

# การปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ

กิตติ กิ่งไทร  
กฤษฎณา ไวสำรวจ  
คณะบริหารธุรกิจและรัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเวสเทิร์น  
kittikingsai33@gmail.com

## บทคัดย่อ

ในการศึกษาเรื่องการปรับโครงสร้างการบริหาร บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ มีวัตถุประสงค์ในการวิจัยเพื่อ 1. ศึกษาโครงสร้างรัฐวิสาหกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่จะ เป็นผลดีต่อการแข่งขันตามสภาพการเปลี่ยนแปลง 2. ศึกษาแนวทางโครงสร้างการบริหารรัฐวิสาหกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่เป็นภาระต่อประเทศ และ 3. ศึกษาแนวทางนวัตกรรมทาง โครงสร้างการบริหารรัฐวิสาหกิจ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ ที่เป็นผลดีต่อการ บริหารเศรษฐกิจ และการบริหารการเงินการคลังของประเทศ

ระเบียบวิธีวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยนำแนวคิดจากทฤษฎีต่าง ๆ จากการทบทวนวรรณกรรม มาสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ผสมกับแนวคิด ประสบการณ์ต่าง ๆ ของผู้ให้ข้อมูล สำคัญอีกหลายท่าน ทั้งที่ยอมให้เปิดเผยชื่อและไม่ยอมให้เปิดเผยชื่อ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเป็นประโยชน์อย่างมาก ผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จากเอกสาร จากแนวคิด ทฤษฎี จากประสบการณ์ต่าง ๆ จากหลาย ๆ แหล่งข้อมูล นำมาจัดกลุ่มรวมกันเพื่อแยกแยะข้อมูล ลดทอดข้อมูล ใส่รหัสข้อมูล แล้วนำมาวิเคราะห์จนได้ข้อค้นพบ แล้วสามารถสรุป อภิปรายผล และสร้าง รูปแบบโครงสร้างการบริหารใหม่ได้

ข้อค้นพบที่ผู้วิจัยได้จากการสังเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการปรับโครงสร้าง การบริหารเพื่อการแข่งขันของสายการบินนั้น คือ ปัญหาของการร่วมทุนกับสายการบินนกแอร์ และจาก ปัญหาของการบริหารสายการบินไทยสมายล์ ปัญหาของนกแอร์ในการไปร่วมทุนกับสายการบินนกสก็๊ต ในเชิงกฎหมาย สัดส่วนการร่วมทุนระหว่างสายการบินของประเทศไทยกับสายการบินต่างชาติ และ ปัญหาของน่านฟ้าเสรี ทั้งนี้ผู้วิจัยได้หาแนวทางการแก้ปัญหาจากข้อค้นพบ โดยออกแบบโครงสร้างการ บริหารสายการบินของประเทศไทย ซึ่งเป็นนวัตกรรมโครงสร้างการบริหารของสายการบินประเทศไทย ต่อไปในอนาคต

[วารสารธรรมศาสตร์ ปีที่ 36 ฉบับที่ 3 ปี พ.ศ. 2560]

**คำสำคัญ:** โครงสร้างการบริหารในภาวะวิกฤติ, การปรับโครงสร้างบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), การบินไทยสายการบินแห่งชาติ, ภาวะวิกฤติ, นวัตกรรมโครงสร้างการบริหาร

# Restructuring of The Thai Airways International Public Company Limited in Time of Crisis

Kitti Kingsai

Krisana Vaisamruat

*Faculty of Business and Public Administration,*

*Western University*

kittikingsai33@gmail.com

## Abstract

The study on restructuring management of Thai Airways International Public Company Limited in Crisis conducted in 2017 has three main purposes. The first one focuses on studying the structure of state-owned enterprise, Thai Airway International Public Company. Second aims to analyze how the Company, in a competitive condition, manages to maintain its structure that does not put the burden on the country. And thirdly to explore how this state enterprise in time of crisis could overcome the mistake with the innovative approach of corporate governance, to prevail over the managerial problems by putting less burden on the country and eventually be beneficial to fiscal management of the country.

The methodology used in this study is a qualitative research based on various theories and literature reviews with the conceptual framework of new public management and governance along with the experiences of many important contributors. The researcher has documented data gathered from various sources and especially from in-depth interviews with the prominent and directly experienced persons. The sources accumulated are distinguished into data reduction, and then analyzed until it can be summarized with the results and create a new management structure.

In terms of finding, the researcher found that factors causing problems in the restructuring of competitive management of airlines are manifold. First the problem of joint venture with Nok Air caused problem to Thai Smile Airways Management. Then, Nok Air's decision in joint venture late with Nok Scoot airlines caused legal issues of joint

venture ratio of shareholding that open up a loophole which allowed foreign airline partner to hold a majority in the Board's decision-making. Considering competition between Thai airlines and foreign airlines with respect to the concept of free airspace, researcher found that an innovative solution to or a way out of the problem lies in restructuring or redesigning anew Thai airlines management structure. This innovative finding in the management structure would be useful solution for Thai airlines management in the future.

[Thammasat Journal, Volume 36 No.3, 2017]

**Keywords:** Crisis management, restructure of Public Company, Thai Airway International.  
Crisis and Innovation Management structure

## บทนำ

ในปี 2503 รัฐบาลไทยได้จัดตั้ง บริษัท การบินไทย จำกัด เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เติงอากาศไทย จำกัด กับสายการบิน สแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัทฯ ได้รับการสนับสนุนในด้านการบริหารจัดการ ด้านเทคนิคจากสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม ต่อมาเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 บริษัทฯ ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่ม 2 ล้านบาท โดยมีบริษัทเติงอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

วันที่ 30 มีนาคม 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ซิสเต็ม ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัทเติงอากาศไทย จำกัด ทำให้การร่วมทุนสิ้นสุดลง และบริษัทฯ ได้ทำการเพิ่มทุนโดยมีกระทรวงการคลังเข้าเป็นผู้ถือหุ้น ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 รัฐบาลในสมัยนายกรัฐมนตรี พ.พณฯ พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ ได้รวมกิจการการบินภายในประเทศที่ บริษัทเติงอากาศไทย จำกัด ให้บริการเข้ากับกิจการของบริษัทการบินไทย ตามมติคณะรัฐมนตรีฝ่ายเศรษฐกิจส่งผลให้เงินทุนจดทะเบียนของ บริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ จากการขยายตัวของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง บริษัทการบินไทย ได้เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้แปลงกำไรสะสมให้เป็นทุนของบริษัทการบินไทย ทำให้ทุนจดทะเบียนเพิ่มขึ้นเป็น 13,000 ล้านบาท และในปี 2535 ได้ทำการเพิ่มทุนใหม่อีกจำนวน 1,000 ล้านบาท ตามด้วย 3,000 ล้านบาท ในปี 2546 และ 4,838,709,670 บาท ในปี 2553 โดย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2559 บริษัทการบินไทย มีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท ซึ่งมีกระทรวงการคลังและธนาคารออมสิน ถือหุ้นคิดเป็นร้อยละ 53.16 ส่วนที่เหลือร้อยละ 46.84 ถือหุ้นโดยประชาชนทั่วไปทั้งในประเทศและต่างประเทศ

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย มีการบริหารงานแบบรับนโยบายจากภาครัฐ และมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ประกอบธุรกิจการบริการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ และได้มีการจัดตั้งบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท เพิ่มขึ้นอีกหนึ่งบริษัทเมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556

ต่อมาในปี 2557 บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันที่ลดลง มีจำนวนเส้นทางบินที่มีผลประกอบการขาดทุนมากกว่าที่มีกำไร มีแบบเครื่องบินหลากหลาย ทำให้มีต้นทุนในการบำรุงรักษาสูง ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของธุรกิจการบินในภูมิภาคมีความรุนแรง และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทการบินไทย ประสบปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

ตามรายงานจากศูนย์เทคโนโลยีและการสื่อสาร กระทรวงการคลัง ปี 2556 รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสูงสุดอันดับที่ 2 คือ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งขาดทุนเป็นเงิน 12,000 ล้านบาท

ซึ่งในช่วงที่การบินไทยยังอยู่ในภาวะขาดทุนและฐานะทางการเงินยังไม่เข้มแข็งนั้น ได้มีการสั่งซื้อเครื่องบินมาเป็นจำนวนมากเป็นการลงทุนกว่าสองแสนล้านบาท ทำให้บริษัทมีหนี้สินล้นพ้นตัว

การปรับโครงสร้างรัฐวิสาหกิจของรัฐบาลในกิจการที่ขาดทุนเป็นเรื่องที่จำเป็นของรัฐบาลในการบริหารประเทศ รัฐบาลได้กำหนดแนวทางการแก้ไขปัญหาก็ให้บริษัทการบินไทย ในฐานะที่การบินไทยเป็นสายการบินแห่งชาติที่รัฐบาลต้องสนับสนุน แต่ในขณะเดียวกันการบินไทยก็เป็นรัฐวิสาหกิจที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์และขายหุ้นให้กับประชาชนทั่วไป ในการแก้ไขปัญหาของการบินไทยต้องคำนึงถึงหลักการบริหารบริษัทมหาชนควบคู่กันไปกับนโยบายรัฐวิสาหกิจในภาพรวม

ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงการบริหารรัฐวิสาหกิจด้วยการตั้งซูเปอร์บอร์ด เป็นวิธีการรวมศูนย์อำนาจในการจัดการ ดังนั้น บริษัทการบินไทยต้องปฏิบัติตามแนวทางที่รัฐบาลกำหนด ด้วยการปรับโครงสร้างทางการบริหาร ซึ่งบอร์ดการบินไทยพยายามแก้วิกฤตโดยการจัดตั้งสายการบินนกแอร์ นกสก็๊ต และไทยสมายล์ เพื่อรองรับการแข่งขันของสายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินภายในภูมิภาค ทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการลงทุน และการดำเนินการที่ผ่านมา นกแอร์มีผลการดำเนินการขาดทุน ส่งผลต่อภาพรวมของบริษัทการบินไทยฯ ที่ขาดทุนอยู่แล้ว เป็นเหตุทำให้ผู้วิจัยเกิดความสนใจและมีข้อสงสัยที่อยากจะศึกษาต่อไป จึงขอเข้าไปสู่การตั้งคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้

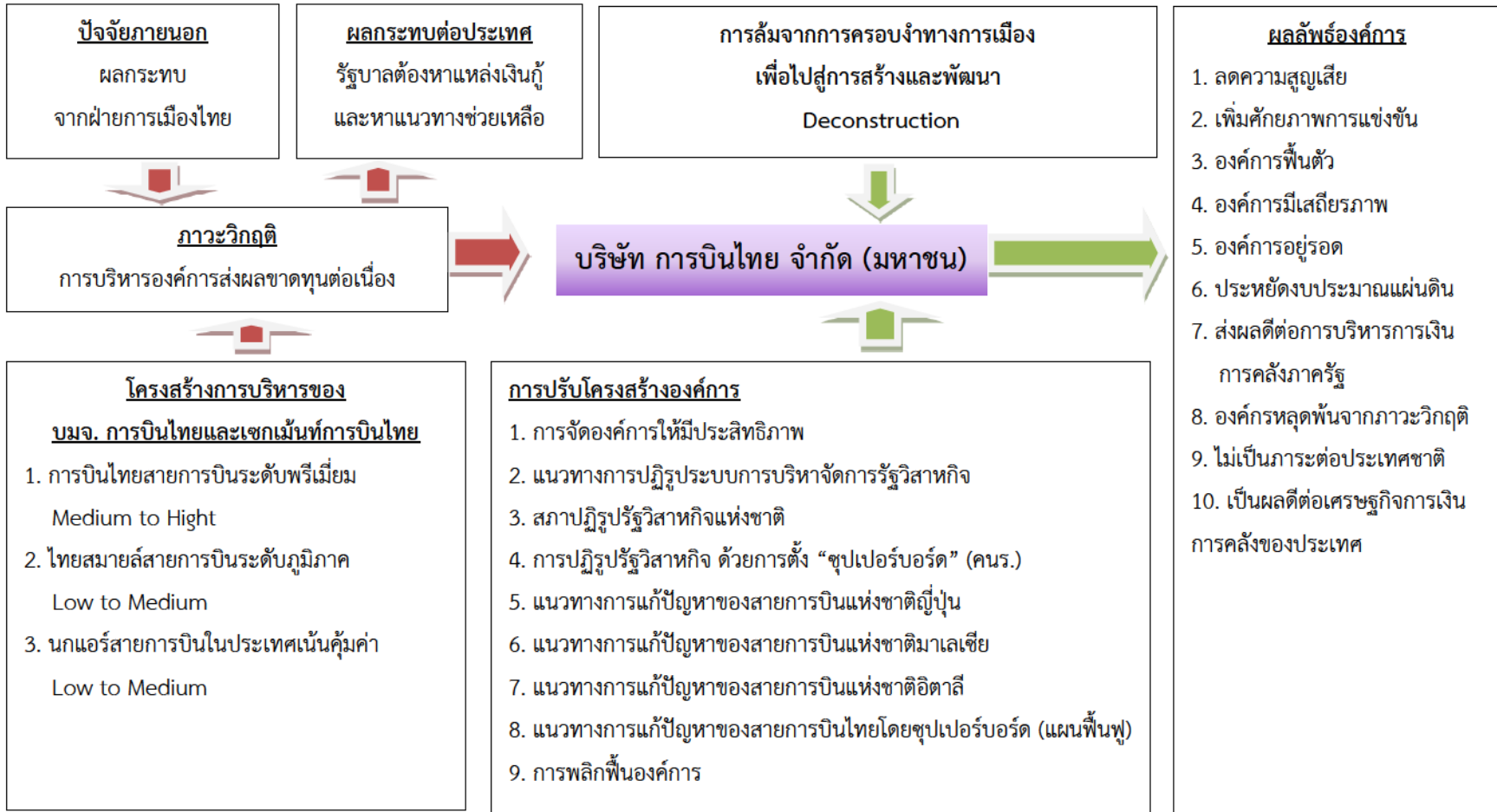
การปรับโครงสร้าง บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยการใช้มาตรการต่าง ๆ ในการพลิกฟื้นกิจการของรัฐวิสาหกิจ บมจ.การบินไทย รัฐควรดำเนินการอย่างไร จึงจะสอดคล้องกับสภาวะการแข่งขันของการประกอบธุรกิจการบิน การปรับโครงสร้างจะเป็นภาระต่อประเทศชาติหรือไม่ และจะเป็นผลดีต่อการบริหารเศรษฐกิจ การบริหารการเงินการคลังของประเทศหรือไม่

## ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับโครงสร้างการบริหารในแง่มุมมองของสายการบินนกแอร์ ไทยสมายล์ ที่การบินไทยเข้าร่วมทุนและขาดทุน ซึ่งส่งผลกระทบต่อบริษัทแม่ คือ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) ในการศึกษาการปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤต โดยศึกษาการบริหารสายการบินต้นทุนต่ำตามทฤษฎีดังนี้

- ศึกษาโครงสร้างการบริหารองค์กรรัฐวิสาหกิจ
- ศึกษาโครงสร้างการบริหารองค์กรภาครัฐ และองค์กรมหาชน
- ศึกษานโยบายภาครัฐในการกำหนดมาตรฐาน และควบคุมรัฐวิสาหกิจ
- ศึกษาแนวทางการแก้ไขปัญหาขององค์กรภาครัฐและองค์กรมหาชน

