13 ชั่วโมง มีบางลำเกือบ 16 ชั่วโมง

โดยในปี 2566 คาดการณ์อัตราบรรทุกผู้โดยสาร (Cabin Factor) เฉลี่ยที่เกือบ 80% เทียบจากปีก่อน ที่มีประมาณ 80-85% เหตุที่ไม่เพิ่มขึ้น เนื่องจากยังมีปัจจัยในเรื่องจำนวนเครื่องบิน ที่ยังมีจำกัด

ก่อนเข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการการบินไทยมีฝูงบินรวม 103 ลำ โดย ณ เดือน ก.พ. 2566 การบินไทย และไทยสมายล์ มีเครื่องบินประจำการ 71 ลำ ซึ่งจากเดิมเฉพาะการบินไทยมี 41 ลำ แต่ไม่เพียงพอให้บริการ ที่ผ่านมามีได้นำเครื่องบินแอร์บัส A320 และโบอิง 777-200 ER รวมจำนวน 8 ลำ กลับมาทำการบินให้บริการ ทำให้มีฝูงบินรวมเป็น 49 ลำ และจะมีการรับมอบเครื่องบินจากการเข้าดำเนินการเพิ่มอีก 6 ลำคือ แอร์บัส A350 (รอการอนุมัติเข้าประจำฝูงบิน) ซึ่งคาดว่าจะเริ่มทยอยเข้าประจำการในเดือน เม.ย.-มิ.ย. นี้

รวมทั้งยังอยู่ระหว่างเจรจาเช่าเพิ่มอีก 3 ลำคาดว่าจะรับมอบได้ในช่วงสิ้นปี 2566 หรืออย่างช้าต้นปี 2567 จะทำให้ปี 2566 จะมีฝูงบินรวมที่ 58 ลำ ส่วนไทยสมายล์ มี 20 ลำ เป็น แอร์บัส A320-200

ในระยะสั้นเรื่องเครื่องบินจะเป็นการเข้าดำเนินการ แต่แผนระยะยาวหลังออกแผนฟื้นฟูแล้ว จะมีการพิจารณารูปแบบการจัดหาเครื่องบินที่เหมาะสม ซึ่งในระยะยาวการเช่าซื้อมีต้นทุนที่ถูกกว่าการเข้าดำเนินการ ทั้งนี้การจัดหาฝูงบิน ในระยะยาวยังไม่มีความชัดเจนเรื่องจำนวนและรูปแบบการจัดหาเพราะจะต้องมีการศึกษาและจัดทำแผน ซึ่งผู้ผลิตเครื่องบินทั้งแอร์บัสและโบอิงจะต้องนำเสนอประโยชน์ในการบริหารจัดการต่อไป

● **เดินหน้าขายเครื่องบินเก่า 22 ลำ**

เมื่อปี 2564 มีเงินสดในมือ 6,000 ล้านบาท ตอนนั้นมีการปรับลดพนักงานประมาณ 50% ซึ่งบริษัทฯ ต้องใช้เงินสดเพียงพนักงานกว่า 12,000 ล้านบาท เป็นที่มาของการนำทรัพย์สินที่ไม่จำเป็นออกขาย ทั้ง



นาย เอี่ยมศิริ

อาคารสำนักงาน และเครื่องบิน

ปัจจุบันยังมีทรัพย์สินหลัก 2 แปลง คือ อาคารสำนักงานใหญ่ ถนนวิภาวดีรังสิต, อาคารครัวการบิน สนามบินดอนเมือง ราคาประเมินมูลค่ารวมประมาณ 12,000 ล้านบาท นอกจากนี้ ยังมีสำนักงานขายที่จังหวัดเชียงใหม่ จังหวัดพิษณุโลก

ส่วนต่างประเทศมีสำนักงานขายที่ลอนดอน บ้านพักที่ลอนดอน ประเทศอังกฤษ, สำนักงานขายที่จาร์กาตาประเทศอินโดนีเซีย, สำนักงานขายที่ปารีส, สำนักงานขายฮ่องกง มูลค่ารวมหลายพันล้านบาท

สำหรับเครื่องบินเก่า บริษัทที่อยู่ระหว่างการเจรจาขายมีจำนวน 22 ลำ ได้แก่ โบอิง 777-300 จำนวน 6 ลำ, โบอิง 777-200 จำนวน 6 ลำ ซึ่งทั้ง 2 รุ่นมีอายุใช้งานมากกว่า 20 ปี, แอร์บัส A340 จำนวน 4 ลำ อายุเฉลี่ย 17 ปี และ แอร์บัส A380 จำนวน 6 ลำ อายุใช้งาน 10-12 ปี

เครื่องบินแอร์บัส 380 ที่ต้องการขายเพราะจากศึกษาพบว่าหากนำกลับมาทำการบินมีความเสี่ยงทางธุรกิจ เพราะมีใครจ่ายสูงไม่คุ้มค่าเพราะว่า

1. เครื่องบินจอดนิ่งอยู่นานกว่า 2 ปีในช่วงเกิดโควิดต้องเข้ารับการซ่อมบำรุงใหญ่ โดยคาดว่าจะใช้เงินหลายร้อยล้านบาทต่อลำ
2. คิวในการซ่อมบำรุงตอนนี้เต็ม เนื่องจากทุกสายการบินทั่วโลกมีความต้องการนำเครื่องบินเก่าที่จอดอยู่นานกลับมาใช้ทำการบินเหมือนกัน คาดการณ์ว่าต้องใช้เวลาการซ่อมมากกว่า 8 เดือน ซึ่งถึงวันนั้นสภาพตลาดอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปแล้ว
3. เครื่องบินมีขนาดใหญ่จำนวนที่นิ่งมาก มีจุดคุ้มทุนที่กว่า 80% จำนวนที่นิ่งซึ่งในทางปฏิบัติทำได้ยาก
4. เครื่องบินมี 4 เครื่องยนต์จึงมีต้นทุนน้ำมันสูงเมื่อเทียบกับเครื่องบินแอร์บัสรุ่น 350