และมีพื้นที่ในการศึกษา คือ กองทัพอากาศ และบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดัง ภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## วิธีการดำเนินการศึกษา

เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive) โดยใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative Research) เป็นหลักในการศึกษาข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

### 1. รูปแบบการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการศึกษาหาข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยใช้เทคนิคในการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบกึ่งโครงสร้าง (semi-structured interview) และวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสาร (documentary research) โดยการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง จากเอกสารทางวิชาการ ผลงานวิจัย บทความทางวิชาการต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกประเทศ รวมถึงข้อมูลทางวิชาการที่ได้จากการสืบค้นทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือสื่อทางเว็บไซต์ต่าง ๆ

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัย (Key Informants)

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญมีจำนวน 5 ท่าน ซึ่งเคยเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบินระดับผู้บริหารระดับสูงของการบินไทย คือ 1. นายโยธิน ภมรมนตรี อดีตกัปตัน และกรรมการ บมจ. การบินไทย 2. อดีตนักบินการการบินไทย 1 คน และ 3. กลุ่มผู้ทำงานในการบินไทยที่ไม่ประสงค์ออกนามอีกจำนวน 3 ท่าน รวมผู้ให้ข้อมูลสำคัญทั้งหมด 5 ท่าน

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ใช้วิธีการเก็บข้อมูล 2 แหล่ง ได้แก่

1) ข้อมูลปฐมภูมิ (primary data) คือ ข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งผู้วิจัยเลือกใช้คำถามหลัก คำถามเพื่อขอรายละเอียดและความชัดเจนตามประเด็น เป็นการเลือกอย่างเจาะจงโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมาย ในการวิจัยเป็นหลัก ทั้งนี้ผู้วิจัยจะพูดคุยสนทนาอย่างเป็นกันเองกับผู้ให้ข้อมูล เพื่อสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ขอสัมภาษณ์และผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

2) ข้อมูลทุติยภูมิ (secondary data) คือ ข้อมูลต่าง ๆ ที่มีผู้เก็บหรือรวบรวมไว้ก่อนแล้ว เพียงแต่ผู้วิจัยนำข้อมูลเหล่านั้นมาศึกษา

สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้อาวิเคราะห์และจัดระเบียบของปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น จัดประเภทข้อมูลตามความหมายที่ปรากฏและมีนัยต่อเรื่องที่วิจัยตามแนวทางของ (เอกพร รักความสุข, 2560, น. 196) ทำให้ง่ายต่อการเข้าถึงข้อมูล



#### 4. การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้เวลาในการสังเกตและศึกษา ปรัชญาการณในการปรับโครงสร้างของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤตด้วยการสังเกตข่าวสารเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง (persistent observation) มีการตรวจสอบกับแหล่งอ้างอิงที่เชื่อถือได้ (referential adequacy) และการตรวจสอบแบบสามเส้าเชิงคุณภาพ (triangulation) เป็นการเปรียบเทียบจากมุมมองหลาย ๆ ด้านเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูล ผลการวิเคราะห์ ตลอดจนผลของการวิจัย โดยดำเนินการใน 2 วิธี (เอกพร รักความสุข, 2560) ดังนี้

- 1) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (data triangulation)
- 2) การตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (methodological triangulation)

#### 5. การพิทักษ์สิทธิผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการวิจัย

ผู้วิจัยมีการชี้แจงกระบวนการในการทำวิจัยให้กับผู้ให้ข้อมูลได้รับทราบ มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้วิจัยและผู้ให้ข้อมูล ทำการสอบถามความสมัครใจในการให้ข้อมูลก่อนทำการเก็บข้อมูล ผู้วิจัยต้องขออนุญาตบันทึกเสียง บันทึกภาพทุกครั้ง แจ้งผู้ให้ข้อมูลทราบทุกครั้งว่ามีอิสระในการให้ข้อมูล และมีสิทธิตอบหรือไม่ตอบคำถามในประเด็นที่ไม่ต้องการเปิดเผยโดยแจ้งให้ผู้ให้ข้อมูลรับทราบ ผู้วิจัยจะไม่เปิดเผยข้อมูลแก่ผู้อื่นหากไม่ได้รับความยินยอมหรือได้รับอนุญาต รวมทั้งผู้วิจัยจะนำเสนอข้อมูลที่ได้โดยตรงไปตรงมาตามข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษาวิจัย เพื่อให้เป็นไปตามหลักจริยธรรม

#### สาเหตุและปัญหาการเกิดภาวะขาดทุนของ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

จากการศึกษาการปรับโครงสร้างของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะที่มีการแข่งขันของสายการบินพาณิชย์สูง เพื่อหาสาเหตุที่ทำให้บริษัทการบินไทยเกิดภาวะวิกฤติในการดำเนินกิจการ ส่งผลให้บริษัทขาดทุนและหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ สื่อต่าง ๆ รวมทั้งข้อมูลเอกสารต่าง ๆ ของภาครัฐมาสรุป และสามารถนำข้อมูลมาแยกแยะ (disassembling data) เป็นประเด็นย่อยได้ดังนี้

## ปัญหาที่ทำให้การบินไทยขาดทุนเข้าสู่ภาวะวิกฤติ

ประเด็นหลัก	การปรับโครงสร้างการแข่งขันธุรกิจการบิน ด้วยการจัดซื้อ, ปรับปรุงเครื่องบิน และจัดตั้งสายการบินและร่วมทุนในสายการบิน
CRI 1	ปัญหาของการจัดซื้อ และปรับปรุงเครื่องบิน CRI 1-1 การจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 CRI 1-2 การดัดแปลงเครื่องบิน
CRI 2	ปัญหาของการแข่งขันของสายการบินโลว์คอสต์ CRI 2-1 การร่วมทุนจัดตั้งสายการบินนกแอร์ CRI 2-2 การร่วมทุนจัดตั้งสายการบินไทยสมายล์ CRI 2-3 การให้สายการบินนกแอร์ไปร่วมทุนจัดตั้งนกสกาย

หมายเหตุ : CRI (Crisis) หมายถึง ปัญหาที่ทำให้การบินไทยขาดทุนเข้าสู่ภาวะวิกฤติ

### 1. ปัญหาของการจัดซื้อ และปรับปรุงเครื่องบิน

#### CRI 1-1 การจัดซื้อเครื่องบิน A340-500

การจัดซื้อเครื่องบิน A340-500 โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “ขณะนั้น ครม. มีมติอนุมัติ การสั่งซื้อเครื่องบินเป็นจำนวนทั้งสิ้น 39 ลำ ซึ่ง 4 ใน 39 ลำนี้ เป็นเครื่องบินแบบ A340-500 โดยมีนโยบาย เพื่อให้ใช้ทำการบินตรงจากประเทศไทยไปยังสหรัฐอเมริกา” การจัดซื้อเครื่องบินดังกล่าวได้สร้างความเสียหายให้กับการบินไทยอย่างมหาศาลทั้ง ๆ ที่คณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและ สหภาพการบินไทยได้แย้งแล้วให้ทบทวนโครงการนี้ใหม่ก็ตาม เนื่องจากเห็นว่ามีความเสี่ยงสูงจากการ ลงทุนที่ไม่คุ้มค่า แต่ก็ยังฝืนที่จะซื้อและนำมาทำการบิน แต่บินได้แค่ 36 เดือน ก็ต้องยกเลิกการบิน ในเส้นทางนั้น ๆ เนื่องจากผลประกอบการในเส้นทางที่ใช้ A340-500 ทำให้การบินไทยขาดทุนถึง 7 พันกว่าล้านบาท เพราะเครื่องบินรุ่น A340-500 มี 4 เครื่องยนต์ กินน้ำมันมากเป็นสองเท่าของ เครื่องยนต์อีกรุ่นหนึ่ง และถึงจะมีที่นั่งมากก็ตามแต่ก็ไม่มีคนใช้บริการเต็มเที่ยวบิน ถึงแม้จะเคยมีมติของ คณะกรรมการบริษัทการบินไทยและคณะรัฐมนตรีให้บริษัทการบินไทยลดแบบเครื่องบินและเครื่องยนต์ แต่คณะกรรมการและฝ่ายบริหารก็ได้ดำเนินการใด ๆ ในเรื่องนี้ ซึ่งเป็นเหตุผลอีกข้อหนึ่งที่ทำให้บริษัท การบินไทยขาดทุนเพราะมีต้นทุนการซ่อมบำรุงที่สูงมาก “ปัจจุบันเครื่องบิน A340-500 ถูกปลดระวาง รอขายอยู่ที่สนามบินดอนเมือง และถึงแม้จะมีผู้มาขอซื้อและวางเงินมัดจำแล้ว คณะกรรมการยังมีมติ ไม่อนุมัติให้ขาย” จึงเห็นว่าคณะกรรมการบริษัทการบินไทย มิได้ดำเนินการโดยถือประโยชน์สูงสุดของ บริษัทการบินไทย สอดคล้องกับบทปฏิบัติการจัดองค์การขนาดใหญ่ที่ สุทธิกันต์ อุตสาหกรรม (2555) ได้กล่าวไว้ ในเรื่องของการนำประโยชน์ของ POSDCORB มาใช้ในการบริหาร

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 1 กล่าวว่า “การอนุมัติแผนจัดซื้อครั้งนี้ทำให้หนี้สินการบินไทยเพิ่มขึ้น และแผนดังกล่าวก็ได้ผลักดันให้การบินไทยต้องทำการบิน รวม 36 เดือน ซึ่งทำให้การบินไทยขาดทุน 7 พันกว่าล้านบาท” ทั้งนี้ บริษัทการบินไทย มีหนี้สินระยะยาวเป็นจำนวนมากอยู่ก่อนแล้วจากการจัดซื้อเครื่องบิน ทำให้ขณะนี้การบินไทยเป็นสายการบินที่มีสัดส่วนทรัพย์สินต่อหนี้สินสูงสุดในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

## CRI 1-2 การตัดแปลงเครื่องบิน

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “ตามมติที่ประชุมคณะกรรมการบริหารบริษัท การบินไทยฯ วันที่ 5 กุมภาพันธ์ 2554 อนุมัติงบประมาณ 1,500 ล้านบาท ในการตัดแปลงเครื่องบินโดยสาร Boeing 747 จำนวน 2 ลำ ให้เป็นเครื่องบินบรรทุกสินค้า (Freighter) ตามคำแนะนำของบริษัทที่ปรึกษา L.E.K ซึ่งเสนอผลการศึกษาว่า จะมีผลตอบแทนโครงการที่มีกำไร” แต่หลังจากดำเนินการไปได้ 20 เดือน ผลประกอบการไม่เป็นไปตามเป้าหมายและปิดโครงการไปด้วยค่าเสียหายประมาณ 3,000 กว่าล้านบาท

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 2 กล่าวว่า “ปัจจุบันเครื่องบินบรรทุกสินค้าทั้ง 2 ลำ ปลดระวางรอการขาย” ผู้วิจัยเห็นว่าคณะกรรมการบริษัทการบินไทยมีการดำเนินการโดยขาดการศึกษาที่รอบคอบ ประมาทเลินเล่อ และทำการให้บริษัทการบินไทยได้รับความเสียหาย โดยเกิดจากการจ้างบริษัทที่ปรึกษา มาทำงานและได้เสนอถึงแนวทางการบริหารที่ผิดพลาด โดยอ้างถึงผลการศึกษากับคำตอบของโครงการที่จะทำให้บริษัทการบินไทยมีกำไร แต่ผลในทางปฏิบัติจริงไม่เป็นไปตามที่ได้ศึกษาไว้ ซึ่งเป็นเหตุให้บริษัทการบินไทยขาดทุนต่อเนื่องจากโครงการดังกล่าว

## 2. ปัญหาของการแข่งขันของสายการบินโลว์คอสต์

### CRI 2-1 การร่วมทุนจัดตั้งสายการบินนกแอร์

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “สายการบินนกแอร์จัดตั้งขึ้นในปี 2547 เพื่อเป็นการรักษาตลาดภายในของประเทศไทย ในการแข่งกันกับสายการบินไทยแอร์เอเชีย บริษัทการบินไทย ถือหุ้นในนกแอร์ 39% และเห็นชอบให้นักแอร์จัดซื้อเครื่องบินรุ่น B737-800 มาแทน B737-400 ที่นกแอร์เช่าจากประเทศไทย ซึ่งประเทศไทยได้ใช้เครื่องบินรุ่นดังกล่าวมาเป็นเวลา 20 ปี มีความชำนาญในการซ่อมบำรุงและการบินของเครื่องบินรุ่นนี้เป็นอย่างดี เพื่อให้การดำเนินการในช่วงแรก ของนกแอร์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ บริษัทการบินไทยจึงได้ให้ความร่วมมือช่วยเหลือทางธุรกิจ ในด้านการวางระบบการปฏิบัติงาน การให้เช่าเครื่องบิน การซ่อมบำรุงเครื่องบิน การฝึกอบรมนักบิน ลูกเรือ และพนักงานบริการภาคพื้น ตลอดจนการจำหน่ายน้ำมันเชื้อเพลิงให้กับนกแอร์” แต่เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (Middlemist & Hitt, 1988, p. 5) ที่กล่าวไว้ว่า การเพิ่มความพึงพอใจจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรนั้น ๆ และการทำงานไม่ติดขัดต่อกระบวนการทำงานในกรอบบริหารของบริษัทขนาดใหญ่ และโครงสร้างการดำเนินธุรกิจในรูปแบบเดิม “กลุ่มผู้ถือหุ้น

จึงมีความเห็นร่วมกันที่จะบริหารนกอแอร์ เป็นอิสระทั้งในด้านระบบบริหารจัดการระดับนโยบายการบิน เช่น เลือกลงเส้นทางการบินและการจัดหาเครื่องบิน และระบบการจัดการภายใน เช่น ระบบสำรองที่นั่ง ระบบเช็คอิน ระบบการจัดซื้อ และระบบบัญชี เป็นต้น” กลุ่มผู้ถือหุ้นจึงได้กำหนดแนวทางดังกล่าว ในสัญญาระหว่างผู้ถือหุ้นไว้

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 3 กล่าวว่า “นกอแอร์ขาดทุนจนต้องขายหุ้นเพื่อไปเพิ่มทุนซึ่งสาเหตุการขาดทุนนั้นไม่ได้มาจากเศรษฐกิจที่ไม่ดี หากแต่ขาดการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหารอย่างมืออาชีพ ซึ่งปัญหาหลัก ๆ คือ

1. นักบินลาออกจำนวนมากจนเป็นข่าวดัง สาเหตุเพราะบินเกินสเปคหรือบินเกินขีดตกลง ทำให้ต้องมีกรยกเลิกไฟล์เป็นเดือน ๆ เพื่อหานักบินใหม่ ซึ่งเป็นผลทำให้ลูกค้าหนีไปสายการบินอื่นที่ไม่เสี่ยง
2. เครื่องไม่ตรงเวลา และมีการยกเลิกไฟล์บ่อยจนลูกค้าเสียหายจึงทำให้ลูกค้าหนีหมด
3. ประหยัดเกินจนลูกค้าหนี เช่น ไม่จองวงช้าง ตัวโปรห้ามโหลดกระเป๋า
4. มีปัญหากับผู้โดยสารจนเป็นข่าวในโซเชียลเน็ตเวิร์กบ่อย ๆ ไม่แคร์ลูกค้าพิการ ขาดทักษะในการตอบคำถามและสื่อสารกับสังคมเป็นอย่างมาก และไม่คอยแคร์ความรู้สึกลูกค้า” ทำนองว่าไม่ขึ้นนกอแอร์ก็เชิญไปสายการบินอื่น อันนี้ทำให้เสียภาพพจน์มาก ๆ ลูกค้าจึงหนีหายหมดซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจของ (Middlemist & Hitt, 1988, p. 5) ที่กล่าวไว้ว่า การเพิ่มความพึงพอใจจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรนั้น ๆ