“ปัจจุบัน เครื่องบินที่รอขาย ถูกด้อยค่าทางบัญชีไปหมดแล้ว มีเพียงการระงับจอด ที่สนามบินสุวรรณภูมิ ซึ่งบริษัทพยายามเร่งขายให้เร็วที่สุด”

● **ปี 66 กลับไปบินเส้นทางเดิมให้ครบ**
และขยายเส้นทางที่ตลาดต้องการ

บริษัทมีแผนจะนำเครื่องบินที่มีเพิ่มในปี 2566 ไปทำการบินเพิ่มความถี่และจุดบินที่เคยบิน ทั้งในยุโรป จีน และญี่ปุ่น ทั้งนี้เส้นทางบินในยุโรปยังไม่ได้กลับไปบินเท่ากับปกติ ส่วนจีนจะเพิ่มเที่ยวบินจาก 3 เที่ยวบิน/สัปดาห์ เป็น 14 เที่ยวบิน/สัปดาห์ และญี่ปุ่นเพิ่มความถี่ด้วย ขณะเดียวกัน บริษัทฯ ยังเตรียมทำแผนจัดหาเครื่องบินระยะยาว เพื่อรองรับการดำเนินธุรกิจหลังจากแผนฟื้นฟู ในช่วงปี 2569

โดยก่อนเกิดโควิด (ปี 2562) การบินไทยทำการบิน 59 เส้นทางบินยุโรปและออสเตรเลีย 18 เส้นทาง เอเชีย 41 เส้นทาง

ปัจจุบันการบินไทยทำการบิน 39 เส้นทาง ยุโรปและออสเตรเลีย 9 เส้นทางได้แก่ 1. ลอนดอน 2. ปารีส 3. ซูริก 4. แฟรงก์เฟิร์ต 5. มิวนิก 6. โคเปนเฮเกน 7. สตอกโฮล์ม 8. ซิดนีย์ 9. เมลเบิร์น

เส้นทางเอเชียเอเชีย 30 เส้นทางบิน ได้แก่ 1. โตเกียว (นาริตะ) 2. โตเกียว (ฮาเนดะ) 3. นาโกยา 4. โอซากา 5. ฟูกูโอกะ 6. ซัปโปโร *ทำการบินถึง 30 เมษายน 2566 7. มะนิลา 8. โซล 9.ไทเป 10. ฮองกง 11. สิงคโปร์ 12. จาการ์ตา 13. เดนปาสาร์ 14. กัวลาลัมเปอร์ 15. มุมไบ 16. นิวเดลี 17. เบงกอลูรู 18. ไฮเดอราบาด 19. เจนไน 20. กัลกัตตา 21. ชากา 22. ละฮอร์ 23. อิสลามาบัด 24. การากี 25. เจดดาห์ 26. คูหนิง 27. กวางโจว 28. เฉิงตู 29. เซี่ยงไฮ้ 30. ปักกิ่ง

สำหรับธุรกิจอื่นๆ เช่นครัวการบิน คาร์โก้ ฝ่ายช่าง บริการภาคพื้นต่างๆ ซึ่งปัจจุบันมีสัดส่วนรายได้ราว 10% หรือ ประมาณ 10,000 ล้านบาท จะมีการพัฒนาศึกษาการตลาดเพื่อเพิ่มรายได้ต่อไป

สำหรับโครงการศูนย์ซ่อมบำรุงอากาศยาน (MRO) อยู่ตะพานันบริษัทฯ จะนำกลับมาศึกษาความเป็นไปได้ใหม่ หลังอุตสาหกรรมการบินเปลี่ยนไปจากสถานการณ์การระบาดโควิด คาดว่าน่าจะได้อัศจรรย์ไตรมาส 3/2566 และต้องมีพันธมิตรร่วมลงทุนด้วย เหมือนก่อนหน้านี้ ที่เคยมีการศึกษาที่จะร่วมทุนกับแอร์บัสที่ MRO อยู่ตะพานัน

“ชาย เอี่ยมศิริ” ลูกหม้อของการบินไทยที่พบเจอทุกสถานการณ์ตั้งแต่ยุคเฟื่องฟู รายได้สูง กำไรระดับพันล้านบาท หมิ่นล้านบาท จนถึงยุคขาดทุนเป็นหมื่นล้านบาท อยู่ในภาวะหนี้ท่วม สุดท้ายต้องยื่นศาลล้มละลายขอฟื้นฟูกิจการ โดย ณ สิ้นปี 2562 การบินไทยมีหนี้สินรวมราว 240,000 ล้านบาท วันนี้ได้ดำเนินการตามแผนฟื้นฟูกิจการมาเกือบ 2 ปี หลังศาลล้มละลายกลางเห็นชอบแผนฟื้นฟูกิจการเมื่อวันที่ 15 มิ.ย.2564 ยุคที่ไม่มีนักการเมืองครอบงำกับเป้าหมายพาการบินไทยออกจากฟื้นฟู ในปลายปี 2567 และกลับมาเป็นสายการบินเบอร์ต้นของโลกได้อีกครั้งหรือไม่...อีกไม่นานได้รู้กัน!!!