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 4 กล่าวว่า “จากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้โดยสารจำนวนไม่น้อยเปลี่ยนไปบินกับแอร์เอเชียแทน เพราะขาดความเชื่อมั่นกับนกอแอร์ และกลัวโดนยกเลิกไฟล์ นกอแอร์จึงต้องขยันทำโปรออกมาแย่งลูกค้ากลับคืน” ซึ่งอาจจะต้องใช้งบประมาณลงทุนในการโฆษณาที่เพิ่มมากขึ้น ลงทุนกับเครื่องบิน และนักบินมากยิ่งขึ้น “นกอแอร์ บริหารต้นทุนไม่เก่ง หากดูจากราคาตั๋ว นกอแอร์กลายเป็น พรีเมียมโลว์คอสที่แพงสุดในบรรดาโลว์คอส เสมอมา” วิสัยทัศน์ผู้บริหารของนกอแอร์ดูจะเน้น lifestyle เกินไป รวมถึงโมเดลธุรกิจก็ไม่เหมาะสมสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน (เคยดีในอดีต) นอกจากนี้นกอแอร์ยังรวมนกสก็๊ต ซึ่งมีเส้นทางบินระยะกลางที่ต้นทุนได้ยากเข้าไว้ด้วยกันทำให้เกิดผลขาดทุน ขณะที่ Thai Air Asia มีการบริหารงานที่ดีกว่า มีโมเดลธุรกิจที่ดีกว่าและแยกบริษัท Thai Air Asia X ออกไปเป็นอีกหนึ่งบริษัท และ AAV (Holding ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ) ก็ไม่ได้ถือหุ้น Thai Air Asia X ทำให้ไม่ต้องรับรู้ผลขาดทุนดังกล่าว

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “สาเหตุหลักที่นกอแอร์ขาดทุนมาจากรายได้จากค่าโดยสารที่ลดลงตามการปรับลดเที่ยวบินภายในประเทศ และต้นทุนการดำเนินงานที่เพิ่มขึ้นตามการขยายฝูงบิน รวมถึงค่าซ่อมเครื่องบิน”

เห็นได้ว่าการร่วมทุนกับนกอแอร์เป็นแนวคิดที่ดีในการหารายได้เข้าการบินไทยได้อีกทางหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินการดำเนินงาน รายได้จากค่าเช่าเครื่องบิน รายได้จากการบินซ่อมบำรุง แต่มีปัญหาดังที่

ผู้บริหารในขณะนั้นมีหุ้นส่วนอยู่ในสายการบินแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นคู่แข่งกับสายการบินนกแอร์ เป็นเหตุให้เกิดภาวะขาดทุนจากการบริหารที่ไม่เอาใจใส่ต่อความรู้สึกของลูกค้าและนักบินของตัวเอง ไม่สอดคล้องกับแนวคิดในการทำงานเพื่อสร้างความพอใจของ (Middlemist & Hitt, 1988, p. 5) ที่กล่าวไว้ว่า การเพิ่มความพึงพอใจจะนำไปสู่การเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรนั้น ๆ และนกแอร์ยังแบกรับภาระการขาดทุนของนกสก็อตอีกด้วย ทำให้เกิดการขาดทุนเพิ่มมากขึ้น เท่ากับว่านกแอร์ขาดทุนติดต่อกันเป็นปีที่ 3 จากปี 2558 ขาดทุน 726 ล้านบาท และปี 2557 ขาดทุน 472 ล้านบาท จากก่อนหน้านี้ในปี 2556 ที่เคยมีกำไรกว่า 1,066 ล้านบาท เป็นภาวะวิกฤตที่สวนทางกับผลประกอบการของสายการบินคู่แข่งทั้งไทยแอร์เอเชีย-บางกอกแอร์เวย์ส ซึ่งล้วนมีกำไรที่สวยงามกว่า

### CRI 2-2 การร่วมทุนจัดตั้งสายการบินไทยสมายล์

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “เรื่อง กำเนิดไทยสมายล์ เป็นเสมือนหอกอาญาพิชชปักอกคนการบินไทย โดยเหตุการณ์เริ่มต้นเมื่อเดือนสิงหาคม 2553 คณะกรรมการบริษัทการบินไทย โดยมี ดร.อำพน กิตติอำพน เป็นประธาน ได้อนุมัติให้การบินไทยทำข้อตกลง (MOU) ร่วมกับ Tiger Airways (ซึ่งขณะนั้นสิงคโปร์แอร์ไลน์ถือหุ้นอยู่ 49%) เพื่อจัดตั้ง "สายการบินไทยไทเกอร์" แต่ได้มีการคัดค้านโดยอดีตผู้บริหารของการบินไทยและประชาชนผู้รักชาติเนื่องจากเห็นว่า

1. การที่คณะกรรมการบริษัท และฝ่ายบริหารของบริษัทการบินไทย จะนำสายการบิน Tiger Airways ซึ่งเป็นบริษัทลูกของสายการบินคู่แข่ง คือ สิงคโปร์แอร์ไลน์มาร่วมจัดตั้ง สายการบินไทยไทเกอร์นั้น ในอนาคตสายการบินไทยไทเกอร์ก็จะสามารถใช้สิทธิการบินของประเทศไทย ทำการบินจากกรุงเทพฯ ไปยังจุดต่าง ๆ ทั้งในประเทศและต่างประเทศได้
2. Tiger Airways เคยถูกหน่วยงานของประเทศออสเตรเลียระงับการบินไปช่วงเวลาหนึ่ง เนื่องจากเหตุผลด้านความปลอดภัย อีกทั้ง Tiger Airways ยังมีผลประกอบการที่ขาดทุนต่อเนื่องเป็นเวลายาวนานหลายปี
3. การลงนามใน MOU ระบุว่า นอกจากบริษัทการบินไทยฯ จะมอบสิทธิให้ Tiger Airways เป็นผู้จัดทำแผนธุรกิจแล้ว ยังให้ Tiger Airways เป็นผู้ดูแลระบบการขายรวมทั้งการจัดการเครื่องบินผ่าน Tiger Airways Holding ที่มีสิงคโปร์แอร์ไลน์ และ Temasek Holding เป็นผู้ถือหุ้นหลัก”

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “นอกเหนือจากนโยบายการตลาดซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการทำธุรกิจจะอยู่ในมือของ Tiger Airways แล้ว การจัดซื้อจัดหาเครื่องบิน การซ่อมบำรุงทั้งตัวเครื่องบินและเครื่องยนต์ของ Tiger Airways จะทำโดยบริษัทสิงคโปร์ เอนจิเนียริง ซึ่งมี Temasek Holding เป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ จะเห็นว่าเนื้อหาใน MOU เอื้อประโยชน์ต่าง ๆ ให้กับสิงคโปร์แอร์ไลน์ทั้งสิ้น แทนที่จะเป็นของการบินไทย”

อนึ่ง เมื่อวันที่ 19 กุมภาพันธ์ 2551 “2 ปีก่อนที่จะมีการทำ MOU เพื่อจัดตั้งสายการบินไทย ไทเกอร์กับการบินไทย Tiger Airways ได้ประกาศว่าได้เลือกเครื่องบินแบบ IAE V2500 เพื่อจะใช้กับเครื่องบินแบบ A320 จำนวน 20 ลำ ซึ่งในขณะนั้น บริษัท Rolls Royce มีหุ้นอยู่ในบริษัท IAE ถึง 32.5%” ด้วยเหตุผลข้างต้น การจัดตั้งสายการบินไทยไทเกอร์ โดยการร่วมทุนระหว่างการบินไทยกับ Tiger Airways จึงต้องล้มเลิกไป

หลังจากนั้นเพียง 5 เดือน คณะกรรมการบริษัทการบินไทย มีมติจัดตั้งสายการบินใหม่ คือ “สายการบินไทยสมายล์” ซึ่งการบินไทยถือหุ้น 100% โดยจะมีเครื่องบิน 20 ลำ คือ A320-200 ที่ใช้เครื่องบิน IAE V2500 จะเห็นว่าทั้งชนิดของเครื่องบินและเครื่องบินเป็นชนิดเดียวกันกับที่ Tiger Airways ใช้อยู่ “ไม่ทราบว่าเป็นเพราะความบังเอิญหรือตกกระไดพลอยโจน แต่เมื่อจัดตั้งไทยสมายล์กลับไปจัดซื้อเครื่องบิน Airbus 320 ซึ่งเป็นเครื่องบินพิสัยใกล้และเครื่องบินแบบเดียวกับสายการบินไทเกอร์ ที่การบินไทยเคยทำ MOU ไว้แล้วเมื่อปี 2553 โดยมีการวางแผน/ออกแบบที่นั่ง อุปกรณ์สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ บนเครื่องบินสำหรับการบริการชั้นประหยัดทั้งหมด แต่มีนโยบายให้นำเครื่องบินชนิดดังกล่าวไปให้บริการในเส้นทางภูมิภาค (ระหว่างประเทศ) และให้มีการบริการในชั้นธุรกิจ รวมทั้งเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาด (positioning) ของไทยสมายล์จากสายการบินต้นทุนต่ำ (Low cost) ให้เป็นสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (full service) ทำให้เครื่องบินที่สั่งซื้อมาไม่รองรับกับการเปลี่ยนรูปแบบดังกล่าวและก่อให้เกิดปัญหาในการดำเนินธุรกิจ” ขัดต่อแนวคิดของ อภิชัย ธิณฑท์ (2012) ในเรื่องของการปฏิบัติที่กล่าวไว้ว่าการพัฒนาองค์การต้องให้ดำเนินการไปตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแต่ไทยสมายล์ไม่ทำตามวัตถุประสงค์เลยหากคุณภาพไม่ได้

กระบวนการพัฒนาองค์การมี 3 ขั้นตอนคือ 1. การวินิจฉัย 2. การปฏิบัติ 3. การเสริมแรง ซึ่งก็ได้สอดคล้องกับแนวคิดของผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 2 กล่าวไว้ว่า “ผลประกอบการของไทยสมายล์ไม่เป็นไปตามเป้าหมาย: ตามผลการศึกษาที่ขอจัดตั้งบริษัทไทยสมายล์ ระบุว่าใน พ.ศ. 2558-2559 ผลประกอบการของไทยสมายล์ จะมีกำไร 1,842 ล้านบาท และ 1,910 ล้านบาท แต่ความจริงปรากฏว่า ผลประกอบการในปี พ.ศ. 2558 ขาดทุน 1,843 ล้านบาท และ 3 ไตรมาสแรกของปี พ.ศ. 2559 ขาดทุนไปแล้ว 1,000 กว่าล้านบาท ทำให้ยอดขาดทุนสะสมมีมากถึง 2,300 ล้านบาท ซึ่งเป็นการขาดทุนสะสมที่เกินทุนจดทะเบียนของไทยสมายล์ ที่มีทุนจดทะเบียน 1,800 ล้านบาท” รวมทั้งได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อทำการบินเสริมให้กับการบินไทย คือ ทำการบินในเส้นทางใหม่ที่ทับซ้อนเส้นทางบินของการบินไทย แต่หลังจากจัดตั้งเป็นบริษัท ไทยสมายล์ คณะกรรมการฯ และฝ่ายบริหารการบินไทย มีนโยบายให้ยกเลิกเส้นทางเดิมของการบินไทยเพื่อให้ไทยสมายล์ทำการบินแทน

ผลประกอบการของไทยสมายล์ในปี 2558 มียอดขาดทุนสะสม 2,300 ล้านบาท ทำให้การบินไทยต้องแบกรับภาระหนี้สินของไทยสมายล์ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการขาดทุนของการบินไทยในปัจจุบัน

## CRI 2-3 การให้สายการบินนกแอร์ไปร่วมทุนจัดตั้งนกสก็๊ต

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “จากการที่บริษัทการบินไทย เป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดในนกแอร์ ทำให้มีกรรมการจากการบินไทยไปเป็นกรรมการในนกแอร์ 3 คน แต่กรรมการทั้ง 3 คน กลับมีมติเห็นชอบในการจัดตั้งสายการบินนกสก็๊ต ซึ่งเป็นการร่วมทุนระหว่างนกแอร์และสก็๊ตแอร์” ทั้งที่การร่วมทุนนั้นเป็นการสวมสิทธิการบินของประเทศไทยเพื่อบินทับเส้นทางของการบินไทย การกระทำดังกล่าวบ่งชี้ว่าผู้แทนของการบินไทยซึ่งเป็นกรรมการในบริษัทนกแอร์ และคณะกรรมการบริหารบริษัท การบินไทย ละเว้นไม่ทำหน้าที่ปกป้องรักษาผลประโยชน์ของบริษัทและของประเทศชาติ และยังเป็น การกระทำที่เอื้อประโยชน์ให้กับต่างชาติ

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 4 กล่าวว่า “โครงการนกสก็๊ต คือ ขบวนการล่าสุตในการที่จะทำลายสายการบินแห่งชาติ ฝ่ายบริหารนกแอร์ได้ดำเนินการจัดตั้งสายการบินไว้ล่วงหน้าในนามของสายการบิน Pete Air” และเมื่อได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการก็ดำเนินการเปลี่ยนแปลงชื่อสายการบิน Pete Air มาเป็นสายการบินนกสก็๊ต ซึ่งสายการบินสก็๊ต ถือหุ้น 49% และบริษัทซึ่งจดทะเบียนขึ้นมาใหม่ คือนกมั่งคั่งถือหุ้น 49% ส่วนอีก 2% เป็นบริษัทนอมินี การร่วมทุนระหว่างนกแอร์กับสก็๊ต จะนำมาซึ่งความเสียหายแก่การบินไทยและประเทศไทย เนื่องจากเป็นการเปิดโอกาสให้สิงคโปร์แอร์ไลน์ (Scoot Air ซึ่งเป็นสายการบินของประเทศสิงคโปร์) เข้ามาตั้งฐานการบินในประเทศไทย และสามารถใช้อิทธิพลการบินของประเทศไทยทั้งในและต่างประเทศ โดยการอ้างนโยบายน่านฟ้าเสรี (Open Sky) และนำข้ออ้างนี้ไปเปลี่ยนกฎหมายการลงของสายการบินต่างชาติจากสัดส่วน 70% : 30% มาเป็น 51% : 49% ดังที่ใช้ในการตั้งสายการบินไทยแอร์เอเชีย หลังจากนั้นสายการบินต่างชาติก็หลั่งไหลเข้ามาเป็นสายการบินร่วมหุ้นส่วนกับบริษัทไทย เช่น ไทยไลอ้อนแอร์ (Lion Air เป็นสายการบินของประเทศอินโดนีเซีย) รวมทั้งเป็นโอกาสที่จะถ่ายเทเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูง และในเวลาเดียวกันก็มีรายได้จากค่าเช่ารวมทั้งรายได้จากการซ่อมบำรุง “เครื่องบินลำแรกที่น่ามาจดทะเบียนในไทยมีอายุ 13.9 ปี เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงกฎของกรมการบินพลเรือน ซึ่งมีข้อจำกัดในเครื่องบินที่มีอายุ 14 ปีขึ้นไป”

ตลอดเวลาดำเนินการโครงการร่วมทุนและจัดตั้งสายการบินนกสก็๊ต ประเทศไทยไม่ได้ประโยชน์อะไรเลย คณะกรรมการบริษัทนกแอร์ในส่วนที่เป็นตัวแทนจากบริษัทการบินไทยทราบเรื่องโดยตลอด ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการจัดทะเบียนขอตั้งสายการบิน Pete Air และเปลี่ยนชื่อมาเป็นสายการบิน นกสก็๊ต การจัดตั้งบริษัทนกมั่งคั่งที่จะถือหุ้นอีก 49% ซึ่งเป็นการตัดผู้ถือหุ้นที่ร่วมก่อสร้างบริษัทนกแอร์ ออกโดยปริยาย รวมทั้งการจัดตั้งบริษัทตัวแทนนอมินี ที่ถือหุ้น 2% การอนุมัติเงินลงทุนเป็นจำนวน 974.9 ล้านบาท และที่ทราบดีว่าเส้นทางบินที่กำหนดนั้นจะบินทับเส้นทางการบินไทย แต่ก็ไม่มีการคิดที่จะยับยั้งหรือแสดงการใด ๆ ทั้ง ๆ ที่ทราบว่าจะมีผลกระทบต่อผลประโยชน์ของประเทศไทยในเส้นทางนั้น ๆ ต้องถือว่าคณะกรรมการตัวแทนจากบริษัทการบินไทยไม่ได้ทำหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ของประเทศไทยเลย การร่วมทุนนี้ขัดกับ “กฎบริษัทการบินไทย ว่าด้วยเรื่องของจริยธรรม

ซึ่งไม่ปกป้องผลประโยชน์สูงสุดให้กับผู้ถือหุ้นและคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายด้วย”  
ดังปรากฏอยู่ในรายงานประจำปี (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2560)

การปรับโครงสร้างการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยการร่วมทุนกับสายการบิน  
นกแอร์ การเปิดสายการบินไทยสมายล์ และการให้นักแอร์ไปร่วมทุนกับนกสก็๊ต ส่งผลให้บริษัทการบินไทย  
ขาดทุนจนเป็นภาระของรัฐบาลอย่างมหาศาลที่จะต้องหาแหล่งเงินทุนมาสนับสนุน และโดยการให้  
กองทัพอากาศช่วยซื้อเครื่องบินไว้ 1 ลำเพื่อระดมเงินและลดค่าใช้จ่ายเพิ่มรายได้ เป็นต้น

### การแก้ปัญหาของภาครัฐด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ

จากปัญหาที่ผู้วิจัยได้วิเคราะห์นั้น เป็นสาเหตุที่ทำให้บริษัทการบินไทย ขาดทุนอย่างต่อเนื่อง  
หลายหมื่นล้านบาท ขณะเดียวกันก็เป็นผลมาจากสายการบินไทยสมายล์และสายการบินนกแอร์ ที่ขาดทุน  
รวมกันเป็นเงินขาดทุนรวม 5,333 ล้านบาท เป็นของนกแอร์ 3,033 ล้านบาท และขาดทุนจากไทยสมายล์  
อีก 2,300 ล้านบาท จนบริษัทการบินไทยขาดทุนจนเข้าสู่ขั้นวิกฤติ ภาครัฐจึงแก้ปัญหาด้วยการปรับโครงสร้าง  
การบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติดังนี้

### การแก้ปัญหาของภาครัฐด้วยการปรับโครงสร้างการบริหารบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ

ประเด็นหลัก	การแก้ไขปัญหาของภาครัฐโดยการปรับโครงสร้างการแข่งขันด้วยแผนปฏิรูป กลยุทธ์ 3 ระยะ
STR 1	คณะกรรมการนโยบายกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ซุปเปอร์บอร์ด STR 1-1 แผนปฏิรูป 3 ชั้น 2558-2560 STR 1-2 หยุดขาดทุน Stop the bleeding STR 1-3 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน Strength Building STR 1-4 เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน Sustainable Growth
ประเด็นหลัก	เพิ่มสภาพคล่องในการบริหาร
CAP 1	แหล่งเงินทุน CAP 1-1 มติ ครม.ให้จัดหาแหล่งเงินทุนให้กับการบินไทย CAP 1-2 ให้กองทัพอากาศซื้อเครื่องบิน



ประเด็นหลัก	การแก้ไขปัญหาของภาครัฐโดยการปรับโครงสร้างการแข่งขันด้วยแผนปฏิรูป กลยุทธ์ 3 ระยะ
ประเด็นหลัก	การพลิกฟื้นกิจการ (Recover)
REC 1	การแก้ปัญหาด้วยการพลิกฟื้นกิจการ REC 1-1 การปรับโครงสร้าง REC 1-2 แนวทางการแก้ปัญหาตามหลักขององค์การมหาชน REC 1-3 แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินเจแปนแอร์ไลน์

หมายเหตุ : STR (Strategy) หมายถึง แผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหา

CAP (Capital) หมายถึง แนวทางการแก้ปัญหาของภาครัฐโดยการหาแหล่งเงินทุน

REC (Recover) หมายถึง การพลิกฟื้นกิจการ

### 1. การแก้ไขปัญหาของภาครัฐโดยการปรับโครงสร้างการแข่งขันด้วยแผนปฏิรูปกลยุทธ์ 3 ระยะ (แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินไทยโดยซุเปอร์บอร์ด, 2558)

#### STR 1-1 แผนปฏิรูป 3 ชั้น 2558-2560

โยธิน ภมรมนตรี (2560) ได้กล่าวไว้ว่าแผนปฏิรูป 3 ชั้น 2558–2560 ที่คณะกรรมการนโยบาย  
กำกับดูแลรัฐวิสาหกิจ (คนร.) ซุเปอร์บอร์ด นำมาใช้นั้นสามารถแก้ไขปัญหาของสายการบินไทยสมายล์  
สายการบินนกแอร์และสายการบินนกสกาย ให้กลับมาทำกำไรได้

รายงานประจำปี 2559 (บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน), 2559) ในปี 2557 บริษัท การบินไทย  
จำกัด (มหาชน) ได้อธิบายว่าตอนนี้ประสบปัญหาเรื่องความสามารถในการแข่งขันลดลง มีจำนวน  
เส้นทางบินที่มีผลประกอบการขาดทุนมากกว่าที่มีกำไร ผู้บินมีแบบเครื่องบินหลากหลายทำให้มีต้นทุน  
ในการบำรุงรักษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรมการบริหารจัดการต้นทุนในภาพรวมไม่มีประสิทธิภาพ  
เท่าที่ควร การบริหารจัดการและพัฒนาบุคลากรยังไม่เหมาะสม ประกอบกับสภาวะการแข่งขันของ  
ธุรกิจการบินในภูมิภาค มีความรุนแรงและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้บริษัทการบินไทย ประสบ  
ปัญหาขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และยังไม่สามารถฟื้นตัว คณะกรรมการและฝ่ายบริหารของบริษัทการบินไทย  
จึงได้ร่วมกันพิจารณากำหนดแผนปฏิรูปองค์กรระยะ 3 ปี (พ.ศ. 2558–2560) โดยมีเป้าหมายในการลด  
การขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว และสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขันเพื่อให้บริษัทการบินไทย สามารถ  
ดำเนินการภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมการบินได้อย่างเติบโตและยั่งยืน

## STR 1-2 หยุดขาดทุน Stop the bleeding

“แผนปฏิรูประยะที่ 1 เริ่มดำเนินการในปี 2558 ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 6 กลยุทธ์ 21 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อลดการขาดทุนให้ได้อย่างรวดเร็ว 6 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน
2. กลยุทธ์การปรับปรุงฝูงบิน
3. กลยุทธ์การพาณิชย์
4. กลยุทธ์การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน
5. กลยุทธ์การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. กลยุทธ์การบริหารจัดการบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจของบริษัทการบินไทย”

บริษัทการบินไทย ได้เร่งดำเนินการตามแผนปฏิรูป ระยะที่ 1 โดยปิดสถานีและลดเที่ยวบินที่ไม่ทำกำไร ปลดประจำการเครื่องบินที่มีอายุการใช้งานสูงเกินอายุเฉลี่ยของอุตสาหกรรม เพื่อลดแบบและชนิดของเครื่องบินให้น้อยลง รวมทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านบุคลากร ค่าใช้จ่ายอื่นที่เกี่ยวข้อง และเร่งขายเครื่องบินที่ปลดระวาง จัดทำตัวชี้ผลการปฏิบัติงาน (KPI) เพื่อจะให้ผลตอบแทนสอดคล้องกับผลการปฏิบัติงาน

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 3 กล่าวว่า “กลยุทธ์ที่ 1 คือ การปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบิน (Route & Network Strategy) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจ ด้วยการลดการขาดทุนในเส้นทางบินที่ขาดทุน ซึ่งได้มีการประกาศหยุดบินในเส้นทางโยฮันเนสเบิร์ก, มอสโก, ลดเที่ยวบินที่ 2 ของแฟรงเฟิร์ตกับลอนดอน และจะลดเที่ยวบินสู่แมดริด รวมถึงการปรับ network ของตารางบินฤดูหนาว คือ ลดกำลังการผลิตลง 5% (โดยก่อนหน้านี้ในช่วงฤดูร้อนก็มีการลดลงเกือบ 10%) สาเหตุเพราะมีเครื่องบินใหม่เข้ามาและมีบางเส้นทางที่มีรายได้ดีขึ้น เช่น ลอนดอนกับแฟรงเฟิร์ต จึงกลับมาบินได้ แต่ก็มีการปลดเส้นทางที่แย่กว่าอีก 2 เมือง คือ ลอสแอนเจลิสและโรม และยังลดเที่ยวบินอีก 1 เที่ยวบินของกัลกัตตา รวมถึงลดขนาดเครื่องบินอีก 3 เมือง โดยใช้เครื่องบินลำเล็ก (แอร์บัส 320) บินแทน โดยให้ไทยสไมล์บิน คือ ไฮเดอราบัด ฉางซา และหลวงพระบาง อันนี้เป็นการ Trim คือ ตรงไหนขาดทุนก็ลดค่าใช้จ่ายลงเพื่อไม่ให้ขาดทุน หรือลดเครื่องบินให้ถูกขนาดกับผู้โดยสารนี่คือแผนงานแรก” สอดคล้องกับแนวคิดของ ไทโรจน์ ภัทรนรากุล (2546) ว่าต้องจัดการวิกฤตการณ์ก่อนแล้วค่อยปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

กลยุทธ์ที่ 2 คือ “การปรับปรุงฝูงบิน (Fleet Strategy) โดยการปลดเครื่องบินลง (ground) จำนวน 14 ลำ และมีเครื่องบินที่ต้องขายทั้งหมด 38 ลำ ซึ่งขายไปแล้ว 19 ลำ และยังคงเหลืออีก 19 ลำที่จะต้องดำเนินการขาย”

กลยุทธ์ที่ 3 “เป็นเรื่องของการพาณิชย์ (Commercial Strategy) คือ การหารายได้ให้มีความมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเน้นในเรื่อง Pricing” คือ การกำหนดราคาให้เหมาะสมซึ่งต้องใช้เทคโนโลยี

เข้ามาช่วยเพื่อให้มีข้อมูลที่จะเปรียบเทียบกับราคาของคู่แข่งและปรับราคาของเราให้เหมาะสม นอกจากนี้ก็ทำเรื่อง Sale Distribution Optimization คือ ทำการขายให้ได้ทุกเซกเมนต์ ให้ทำการขายในกลุ่มลูกค้าที่เป็นข้าราชการ และคอร์ปอเรตอย่างจริงจัง “ต้องมีการเปลี่ยน Mindset ในการขายให้ทำในเชิงรุกมากขึ้นเป็นแบบ Aggressive ต้องมีการปรับกระบวนการทัศนในเรื่องนี้ รวมทั้งทำการขายผ่านช่องทางอินเทอร์เน็ตให้มากขึ้นด้วย” ในส่วนของช่องทางการขายผ่านเอเจนต์ (Agent Management) ซึ่งมีการจองที่นั่งไว้แต่เมื่อถึงเวลาบินกลับมีที่ว่าง ซึ่งอันนี้ต้องมีการกำหนดเรื่องของค่ามัดจำและเรื่องของ Ticket Time Limit คือ ต้องมีการออกตั๋วเดินทางในเวลาที่กำหนด มิฉะนั้นจะถือเป็นยกเลิกการเดินทาง “วิธีนี้จะทำให้ได้ที่นั่งคืนกลับมาเร็ว ทำให้ช่องทางการขายอื่น ๆ สามารถนำตั๋วใบนี้ไปขายต่อได้” สำหรับฐานลูกค้าตามโปรแกรม Customer Loyalty Program หรือ ROP ซึ่งมีสมาชิกถึง 3.3 ล้านคน เป็นกลุ่มลูกค้าที่ดีที่สุด “โจทย์ที่ให้กับทีมมาร์เก็ตติ้ง คือ จะทำอย่างไรให้ลูกค้ากลุ่มนี้บินกับการบินไทยได้มากขึ้น” นอกจากนี้ ยังมีตัวอย่างของบริการอื่น ๆ ที่มีการปรับปรุงดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง เช่น เรื่องของบริการ Call Center มีตัวเลขแสดงให้เห็นว่ามีการยกเลิกการโทรฯ หรือ Abandon call ถึง 27% หรือกว่า 1 ใน 4 ที่ลูกค้าโทรฯ มาแล้วต้องวางสายโทรศัพท์ แต่ตอนนี้ลดลงเหลือ 5% หมายความว่า ลูกค้าที่โทรศัพท์เข้ามาจะได้รับบริการจากเจ้าหน้าที่ เรื่อง On time Arrival ก็เป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากกว่าเรื่อง On time Departure เพราะลูกค้าอาจต้องทำการบินต่อเป็น Connecting Flight หรืออาจมีนัดหมายสำคัญที่ต้องการเดินทางถึงจุดหมายปลายทางตามเวลาที่กำหนด “ช่วง 6 เดือนก่อนหน้าที่จะมีการรณรงค์นั้น สามารถบินได้ตรงเวลาคิดเป็นสัดส่วน 72-78% และในช่วง 3 เดือนถัดมาที่มีการทำแคมเปญ สามารถปรับปรุงสัดส่วนขึ้นมาได้เป็น 85% นี่คือการปรับระดับคุณภาพขึ้นมา”

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 3 กล่าวอีกว่า “ตัวอย่างของความใส่ใจในเรื่องการปรับปรุงคุณภาพที่ทำให้ควบคู่ไปกับการปรับลดต้นทุน เรื่องที่สำคัญอีกเรื่องคือ Business Class Service Upgrade ที่ผ่านมามีขึ้นบินธุรกิจของการบินไทยมีอันดับที่ลดลง เมื่อไปนั่งดูบริการชั้นบินธุรกิจ พบว่าไม่ได้แยกลงแต่เป็นลักษณะคงเส้นคงวามาหลายสิบปี ขณะที่สายการบินอื่น ๆ แข่งหน้าเราไปมาก” ดังนั้น จึงต้องมีการปรับปรุงใหม่และจะเริ่มเห็นในเที่ยวบินเส้นทางยุโรป ที่จะมีการที่แปลกใหม่ในชั้นบินธุรกิจด้วยแนวคิดแบบภัตตาคารระดับ 5 ดาว

กลยุทธ์ที่ 4 คือ การปรับปรุงการปฏิบัติการและต้นทุน (Operations and Cost Strategy) การบริหารต้นทุน ลดค่าใช้จ่ายทุกหน่วยงาน คุณจรัมพร กล่าวว่า “ลดอย่างไรให้ได้หมื่นล้านบาท นี่คือนโยบาย” นอกจากนี้ก็มีเรื่องของการบริหารเงินที่ต้องมีการกู้เงินต่าง ๆ ให้เพียงพอเพื่อนำมารองรับแผนที่จะดำเนินการ ไม่ว่าจะ

ด้าน Flight Operation Efficiency และ Technical Efficiency (การซ่อมบำรุง) ที่ต้องมีการปรับปรุง โดยการบินไทยมีช่างถึง 4,500 คน สมัยก่อนมีเครื่องบินประมาณ 130 ลำแต่ตอนนี้เหลือเครื่องบิน 90 ลำ โดยมีอายุเฉลี่ยของเครื่องบินประมาณ 7.8 ปี จากก่อนหน้านี้อายุเฉลี่ย 12 ปี ซึ่งถือว่าดีขึ้นมาก ดังนั้นช่างก็ต้องทำหน้าที่ให้บริการกับลูกค้าภายนอกด้วย เพราะหน่วยงานด้านนี้ก็เป็น Business Unit สามารถให้บริการลูกค้าภายนอกเพื่อสร้างรายได้ให้กับหน่วยงานได้

ด้าน IT Platform เน้นอนว่าต้องมีการปรับปรุงหลายระบบ เช่น Revenue Management, Network Management โดยรวมแล้วมี 7 ระบบที่ต้องอัปเดตใหม่ซึ่งเป็นระบบที่สำคัญทั้งสิ้น

ด้าน Cargo Revenue and Cost Customization คาร์โกเคยเป็นธุรกิจใหญ่ของการบินไทย เคยสร้างรายได้ถึง 30,000 ล้านบาท แต่ตอนนี้เหลือ 22,000 ล้านบาท ก็ต้องมานั่งปรับกลยุทธ์กันใหม่ว่าจะขายคาร์โกอย่างไร

เรื่องการจัดซื้อ Procurement Optimization จะมีการจัดการให้เป็นระบบมากขึ้นที่ผ่านมา มีการกระจายอำนาจออกไปซึ่งพบว่ามีปัญหามาก ตอนนั้นก็รวมศูนย์หรือทำ Centralized เข้ามามากขึ้น

กลยุทธ์ที่ 5 การปรับปรุงการบริหารทรัพยากรบุคคล “ซึ่งที่ผ่านมาไม่ได้มีการบริหาร Performance Management อย่างจริงจัง คือ ทำดีก็ได้เท่านั้นและทำไม่ดีก็ได้เท่านั้น โบนัสไม่มีมา 3 ปีแล้ว ขณะที่บริษัทจดทะเบียนจำนวนมากในตลาดหลักทรัพย์ก็ใช้ Performance Management กันหมด อันนี้ไม่ยาก เพียงแต่การบินไทยไม่เคยทำก็ต้องปรับ รวมทั้งจะมีการปรับหน่วยงานในลักษณะย่อและยุบ และลำดับขั้นการสั่งงานให้มีลำดับน้อยลงด้วย” ในเรื่องของทรัพยากรบุคคลจะใช้นโยบาย Recruit Retained & Develop ที่สำคัญ คือ หากมีคนว่างงานก็จะมีโครงการลดพนักงาน (โครงการร่วมใจจาก)

กลยุทธ์ที่ 6 คือ เรื่องการบริหารจัดการบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจของบริษัทฯ ที่เรียกว่า กลุ่มธุรกิจเพราะว่ากลุ่มนี้สามารถไปหารายได้จากสายการบินอื่น ๆ ได้ เช่น หน่วยงานซ่อมบำรุง คริวบริการภาคพื้น เรื่องกระเป๋า และคาร์โก รวม 4 หน่วยงาน จะจัดการอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ในกลยุทธ์นี้ยังมีแผนงานเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างการบินไทยกับไทยสมายล์ “ตอนนี้มีกลยุทธ์ที่ชัดเจนว่าไทยสมายล์ คือ มือไม้แขนขาของการบินไทย โดยเฉพาะในเส้นทางบินระยะสั้น ๆ ไทยสมายล์จะมีเครื่องบิน Type เดียว คือ แอร์บัส 320 มีที่นั่ง 160 ที่นั่ง ใช้บินระยะใกล้ ๆ ต้นทุนจะถูกกว่ามาก บางเส้นทางที่การบินไทยบินและขาดทุนขณะที่ไทยสมายล์บินแล้วมีกำไรในเส้นทางเหล่านี้ ก็จะให้ไทยสมายล์บินแทน”

### STR 1-3 สร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน Strength Building

แผนปฏิรูประยะที่ 2 (พ.ศ. 2559) บริษัทการบินไทย ได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ และ 20 แผนงานหลักที่สอดคล้องกัน โดยบางแผนงานเป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากแผนปฏิรูประยะที่ 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน (Strength Building) ซึ่ง 4 กลยุทธ์ดังกล่าวประกอบด้วย

1. การหารายได้ที่ Aggressive
2. การลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มประสิทธิภาพ
3. การสร้าง Capability เพื่อความยั่งยืน
4. การสร้างความเป็นเลิศในการบริการลูกค้า

บริษัทการบินไทยได้ดำเนินการตามแผนปฏิรูประยะที่ 2 โดยปรับปรุงระบบหลักที่เป็นรากฐาน (foundation) ในการดำเนินการของบริษัทการบินไทย เพื่อเสริมสร้างศักยภาพของบริษัทการบินไทย ได้แก่ วางระบบบริหารเครือข่ายการบิน เพื่อให้บริษัทการบินไทย สามารถสร้างเครือข่ายการบินที่ทำให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิกลายเป็นศูนย์กลางการบินของภูมิภาค ระบบบริหารการจัดหารายได้เพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการหารายได้ ปรับปรุงระบบการขายพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ อีกทั้งได้ปรับปรุงการบริการเพื่อเสริมสร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ โดยยกระดับการให้บริการผลิตภัณฑ์และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ รวมถึงปรับปรุงกระบวนการการทำงานของฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้นและลดต้นทุนการดำเนินการ เช่น ปรับปรุงกระบวนการบริการในชั้นประหยัด กระบวนการทำงานของหน่วยธุรกิจพาณิชย์สินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพบริหารต้นทุนและกำกับดูแลค่าใช้จ่ายอย่างเข้มงวด และมีการกำหนดค่าตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้สอดคล้องกับผลการดำเนินงานตามแผนปฏิรูป และเตรียมค่าตอบแทนให้พนักงานของหน่วยงานที่สามารถลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ค่าใช้จ่ายน้ำมัน ทั้งนี้ การดำเนินการตามแผนปฏิรูปมีการกำกับดูแลอย่างต่อเนื่องและใกล้ชิด โดยคณะกรรมการกำกับยุทธศาสตร์และการปฏิรูปองค์กร ผ่านสำนักบริหารการปฏิรูปบริษัทการบินไทย โดยมีการติดตามการดำเนินงานรายสัปดาห์ และคณะกรรมการบริษัทติดตามผลการดำเนินการทุกเดือน

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 1 ได้กล่าวว่า “ในปฏิบัติการขั้นตอนที่ 2 ในการสร้างความเข้มแข็งข้างต้นมีแผนงานถึง 20 แผนงาน ซึ่งคนการบินไทยได้ร่วมกันทำงานตามแผนปฏิรูปสำเร็จไปแล้วบางส่วน และจากการปฏิบัติตามแผนปฏิรูปดังกล่าวได้ทำให้สถานะของการบินไทยพลิกฟื้นกลับมามีความเข้มแข็ง พร้อมทั้งจะปฏิบัติการตามแผนปฏิรูประยะที่ 3 เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายการเติบโตอย่างยั่งยืน! โดยผลงานในปี 2558 และ 2559 นี้ เริ่มส่งสัญญาณที่ดีขึ้นเรื่อย ๆ แม้ในปี 2558 ผลการดำเนินงานรวมทั้งปีจะยังขาดทุน” แต่เป็นการขาดทุนที่ลดลงจากปี 2557 อย่างมาก และบางไตรมาสเริ่มโชว์ผลกำไรได้ ส่วนปี 2559 ครั้งแรกของปีนั้นมีกำไร 5,397 ล้านบาท ขณะที่ไตรมาส 3 กลับมาขาดทุน 1,500 กว่าล้าน ซึ่งขาดทุนลดลงจากปี 2558 กว่า 80% ขณะที่ทุกหน่วยธุรกิจการบิน อาทิเช่น การ์โก้, ครีวการบิน บริการลูกค้าภาคพื้นล้วนมีกำไรทั้งสิ้น จึงอยากให้รอดูผลการดำเนินงานในไตรมาสที่ 4 และต่อ ๆ ไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ (ไพโรจน์ ภัทรนรากุล, 2546) ว่าต้องจัดการวิกฤตการณ์ก่อนแล้วค่อยปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

อย่างไรก็ตาม ความเปลี่ยนแปลงของการบินไทยที่เห็นอย่างชัดเจนในมุมมองอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องผลกำไรขาดทุนก็คือ การประเมินจากหน่วยงานภายนอก ไทยรัฐ (2560) กล่าวว่าไว้ว่าโดยปี 2559 ที่ผ่านมา การบินไทยได้รับรางวัล “สายการบินที่มีการปรับปรุงยอดเยี่ยม” (World’s Most Improved Airline) จาก SkyTrax สถาบันจัดอันดับสายการบินเอกชน นอกจากนี้ยังได้รับการจัดอันดับความพึงพอใจในการบริการของ IATA อันดับ 6 สูงสุดในรอบ 2 ปี ขณะที่หุ้นการบินไทยได้กลับมาติด 50 อันดับแรกของบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่มีมูลค่าหลักทรัพย์ใหญ่ขึ้นและมีสภาพคล่องในการซื้อขาย

สูงขึ้น จากการกลับเข้ามาอยู่ในความสนใจของนักลงทุนสถาบันมากขึ้น จากเดิมที่หุ้นการบินไทยหลุดไปอยู่อันดับที่ 200 กว่า

### STR 1-4 เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน Sustainable Growth

แผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) การดำเนินการแผนปฏิรูประยะที่ 3 (พ.ศ. 2560) มีวัตถุประสงค์เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (Sustainable Growth) และกลับมาทำกำไรอย่างยั่งยืนด้วย โดยจะมุ่งเน้นเรื่องการหารายได้จากการขนส่งผู้โดยสาร การบริหารจัดการหน่วยธุรกิจ ได้แก่ การซ่อมบำรุงอากาศยาน การให้บริการภาคพื้น ครีวการบิน การบริการขนส่งสินค้าและไปรษณีย์ภัณฑ์ อีกทั้งจะต้องเร่งขายเครื่องบินที่ปลดประจำการแล้ว และบริหารจัดการทรัพย์สินที่ไม่มีคามจำเป็นในการถือครองทั้งอสังหาริมทรัพย์ในประเทศและต่างประเทศ

ในการดำเนินการแผนปฏิรูปปี 2560 จะเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ 5 ปี ของบริษัทการบินไทย และได้มีการปรับปรุงแผนปฏิรูปให้มีความเหมาะสม โดยปรับกลยุทธ์เป็น 6 กลยุทธ์ และ 16 แผนงานหลัก โดยแบ่งเป็นแผนปฏิรูปที่ดำเนินการต่อเนื่องจากปี 2559 จำนวน 12 แผนและแผนดำเนินการสำคัญของแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องติดตามอย่างใกล้ชิดจำนวน 4 แผน ทั้งนี้ กลยุทธ์ทั้ง 6 กลยุทธ์มีดังนี้

1. กลยุทธ์พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้และทำกำไรและลดความซับซ้อนของฝูงบิน
2. กลยุทธ์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้างรายได้
3. กลยุทธ์สร้างความเป็นเลิศในการให้บริการ (Service Ring)
4. กลยุทธ์มีต้นทุนที่แข่งขันได้ และการดำเนินการมีประสิทธิภาพ
5. กลยุทธ์สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืนและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม
6. กลยุทธ์บริหารบริษัทในเครือและกลุ่มธุรกิจ และพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจใหม่เพื่อความยั่งยืน

### การเปลี่ยนแปลงลักษณะการประกอบธุรกิจของปีที่ผ่านมา

1. การบริหารจัดการด้านการเงิน

- ในปี 2559 บริษัทการบินไทย ได้บริหารจัดการด้านการเงินแบบองค์รวม โดยพิจารณาในด้านการบริหารเงินสด โครงสร้างเงินกู้ยืม ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงราคาน้ำมันอย่างมีความคล่องตัวและสอดคล้องกับสถานการณ์ราคาน้ำมันในตลาดโลก

- ด้านการบริหารเงินสด บริษัทมีการบริหารกระแสเงินสดคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาประกอบกับวงเงินสินเชื่อระยะสั้นที่มีอยู่กับสถาบันการเงินต่าง ๆ มีการกระชับจำนวนบัญชีที่ใช้งานจริง ๆ เท่านั้น ทำให้เงินสดโดยเฉลี่ยของบริษัทลดลงสามารถนำไปชำระคืนหนี้ระยะสั้นและลดค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทได้

- บริษัทการบินไทย มีการปรับโครงสร้างเงินกู้ยืมโดยปรับให้สอดคล้องกับรายได้ และค่าใช้จ่ายหลากหลายสกุลเงินที่มีมากกว่า 50 สกุลเงิน โดยมุ่งเน้นการหลีกเลี่ยงการก่อหนี้หรือเพิ่มค่าใช้จ่ายในสกุลเงิน USD เนื่องจากบริษัทการบินไทย มีภาระค่าใช้จ่ายเป็น USD มากอยู่แล้ว บริษัทการบินไทย ได้ดำเนินการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนแบบสมดุลง (Natural Hedging) คือ จัดการให้รายจ่ายหรือการชำระคืนหนี้เป็นสกุลเงินเดียวกันกับรายได้มากที่สุด โดยใช้เครื่องมือทางการเงิน ได้แก่ Cross Currency Swap (CCS) และ/หรือ Interest Rate Swap (IRS) ตามความเหมาะสมของตลาดโดยพิจารณาสกุลเงินที่เป็นประโยชน์แก่บริษัทการบินไทย มากที่สุด

- การจัดการด้านการเงินเหล่านี้มีผลทำให้ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ยของบริษัทการบินไทย ลดลง 10% จาก 5.9 พันล้านบาทในปี 2558 เป็น 5.3 พันล้านบาทในปี 2559 ในขณะที่เงินกู้เฉลี่ยของบริษัทการบินไทย ลดลง 4% จาก 190 พันล้านบาท เป็น 182 พันล้านบาทหรือต้นทุนทางการเงิน (Cost of Fund) ของบริษัทฯ ลดลง 0.40%

2. การวางระบบบริหารเครือข่ายเส้นทางบิน ดำเนินการเสร็จตามแผนทำให้จัดทำตารางบิน (TPI) เสร็จ 4 ถูกล่วงหน้าด้วยระบบใหม่ และวางโครงสร้างตารางเที่ยวบินสนับสนุนการเป็นศูนย์กลางการบิน (Bank Structure) ที่สุวรรณภูมิใหม่เพื่อให้เป็นศูนย์กลาง (Hub) หลักของภูมิภาค

3. ในปี 2559 บริษัทฯ ได้เพิ่มเครือข่ายเส้นทางบินและความถี่ไปยุโรปและตะวันออก (เตหะราน, มอสโก, ภูเก็ต-แฟรงค์เฟิร์ต) และเพิ่มความถี่ไป ลอนดอน บรัสเซลส์ ออสโล

4. การวางระบบบริหารราคาดำเนินการแล้วเสร็จเช่นกัน ทำให้สามารถเปรียบเทียบราคาขายบัตรโดยสารของบริษัทการบินไทยกับสายการบินคู่แข่งและปรับปรุงราคาได้อย่างรวดเร็ว และอยู่ระหว่างเร่งฝึกอบรมบุคลากรที่จะดำเนินการระบบบริหารรายได้ใหม่ เพื่อให้มีความชำนาญเพิ่มขึ้นและใช้ประโยชน์จากระบบบริหารราคาขายได้เต็มที่

5. การยกระดับการให้บริการ ผลิตภัณฑ์ และอาหารที่ให้บริการในชั้นธุรกิจ เป็นไปตามแผน และได้รับการตอบรับจากผู้โดยสารอย่างดี ขณะนี้อยู่ระหว่างทยอยเปลี่ยนการบริการในชั้นธุรกิจให้เป็นไปตามกระบวนการบริการแบบใหม่

6. บริษัทการบินไทย ได้รับมอบเครื่องบินแบบแอร์บัส A350-900 XWB ใหม่ จำนวน 2 ลำ ที่มีความสะดวกสบายและทันสมัย ซึ่งเบื้องต้นได้ทำการทดลองบินเส้นทาง กรุงเทพฯ-เชียงใหม่ และ กรุงเทพฯ-ภูเก็ต ระหว่างวันที่ 4-15 กันยายน 2559 และต่อมาจึงได้นำเข้าประจำเส้นทางกรุงเทพฯ-โรม, กรุงเทพฯ-มิลาน และกรุงเทพฯ-สิงคโปร์

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 2 ได้กล่าวว่า “มีความมั่นใจอย่างยิ่งในการปฏิรูปการบินไทยครั้งนี้” (ไทยรัฐออนไลน์, 2560) “เพราะว่าแผนที่ได้ทำไปเพื่อฟื้นฟูบริษัทการบินไทยนั้น โดยหลัก ๆ ไม่ได้มีความแตกต่างมากระหว่าง JAL, ANA, GARUDA และสายการบินอื่น ๆ ที่ Turn around ได้แล้ว ข้อแตกต่างคือ ทำหรือไม่ทำเท่านั้นแหละ ข้อแตกต่างของการที่ทำแล้วสำเร็จกับทำแล้วไม่สำเร็จ คือ ได้ทำตามแผนอย่างเข้มข้นหรือไม่ อย่าถูกเป่าไปโดยการเมืองหรือปัจจัยอื่นใด คือ ต้องกล้าทำ ถ้าทำก็ได้แน่นอน และผม

ได้เรียนให้พนักงานทราบแล้วว่า หากไม่ทำทางออกมีทางเดียวคือป่าช้า ตอนนี้รัฐบาลอนุญาตไม่ให้เราเข้าป่าช้า คือให้เราอยู่แค่นี้อิสัยได้ เพราะต้องการให้เรากลับมาลุกขึ้นได้ ดังนั้น ตัวเราเองต้องลุกขึ้นมาให้ได้”

## 2. การเพิ่มสภาพคล่องในการบริหาร

### CAP 1-1 มติ ครม. ให้จัดหาแหล่งเงินกู้ให้กับการบินไทย

ศูนย์เทคโนโลยีและการสื่อสาร กระทรวงการคลัง (2556) ระบุไว้ว่า รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสูงสุดอันดับที่ 2 คือ บริษัทการบินไทย ซึ่งขาดทุนเป็นเงิน 12,000 ล้านบาท สภาพัฒน์ฯ (2558) ระบุว่ารัฐบาลต้องกู้เงินจากต่างประเทศมาเพื่อให้บริษัทฯ กู้ต่อรัฐบาล โดยกระทรวงการคลังขอปรับเพิ่มวงเงินกู้ในรูปแบบ Euro Commercial Paper (ECP) ซึ่งรัฐมนตรีได้มีมติเมื่อวันที่ 3 มิถุนายน 2552 ให้กระทรวงการคลังกู้เงินดังกล่าวได้ โดยมีวงเงินรวมในขณะหนึ่ง ๆ ได้ไม่เกิน 2,000 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพื่อเป็น Bridge Finance สำหรับโครงการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของรัฐบาลและรัฐวิสาหกิจ โดยปัจจุบันบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ขอให้กระทรวงการคลังกู้เงิน ECP สำหรับรายการดังนี้

การจัดซื้อเครื่องบินรุ่น A320-200 ลำที่ 4 และ 5 และรุ่น B777-300ER ลำที่ 5 และ 6 วงเงินรวม 451.56 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือเทียบเท่า 13,998.36 ล้านบาท

การจัดซื้อเครื่อง A340-600 ลำที่ 1 ถึง 6 วงเงินรวม 179.43 ล้านดอลลาร์สหรัฐหรือเทียบเท่า 5,562.37 ล้านบาท และรัฐมนตรีได้มีมติรับทราบแผนการแก้ไขปัญหาองค์กรของบริษัทการบินไทย เมื่อวันที่ 24 กุมภาพันธ์ 2558

### CAP 1-2 ให้กองทัพอากาศซื้อเครื่องบิน

จากการประชุมคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ครั้งที่ 5/2559 เมื่อวันที่ 16 พฤษภาคม 2559 อนุมัติให้บริษัท ขายเครื่องบิน A340-500 ทะเบียน 698 HS-TLC นามพิชฌุโลก จำนวน 1 ลำ แบบแพ็คเคจรวมเครื่องยนต์อะไหล่ 1 เครื่องยนต์ (ESN71270) และอุปกรณ์ที่จำเป็นต้องมีเพื่อการใช้งานเครื่องบินพร้อมพนัก ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมช่าง นักบิน และลูกเรือ ค่าใช้จ่ายในการปรับปรุงที่นั่ง พร้อมระบบที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำเครื่องบินกลับมาใช้งานให้กับกองทัพอากาศ จำนวนเงิน 1,745.3282 ล้านบาท เป็นราคาที่รวมภาษีมูลค่าเพิ่มในอัตราร้อยละ 7 โดยมีพลอากาศเอกตรีศ สนั่นแจ้ง ผู้บัญชาการทหารอากาศ (ฝ่ายผู้ซื้อ) ดำรงตำแหน่งเป็นกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) (ฝ่ายผู้ขาย)

สำหรับเครื่องบินลำเลียงนี้ ได้จดทะเบียนสากลไว้ ซึ่งทำให้สามารถใช้ในการบินไปยังต่างประเทศได้สะดวกกว่าการใช้เครื่องบินลำเลียงทางยุทธวิธีที่มีข้อจำกัดและขั้นตอนการขออนุญาตเข้าหรือบินผ่านน่านฟ้าบางประเทศ จะทำให้สามารถบินไปรับพี่น้องประชาชนชาวไทยในต่างแดนที่เกิดปัญหาต่าง ๆ ได้รวดเร็วและสะดวกมากขึ้น นอกจากนี้ “ยังใช้เป็นเครื่องบินที่จะนำคณะนายกรัฐมนตรี เดินทางไปประชุม



หรือเชื่อมสัมพันธ์กับชาติต่าง ๆ ในทวีปอเมริกา หรือยุโรป ได้คล่องตัวอีกทั้งยังเป็นเครื่องบินที่มีพิสัยบินไกล จะทำให้กำลังพลของกองทัพอากาศไทยได้สามารถเข้าร่วมการฝึกพร้อมกับมิตรประเทศอย่างสหรัฐ และ ออสเตรเลีย ณ ประเทศทั้งสองได้สะดวกขึ้น รวมถึงการบินรับส่งเสด็จในต่างประเทศ ตามภารกิจของ กองทัพอากาศทั้งนี้มูลค่ารวมของรายการขายเครื่องบินในครั้งนี้นี้คิดเป็นเงินร้อยละ 4.66 ของสินทรัพย์ ที่มีตัวตนสุทธิของบริษัทการบินไทย ตามงบการเงินรวมสิ้นสุดเมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2559”

### 3. การพลิกฟื้นกิจการ (Recover)

กลยุทธ์การพลิกฟื้นกิจการ หรือ Turnaround Situation จากการศึกษากลยุทธ์การพลิกฟื้น กิจการกลับมาใหม่ ที่เรียกว่าการ turn around นั้น จะต้องมีการดำเนินการหลัก ๆ

1. เปลี่ยนผู้นำ
2. คุมเข้มเรื่องการเงิน ปรับโครงสร้างทุน หรืออาจปรับโครงสร้างหนี้
3. ปรับโครงสร้างองค์กรและธุรกิจใหม่
4. การหาตลาดใหม่
5. ยกกระตบการตลาดหรือพัฒนาตลาด
6. เลือกเฟ้นและมุ่งเน้นการเข้าซื้อกิจการ
7. การตัดสินทรัพย์ขายทอดตลาด หรือ Devestment
8. การลงทุนเพิ่ม
9. ปรับโครงสร้างหนี้

#### REC 1-1 การปรับโครงสร้าง

การที่การบินไทย, ไทยสมายล์ และนกแอร์ มารวมอยู่ด้วยกัน การทำงานให้ประสบความสำเร็จนั้น ทั้ง 3 สายการบินควรต้องวางแผนการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่ต่างฝ่ายต่างทำ แผนที่จะเดินไปข้างหน้า จะต้องมาจากผู้มีอำนาจ ควรแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อวางแผนการบินให้สามารถทำงานร่วมกันได้ ทั้งนี้ ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 1 กล่าวว่า “ทราบมาว่าผู้บริหารการบินไทยยอมรับว่าที่ผ่านมาการดำเนิน ธุรกิจ หรือการวางแผนการบินของนกแอร์ แทบจะไม่ได้ร่วมมืออะไรกับการบินไทยเลย” ซึ่งไม่สอดคล้อง กับการพลิกฟื้นกิจการ (กลยุทธ์การพลิกฟื้น, 2560) หรือ Turnaround Situation ในเรื่องของ การปรับ บุคลากร ดังนั้น จากนี้ต่อไปเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ปัญหาการขาดทุนของนกแอร์ การบริหารงานต้อง เปลี่ยนนโยบายใหม่ เพื่อให้การบริหารงานของนกแอร์เปลี่ยนไปเป็นแนวทางเดียวกันกับแผนงานของ การบินไทย สำหรับผู้ที่ จะเข้ามาเป็นผู้บริหารนกแอร์ จากนี้ไปอาจจะต้องเปิดรับสมัครหรือเปิดสัมภาษณ์ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามา จะเป็นคนในองค์กรหรือบุคคลภายนอกก็ได้ การบินไทยในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ ก็ต้องเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในเรื่องของแผนยุทธศาสตร์ และการสรรหา ผู้บริหารนกแอร์คนใหม่ด้วย เช่นกัน

โยธิน ภมรมนตรี (2560) กล่าวว่า “ที่ผ่านมามีการบินไทยถือหุ้นใหญ่ในนกแอร์ ในสัดส่วนกว่า 39% แต่ไม่มีสิทธิไม่มีเสียงที่จะเข้าไปดำเนินการใด ๆ ไม่มีสิทธิแม้แต่จะเลือก CEO เข้ามาบริหารนกแอร์หรือ แม้แต่ประธานบอร์ดต่อไปก็ต้องให้สิทธิการบินไทยจัดการ ส่วน CEO คนใหม่หากไม่ใช่คนในการบินไทย ถ้าเป็นบุคคลภายนอกการบินไทยก็ต้องมีสิทธิคัดเลือกด้วย หลังจากการบินไทยตั้งกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ของการบินไทยแล้ว กรรมการการบินไทยต้องเป็นบอร์ดทั้งนกแอร์และไทยสมายล์ ด้วยเช่นกัน”

ส่วนฐานะการเงินของนกแอร์ดูแล้วยังไงก็ต้องเพิ่มทุน อย่างไรก็ตาม การบินไทยไม่เคยคิดที่จะ ขายหุ้นในนกแอร์ให้กับต่างชาติ นกแอร์ควรอยู่กับการบินไทย ควรมาเป็น Fighting Brand ให้การบินไทย

## REC 1-2 แนวทางการแก้ปัญหาตามหลักขององค์การมหาชน

การตั้งไทยกรุ๊ปถือเป็นผู้ยุทธศาสตร์ที่ต้องดำเนินการให้ได้โดยเร็วเพื่อเป็นการบริหารจัดการ 3 สายการบินเข้าด้วยกัน คือ การบินไทย ไทยสมายล์ และนกแอร์

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 4 กล่าวว่า “สำหรับแนวคิดในการตั้งไทยกรุ๊ปนั้น สอดคล้องกับนโยบาย ของนายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์ รองนายกรัฐมนตรี ที่เคยให้สัมภาษณ์ไว้ก่อนหน้านี้ว่า ให้มีการเชื่อมโยง เส้นทางการบินของทั้ง 3 สายการบินเข้าด้วยกัน ซึ่งไทยกรุ๊ปจะเป็นยุทธศาสตร์ที่สำคัญของการบินไทย เป้าหมายหลักก็เพื่อให้มีการบูรณาการจัดทำแผนการตลาดและตารางการบินให้สอดคล้องกัน โดย ทั้ง 3 สายการบินจะแยกตลาดกันชัดเจน เพื่อส่งเสริมแผนการบินและไม่เกิดการแข่งขันกันเอง โดย สายการบินไทยจะเน้นตลาดพรีเมียมเป็นหลัก ส่วนไทยสมายล์เน้นตลาดระดับกลางเส้นทางบิน ในประเทศเพื่อนบ้าน ส่วนนกแอร์ต้องปรับตัวครั้งใหญ่เพื่อรองรับการแข่งขันกับสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งมีการแข่งขันสูง” ซึ่งแนวคิดนี้สอดคล้องกับ (กลยุทธ์การพลิกฟื้น, 2560) หรือ Turnaround Situation

ที่ผ่านมามีการบินไทยเป็นผู้ถือหุ้นใหญ่ของนกแอร์ แต่ไม่สามารถเข้าไปกำกับดูแลหรือสั่งการได้ แม้จะมีตัวแทนนั่งอยู่ในบอร์ด แต่ทิศทางการบริหารงานไม่เคยได้รับการสนองตอบจากผู้บริหารนกแอร์ ดังนั้น ในการเปลี่ยนแปลงนกแอร์ครั้งนี้จึงจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนตัวผู้บริหารด้วยเพื่อให้สอดคล้องกับ (กลยุทธ์การพลิกฟื้น, 2560) หรือ Turnaround Situation คือ ต้องเปลี่ยนผู้นำ

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม 3 ยังกล่าวอีกว่า “ไทยกรุ๊ปจะเป็นการบูรณาการจัดทำแผนธุรกิจและ บริหารงานทั้ง 3 สายการบิน ให้เกิดการเดินทางเชื่อมต่อกัน เพิ่มความแข็งแกร่งให้สายการบินไทย สายการบินแห่งชาติ และเป้าหมาย คือ ต้องเร่งสร้างรายได้เพิ่ม และปรับแผนการจัดการต้นทุน โดยการการบินไทยตั้งเป้ารายได้ปีนี้โต 5-10% ส่วนไทยสมายล์ต้องพลิกจากขาดทุนให้มีกำไร ส่วนนกแอร์ ต้องหยุดปัญหาการขาดทุน และการปรับโครงสร้างผู้บริหารนกแอร์นั้นให้สอดคล้องกับการพลิกฟื้นกิจการ หรือ Turnaround Situation เรื่องของการเปลี่ยนผู้นำ การปรับโครงสร้างการเงิน โครงสร้างทุน โครงสร้างหนี้ และต้องมีการประชุมหาข้อยุติให้ได้ว่าจะกำหนดแนวทางอย่างไร” แต่นกแอร์ต้องรับผิดชอบตลาดการบิน ในประเทศเป็นหลักและต้องรับผิดชอบต่อการบริหารจัดการฐานบินที่ทำอากาศยานดอนเมืองด้วย รวมถึง พิจารณาจุดบินให้ครอบคลุมและเพิ่มจุดบินใหม่ ๆ ที่มีศักยภาพ ผู้วิจัยได้หาข้อมูลจากสื่อออนไลน์ต่าง ๆ มาประกอบแนวคิดในการจัดตั้งไทยกรุ๊ป ดังนี้

บุญญาภรณ์ ตันติปิฎก (2560) กล่าวว่า “การตั้งไทยกรุ๊ป เพื่อให้การบริหารการบินไทย ไทยสมายล์ และนกแอร์ มีความครอบคลุมและหลากหลายนั้น สอดคล้องกับเทรนด์การเปลี่ยนแปลงในธุรกิจการบินโลก อีโอซีมองว่า การตั้งไทยกรุ๊ปจะสร้างผลบวกในหลาย ๆ ด้านให้กับการบินไทย อาทิ การช่วยรักษาและขยายส่วนแบ่งตลาดเดิม การช่วยเจาะกลุ่มตลาดใหม่ การลดความทับซ้อนในการบริหารและการสร้างความร่วมมือในการแข่งขันสอดคล้องกับแนวคิดของการพลิกฟื้นกิจการ หรือ Turnaround Situation เป็นต้น” ซึ่งจะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันที่ดุเดือดและรุนแรงในธุรกิจการบิน รวมถึงความแข็งแกร่งในการเผชิญกับความท้าทายจากผู้เล่นหน้าใหม่

จากพฤติกรรมของผู้โดยสารที่พร้อมจะยอมจ่ายค่าโดยสารที่มากขึ้นเพื่อแลกกับเวลาและความสะดวกสบายในการเดินทาง ประกอบกับการแข่งขันด้านต้นทุนและราคาของสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้สายการบินต้องมีความยืดหยุ่นในการผสมผสานการให้บริการ โดยในต่างประเทศ รูปแบบการบริการสามารถเกิดได้ทั้งจากการขยายระดับการบริการจากสายการบินบริการเต็มรูปแบบสู่สายการบินไฮบริด เช่น Aer Lingus (Ireland), British Airways (UK) และการขยายระดับการบริการจากสายการบินต้นทุนต่ำสู่สายการบินไฮบริด เช่น JetBlue Mint (US), Vueling (Spain), Norwegian Air shuttle (Norway) ทั้งนี้ การปรับตัวสู่สายการบินไฮบริดจะเริ่มเห็นชัดมากขึ้น โดยเฉพาะในกลุ่มสายการบินต้นทุนต่ำ ซึ่งปัจจุบัน พบว่า ประมาณครึ่งหนึ่งของสายการบินต้นทุนต่ำที่ใหญ่สุดในยุโรปตามขนาดความจุเป็นสายการบินไฮบริดหรือคล้ายคลึงสายการบินไฮบริด

จากกรณีศึกษาของสายการบิน Qantas (บุญญาภรณ์ ตันติปิฎก, 2560) พบว่า การขยายตัวจากสายการบินบริการเต็มรูปแบบสู่สายการบินต้นทุนต่ำและสายการบินไฮบริด จะช่วยในการรักษา ขยายส่วนแบ่งการตลาด และนำไปสู่การเติบโตในอนาคต ในอดีตการขยายตัวของสายการบินต้นทุนต่ำในเส้นทางที่ทับซ้อนกับสายการบินบริการเต็มรูปแบบ ทำให้สายการบินเต็มรูปแบบโดนแย่งชิงส่วนแบ่งตลาดไป ทำให้ในปัจจุบัน สายการบินบริการเต็มรูปแบบจึงได้มีการปรับกลยุทธ์ตั้งสายการบินต้นทุนต่ำของตัวเองเพื่อชิงส่วนแบ่งตลาดคืน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของการพลิกฟื้นองค์กรตามแนวคิดของกลยุทธ์การพลิกฟื้นองค์กร ในเรื่องของการเปลี่ยนผู้นำ ปรับโครงสร้างทุน โครงสร้างหนี้ การเงิน การปรับเปลี่ยนองค์กรและธุรกิจใหม่ หาดตลาดใหม่ ยกกระดานพัฒนาตลาด ขยายทรัพย์สิน มุ่งเน้นการเข้าซื้อกิจการ และการเพิ่มทุน

ยกตัวอย่างเช่น Qantas Airways (Qantas) มีการตั้ง Jetstar airways (Jetstar) เพื่อรักษาและชิงส่วนแบ่งตลาดคืนจาก Virgin Australia ที่เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ด้วยการนำกลยุทธ์แบรนด์คู่ขนาน (dual-brand strategy) โดยให้ทั้ง Qantas และ Jetstar ร่วมบริการในเส้นทางที่มีการแข่งขันสูง ส่งผลให้ Qantas สามารถชิงส่วนแบ่งตลาดจากคู่แข่งจาก 49% เป็น 60% ภายในปีเดียว นอกจากนี้ยังส่งผลให้ Qantas สามารถกำหนดค่าตัวได้สูงกว่าสายการบินคู่แข่งด้วยคุณภาพการบริการที่เพิ่มขึ้น จากความถี่เที่ยวบินที่สูงขึ้น ทำให้ลดโอกาสที่เที่ยวบินจะล่าช้า หรือในกรณีที่เที่ยวบินยกเลิก เนื่องจากผู้โดยสารสามารถใช้บริการเที่ยวบินของกลุ่มได้อย่างสะดวก โดยเมื่อพิจารณาในรายได้ของกลุ่ม พบว่า Jetstar เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้รายได้ของกลุ่มยังรักษาระดับได้ค่อนข้างดี อีโอซีประเมินว่าการปรับตัว

ของไทยกรุ๊ปจะสร้างประโยชน์ทั้งในด้านการสร้างรายได้และการดำเนินการ นักแอร์และไทยสมายล์ จะช่วยรักษาและขยายส่วนแบ่งการตลาดใหม่ซึ่งช่วยสร้างการเติบโตในระยะยาวแก่กลุ่ม คล้ายคลึงกับกรณีของกลุ่ม Qantas นอกจากนี้แล้วไทยกรุ๊ปจะช่วยสร้างเส้นทางการบินใหม่จากการเชื่อมโยงเส้นทางของสายการบินภายในกลุ่ม ประกอบกับโปรแกรมสะสมแต้ม จะสามารถช่วยเพิ่มจำนวนผู้โดยสารใหม่และผู้โดยสารที่มีความภักดีต่อแบรนด์ (brand loyalty) ได้ อีกทั้งการปรับตัวนี้จะช่วยลดความทับซ้อนในการบริหาร การปฏิบัติงาน และการสร้างความร่วมมือในการแข่งขัน ซึ่งอาจจะทำให้ไทยกรุ๊ปสามารถกำหนดราคาค่าโดยสาร จากการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) ซึ่งจะส่งผลให้รายได้มีความมั่นคงและมีอัตราการเติบโตสูง “สุดท้ายไทยกรุ๊ปจะช่วยเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและลดต้นทุนการบริหารจัดการด้านบุคลากรและเพิ่มอำนาจการต่อรองกับกลุ่ม supplier ที่มากขึ้นท่ามกลางโอกาสทางธุรกิจที่จะเกิดขึ้น ไทยกรุ๊ปต้องเตรียมเผชิญกับความท้าทายทั้งในด้านการแข่งขันและการบริหาร ซึ่งได้แก่”

1. ความท้าทายในการบริการรูปแบบใหม่ของสายการบินต้นทุนต่ำ เช่น การขยายการให้บริการในเส้นทางระยะไกลหรือในชั้นธุรกิจ
2. ความท้าทายในการบริหารสายการบินภายใต้สายการบิน (Airlines within Airlines: AWA) ทั้งด้านการแข่งขันกับสายการบินแบบเดี่ยว (stand alone) และด้านการประสานงานกับสายการบินภายในกลุ่ม และสายการบินที่กลุ่มถือหุ้นส่วน เพื่อให้ทุกสายการบินมีอัตราการเติบโตที่เหมาะสม และเพื่อไม่ให้เกิดการแย่งส่วนแบ่งการตลาดกันเอง (cannibalization)
3. ความท้าทายต่อความผันผวนของราคาน้ำมัน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อต้นทุนในการดำเนินงานของสายการบิน

นอกจากนี้การบินไทยกลุ่มการบินไทยกรุ๊ปควรประสานความร่วมมือกับการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย ให้มีการเร่งพัฒนาสนามบินในส่วนภูมิภาคให้ทันสมัย และอาจจะต้องเป็นสนามบินระหว่างประเทศด้วย เพื่อรองรับการเดินทางแบบจุดต่อจุด (point to point) เนื่องจากรูปแบบเส้นทางของสายการบินต้นทุนต่ำ สายการบินไฮบริด เน้นขนส่งผู้โดยสารจากจุดหนึ่งไปอีกจุดหนึ่งโดยไม่ผ่านฮับในการเดินทาง ดังนั้น การเจริญเติบโตของสายการบินดังกล่าว อาจส่งผลทำให้ความจุของสนามบินภูมิภาคไม่เพียงพอต่อปริมาณเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น และการเดินทางที่เพิ่มจำนวนมากขึ้นของนักท่องเที่ยว และอาจสร้างผลเสียกับธุรกิจการท่องเที่ยวของประเทศและชื่อเสียงในธุรกิจการบินได้

รวมถึงเร่งพัฒนาการคมนาคมด้านขนส่งเพื่อเชื่อมต่อระหว่างสนามบินสุวรรณภูมิกับสนามบินดอนเมืองอันนี้สำคัญมาก เพื่อรองรับผู้โดยสารที่เพิ่มขึ้นจากการใช้บริการนักแอร์กับไทยสมายล์หรือการบินไทย ซึ่งอยู่คนละสนามบิน แม้ว่าในปัจจุบันจะมีการเชื่อมต่อระหว่างทั้ง 2 สนามบิน ด้วยรถบัสแล้ว แต่หากปริมาณผู้โดยสารเพิ่มขึ้น ก็จำเป็นจะต้องขยายความถี่และปริมาณรถบัสในการให้บริการ นอกจากนี้ การณรงคให้ใช้รถไฟฟ้าแอร์พอร์ตเรลลิงก์ เพื่อเชื่อมต่อระหว่างสนามบินดอนเมืองและสนามบินสุวรรณภูมิจะเป็นอีกทางเลือกหนึ่ง ที่ช่วยสร้างความสะดวกสบายและปลอดภัยแก่ผู้โดยสาร

รวมถึงช่วยให้เกิดการบริหารเวลาที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เพื่อแก้ไขปัญหารถโดยสารติดขัดด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ (กลยุทธ์การพลิกฟื้น, 2560) หรือ Turnaround Situation ในเรื่องของการยกระดับการตลาดหรือพัฒนาตลาด

### REC 1-3 แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินเจแปนแอร์ไลน์

แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินแห่งชาติญี่ปุ่น (แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินแห่งชาติญี่ปุ่น, 2013)

1. ปรับตัวโดยเข้าสู่กระบวนการปรับโครงสร้างภายในให้เล็กลงด้วยการปลดพนักงานออกกว่า 15,600 คนหรือร้อยละ 30 ของพนักงานทั้งหมด
2. ปรับนโยบายขายเครื่องบินโดยสารทิ้งอีก 60 ลำ
3. ปรับและยกเลิกเส้นทางการบินที่ไม่ทำกำไรทั้งในและนอกประเทศออกราว 40 เส้นทาง เพื่อแลกกับเงินทุนอัดฉีดจากกองทุนริเริ่มฟื้นฟูวิสาหกิจหรืออีทีไอซีเป็นจำนวนเงิน 3 แสนล้านเยน หรือราวกว่า 8 หมื่น 2 พันล้านบาท
4. ปรับมาตรการหลายด้านที่ลดต้นทุนลง ภายในเวลาราว 1 ปี
5. ปรับโครงสร้างและสัดส่วนการถือหุ้นเจ เอ แอล โดยได้ยื่นเสนอขายหุ้นให้กับประชาชน หรือหุ้นไอพีโอเป็นครั้งแรก เพื่อระดมทุนจำนวน 8 พัน 5 ร้อยล้านเหรียญสหรัฐฯ หรือราวกว่า 2 แสน 7 หมื่นล้านบาท นับเป็นการขายหุ้นไอพีโอมากที่สุดในอันดับสองรองจากเฟซบุ๊กในปีนั้น
6. ปรับการวางยุทธศาสตร์การแข่งขันในตลาดด้วยการลงทุนร่วมกับสายการบินแควนตัสของออสเตรเลีย เพื่อเปิดให้บริการสายการบินต้นทุนต่ำในชื่อว่า “เจ็ทสตาร์ เจแปน” นอกจากนี้ยังจับมือกับสายการบินทั่วโลกเพื่อแลกเปลี่ยนความร่วมมือในธุรกิจการบินระหว่างกัน โดยในปัจจุบันสายการบินแห่งนี้ได้ให้บริการเที่ยวบินกว่า 80 จุดหมายปลายทางในกว่า 20 ประเทศรอบโลก
7. ปรับแนวปฏิบัติในการปฏิรูปสายการบิน JAL ของ Inamori ซึ่งดูเป็นเรื่องพื้นฐานตรงไปตรงมาสำหรับธุรกิจทุกประเภท กล่าวคือ เขาเน้นในการเพิ่มยอดขายให้ได้สูงสุด ขณะเดียวกันก็ลดค่าใช้จ่ายให้ลงต่ำสุด ทั้งนี้ โดยดำเนินการตามแนวปฏิบัติสำคัญต่อไปนี้
  - ปรับการบริหารแบบอมิบา (amoeba management) แนวปฏิบัติดังกล่าว มุ่งแบ่งหน่วยงานภายในบริษัทเป็นกลุ่มงานย่อยๆ และให้แต่ละกลุ่มงานจัดทำบัญชีกำไรขาดทุนของกลุ่มตนเอง ทั้งนี้ โดยมุ่งให้กลุ่มงานย่อยเหล่านี้สามารถเลี้ยงตัวเองได้
  - ปรับการใช้ปรัชญาของ JAL Inamori ซึ่งใช้ปรัชญาของ Kyocera มาจัดทำเป็นหนังสือว่าด้วยปรัชญาของ JAL เพื่อเป็นเครื่องมือในการปฏิรูปจิตสำนึกของพนักงาน โดยจัดทำแล้วมอบให้พนักงานคนละเล่ม
  - ปรับให้มีระบบหน่วยกำไรย่อย ๆ ขึ้น โดยมีการจำแนกภายในบริษัท JAL ออกเป็น 670 กลุ่มย่อย เพื่อทำการบริหารจัดการรายได้รายจ่ายอย่างชัดเจน

## สรุปผลการวิจัย

การศึกษาในหัวข้อนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่ออธิบายปรากฏการณ์เกี่ยวกับ “การปรับโครงสร้างการบริหารของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ” ซึ่งนับเป็นเรื่องที่สังคมให้ความสนใจถึงการแก้ไขปัญหาสายการบินแห่งชาติของรัฐบาล ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการหลากหลายเพื่อเก็บข้อมูลจากกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์โดยการเปรียบเทียบมุมมองหลายด้านเพื่อ ความถูกต้องของการตีความปรากฏการณ์ สำหรับผลการวิจัยมีข้อค้นพบโดยสรุปดังนี้

1. การบริหารงานของบริษัทการบินไทยจำกัด มหาชน ถูกแทรกแซงจากฝ่ายคุมอำนาจทางการเมืองทุกสมัย ทำให้สายการบินแห่งชาติขาดบุคลากรที่มีความสามารถในการบริหารงานด้านนี้โดยตรง ขาดธรรมาภิบาลในการบริหารจนเกิดความอ่อนแอขององค์กร

2. บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่สามารถกำหนดนโยบายและทิศทางการบริหารงานที่ชัดเจนในฐานะผู้ถือหุ้นใหญ่ของสายการบินนกแอร์และสายการบินไทยสมายล์ จนทำให้เกิดปัญหาขาดทุนและความขัดแย้งภายในองค์กรส่งผลต่อภาพลักษณ์และความเชื่อมั่นของประชาชน

3. จำนวนพนักงานที่มีมากกว่างานทำให้บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องแบกรับภาระค่าจ้างส่วนนี้เกินความจำเป็นส่งผลให้ประชาชนผู้ใช้บริการต้องแบกรับอัตราค่าโดยสารที่มีราคาสูง นับเป็นความล้มเหลวด้านการบริหารองค์กรในฐานะสายการบินแห่งชาติ

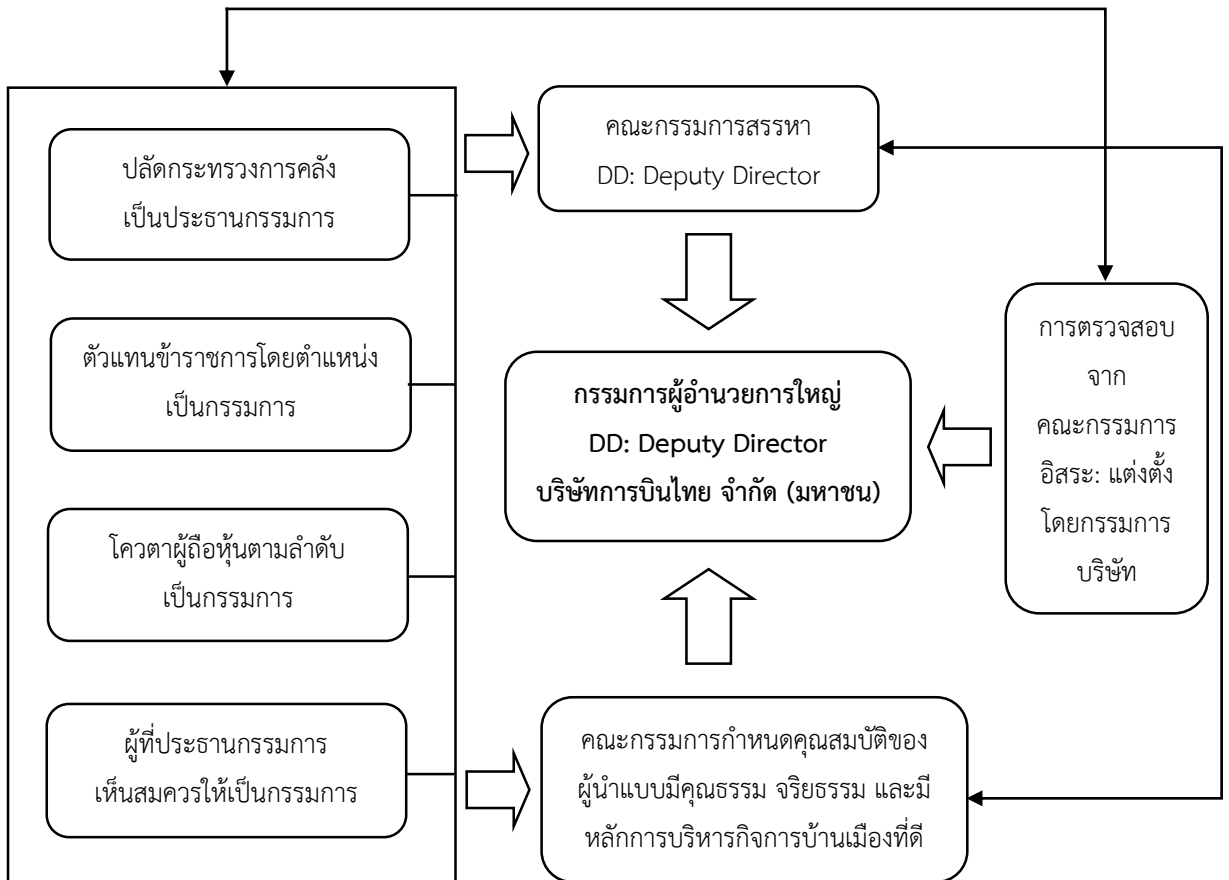
4. การจัดซื้อจัดจ้างทุกประเภทของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ต้องทำโครงการจัดซื้อเพื่อเสนอขออนุมัติจากองค์กรของรัฐหลายหน่วยงาน ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ทำให้เกิดความยุ่งยาก ไม่มีอิสระเป็นการเปิดโอกาสให้มีการแทรกแซงจากนักการเมือง และกลุ่มนายทุนในการทุจริตได้ทุกขั้นตอน

แน่นอนถ้าสายการบินของประเทศไทยได้ปรับโครงสร้างตามที่ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้ามาแล้วนั้น จะส่งผลดีต่อเศรษฐกิจของประเทศชาติ เป็นผลดีต่อการบริหารการเงินการคลังภาครัฐเพราะจะไม่สร้างภาระให้กับภาครัฐแต่กลับจะนำรายได้เข้ารัฐได้อย่างมหาศาล จากรูปแบบโครงสร้างการบริหารรัฐวิสาหกิจบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ในภาวะวิกฤติ จะสำเร็จลงได้ก็ต้องมีการเปลี่ยนผู้นำตามแนวคิดของ (กลยุทธ์การพลิกฟื้นองค์กร, 2560) หรือ Turnaround Situation เอาบุคลากรที่มีความสามารถกล้าที่จะตัดสินใจ เชื่อในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ได้สิ่งที่ดีที่สุดอันจะเกิดขึ้นกับประเทศชาติของเรา ซึ่งจำเป็นจะต้องมีผู้นำดังนี้

กฤษณา ไวรสารวจ (2555, น. 36) ได้กล่าวในงานวิจัยไว้ว่า “หลักพื้นฐานของความเป็นผู้นำคือ บุคคลมีแนวโน้มจะทำตามบุคคลอื่น ในทัศนะนี้การเสนอความพึงพอใจในการบรรลุเป้าหมายส่วนตัว ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงวิธีการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาและเทคนิคการจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะมีผลสะท้อนต่อความเข้าใจในการจัดการประสิทธิผลที่มากขึ้น คือ ความเป็นผู้นำ โดยเนื้อหาจะครอบคลุมถึงความสำคัญ ระหว่างผู้นำ อำนาจ รูปแบบและแบบของอำนาจผู้นำ ทฤษฎี คุณลักษณะของผู้นำ ความแตกต่างระหว่างผู้นำแบบการใช้หลักการติดต่อกันระหว่างบุคคล (Transactional Leadership) และผู้นำ

เชิงปฏิรูป (Transformational Leader)” ทำให้ผู้วิจัยสามารถออกแบบแนวทางการปรับโครงสร้าง การบริหารองค์การในภาวะวิกฤติได้ดังนี้

**แนวทางการแก้ปัญหาด้วยการปรับโครงสร้างการบริหาร**



**ประธานและกรรมการบริษัท**

- ประธานกรรมการ ต้องเป็นปลัดกระทรวงการคลังในฐานะที่เป็นตัวแทนของรัฐบาลที่เป็นผู้ถือหุ้นมากที่สุดถึง 51%
- กรรมการ มาจากตัวแทนข้าราชการโดยตำแหน่งมาจากผู้มีประสบการณ์ด้านรัฐศาสตร์ การเงิน การตลาด กฎหมายมหาชน
- กรรมการ มาจากโควตาของผู้ถือหุ้นตามลำดับมาลงมา
- กรรมการ มาจากผู้ที่ประธานกรรมการเห็นสมควร

## คณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติ

คณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติตามแบบของผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม และมีหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีมีการรับผิดชอบ (accountability) และต้องมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาวิกฤติได้สำเร็จให้กับองค์กรมาแล้ว

## คณะกรรมการสรรหากรรมการผู้อำนวยการใหญ่ DD: Deputy Director

มาจากประธานและกรรมการบริษัทแต่งตั้งขึ้นมาเป็นคณะกรรมการสรรหาโดยมีคุณสมบัติและเงื่อนไขตามที่กำหนดไว้โดยคณะกรรมการกำหนดคุณสมบัติ

ทั้งหมดนี้ เราจะได้คณะกรรมการสรรหา DD (Deputy Director) ที่มาจากการแต่งตั้งของคณะกรรมการบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่ไม่ได้มาจากฝ่ายการเมืองแต่มาจากผู้ถือหุ้นมากที่สุด

## การตรวจสอบ

การตรวจสอบจากคณะกรรมการอิสระ ซึ่งได้รับการแต่งตั้งโดยกรรมการบริษัทให้ความเห็นชอบในการแต่งตั้งคณะบุคคลขึ้นมาเพื่อเป็นกรรมการตรวจสอบการทำงานของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่และทีมงาน

## ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาถึงการปรับโครงสร้างการบริหาร ที่ได้จากการแก้ไขสัดส่วนการลงทุนจาก 49%/51% เป็น 30%/70% หรือคงสัดส่วนไว้เหมือนเดิมคือ 49%/51% แต่ให้มีสิทธิการออกเสียงได้ไม่เกิน 25%
2. ควรศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการเปลี่ยนผู้บริหารที่อยู่ในช่วงเหตุการณ์วิกฤต โดยอาศัยหลักของการรับผิดชอบ Accountability
3. ศึกษาการมีมาตรฐานการปฏิบัติในการบริหารงานในเรื่องของการระงับยับยั้งโครงการของผู้บริหารที่ได้เสนอโครงการต่าง ๆ ในขณะที่บริษัทกำลังประสบปัญหาวิกฤต โดยอ้างอิงหลักของการรับผิดชอบ Accountability มาประกอบการตัดสินใจ
4. ให้ผู้บริหารชุดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับปัญหาเข้ามาเป็นผู้บริหารงานต่อ โดยการแต่งตั้งจากผู้ถือหุ้น
5. ศึกษาแนวทางการบริหารองค์กรมหาชนในขณะที่มีรัฐบาลเข้ามาถือหุ้นในสัดส่วนที่มากกว่า 51% และสัดส่วนที่น้อยกว่า 49% องค์กรควรมีแนวทางการบริหารอย่างไรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กรและผู้ถือหุ้นโดยไม่เป็นภาระของประเทศชาติและงบประมาณของประเทศ



## เอกสารอ้างอิง

กฤษณา ไวก่ำรจ. (2555). *นักรการเมืองถิ่นจังหวัดสมุทรสงคราม*. กรุงเทพฯ: สถาบันพระปกเกล้า.

จรัมพร โชติกเสถียร. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2560

ทำวทองไหล. (2560). *เครื่องบินลำเลียงแบบที่ 19 (A340-500) ของกองทัพอากาศไทย*. สืบค้นจาก <http://rach1968.blogspot.com/2017/01/a340-500.html> เมื่อ 21 กรกฎาคม 2560.

ไทยรัฐออนไลน์. (2560). *ส่งไม้ต่อภารกิจฟื้นฟูการบินไทย*. สืบค้นจาก <https://www.thairath.co.th/content/846434> เมื่อ 20 กรกฎาคม 2560.

แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินไทยโดยซูเปอร์บอร์ด. (2558). สืบค้นจาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9580000010018> เมื่อ 20 พฤษภาคม 2560.

แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินแห่งชาติญี่ปุ่น. (2013). สืบค้นจาก <http://www.thairath.co.th/clip/12064> เมื่อ 22 พฤษภาคม 2560.

แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินแห่งชาติมาเลเซีย. (2557). สืบค้นจาก [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1408001348](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1408001348) เมื่อ 22 พฤษภาคม 2560.

แนวทางการแก้ปัญหาของสายการบินแห่งชาติอิตาลี. (2016). สืบค้นจาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/akom/2016/05/20/entry-1> เมื่อ 22 พฤษภาคม 2560.

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (2560). *รายงานการประชุมประจำปี 2559*. สืบค้นจาก <http://www.thaiairways.com> เมื่อ 10 พฤษภาคม 2560.

บุญญภพ ตันติปฏิภ. (2560). *Thai Group ก้าวสำคัญของการบินไทย*. สืบค้นจาก <https://www.scbeic.com/th/detail/product/3448> เมื่อ 18 กรกฎาคม 2560.

ผู้จัดการ (ออนไลน์). (2560). *กลยุทธ์การพลิกฟื้น*. สืบค้นจาก <http://www.stock3morrow.com> เมื่อ 19 กันยายน 2560.

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม1. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2560.

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม2. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2560

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม3. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2560

ผู้ไม่ประสงค์ออกนาม4. สัมภาษณ์, 18 กรกฎาคม 2560

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2546). *กลยุทธ์การจัดการและการปรับตัวขององค์กรในสภาวะวิกฤติ*. คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

โยธิน ภมรมนตรี. สัมภาษณ์, 5 กรกฎาคม 2560.

ว.ร.ฤทธาคนี. (2555). *การแทรกแซงหน่วยงานราชการและรัฐวิสาหกิจเป็นพฤติกรรมความชั่วทางการเมือง*. สืบค้นจาก [www.manager.co.th](http://www.manager.co.th) เมื่อ 8 ธันวาคม 2560.

ศูนย์เทคโนโลยีและการสื่อสาร กระทรวงการคลัง. (2556). *รัฐวิสาหกิจที่มีผลขาดทุนสูงสุด 10 อันดับ ปี พ.ศ. 2556*. สืบค้นจาก <http://dataservices.mof.go.th/Dataservices/StateEnterpriseTopLoss>.

สภาปฏิรูปแห่งชาติ. (2558). *วาระปฏิรูปที่ 9 การปฏิรูประบบการบริหารจัดการรัฐวิสาหกิจ*. สืบค้นจาก [http://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament\\_parcy/download/parcy/026.pdf](http://www.parliament.go.th/ewtadmin/ewt/parliament_parcy/download/parcy/026.pdf) เมื่อ 20 พฤษภาคม 2560.

สุทธิกันต์ อุตสาห์. (2555). *ตอนที่ 14: แนวคิดทฤษฎีทางการจัดการ ทฤษฎีนักสังคมวิทยา Max Weber (แมกซ์ เวเบอร์)*. สืบค้นจาก <http://suttikan-dba04.blogspot.com/2012/10/14-2-55-max-weber.html>.

อภิชัย ฉิมทัฬห. (2012). *กระบวนการพัฒนาองค์กร*. สืบค้นจาก <https://www.gotoknow.org/posts/208240> เมื่อ 15 มิถุนายน 2560.

เอกพร รักความสุข. (2560). *การวิจัยเชิงคุณภาพ: หลักการและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์เดือนตุลา.

Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1988). *Organizational behavior: Managerial strategies for performance*. St. Paul., Minn: West Publishing Company.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.