

ด่วนที่สุด

ที่ คค (ปคร) 0804/ 165



สวค. 1/255
วันที่ - 5 ส.ย. 2552
เวลา 15.00

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
รับที่ 4630
วันที่ 5 ส.ย. 2552
เวลา 14.35

กระทรวงคมนาคม
ถนนราชดำเนินนอก
กรุงเทพฯ 10100

5 มิถุนายน 2552

เรื่อง แผนฟื้นฟูธุรกิจของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

เรียน เลขาธิการคณะรัฐมนตรี

- สิ่งที่ส่งมาด้วย
1. สำเนาคำสั่งแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารแผนฟื้นฟูธุรกิจ (Turnaround Plan Steering Committee : TSC)
 2. สำเนานั่งสือบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด่วนมาก ที่ กบ. 01/254 ลงวันที่ 1 เมษายน 2552 และ ด่วนมาก ที่ กบ. 01/321 ลงวันที่ 30 เมษายน 2552 และเอกสารสรุปแผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 1 ชุด
 3. Checklist การเสนอเรื่องต่อคณะรัฐมนตรี

1. เรื่องเดิม

1.1 วันที่ 29 ธันวาคม 2551 รัฐบาลได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา ข้อ 4 นโยบายเศรษฐกิจ 4.1 นโยบายการบริหารเศรษฐกิจมหภาค 4.1.7 ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานของรัฐวิสาหกิจ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาการให้บริการ การใช้ทรัพย์สินให้เกิดประโยชน์สูงสุด การลดต้นทุนดำเนินงาน การบริหารความเสี่ยง การบริหารจัดการภายใต้หลักธรรมาภิบาล และมีระบบการกำกับดูแลที่ดี รวมทั้งการฟื้นฟูรัฐวิสาหกิจที่มีปัญหาฐานะการเงิน และการเร่งรัดการเบิกจ่ายลงทุนให้เป็นไปตามเป้าหมาย

1.2 ในช่วงปลายปี 2551 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาสภาพคล่องและมีผลประกอบการขาดทุน และในวันที่ 5 มกราคม 2552 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม ได้มอบนโยบายแก่ผู้บริหารส่วนราชการและรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยได้ให้แนวทางแก้ปัญหาทางการเงินแก่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) 3 แนวทาง คือ ลดรายจ่าย เพิ่มรายได้ และปรับปรุงการบริหารงาน

1.3 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ดำเนินการจ้างบริษัท Avantgarde Capita และ L.E.K. Consulting เพื่อศึกษาและจัดทำแผนฟื้นฟูบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และเมื่อวันที่ 27 กุมภาพันธ์ 2552 คณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แต่งตั้งคณะกรรมการบริหารแผนฟื้นฟูธุรกิจ (Turnaround Plan Steering Committee : TSC) โดยมีนายพิชัย ชุณหะวัณ เป็นประธาน /ซึ่งมีผู้แทน...

ซึ่งมีผู้แทนของกระทรวงคมนาคม (นายชัยศักดิ์ อังค์สุวรรณ รองปลัดกระทรวงคมนาคม หัวหน้ากลุ่มภารกิจด้านการขนส่ง) และผู้แทนของสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (นายอารีพงศ์ ภู่ชอุ่ม ผู้อำนวยการสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ) ร่วมด้วย มีหน้าที่เป็นผู้กำกับดูแลฝ่ายบริหารให้ดำเนินการจัดทำแผนธุรกิจ และดำเนินการตามแผนเพื่อฟื้นฟูกิจการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อย่างเป็นรูปธรรม มีประสิทธิภาพ โดยให้การจัดทำแผนฯ ระยะสั้นแล้วเสร็จภายใน 30 วัน และจัดทำแผนฯ ระยะต่อไป ให้แล้วเสร็จภายใน 90 วัน นับจากวันที่แผนฯ ระยะสั้นแล้วเสร็จ รวมทั้ง ติดตามประเมินผลการดำเนินงานด้วย (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วย 1)

2. ข้อเท็จจริง

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เสนอแผนฟื้นฟูธุรกิจบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ปี 2552 – 2554 เพื่อกระทรวงคมนาคมพิจารณา ซึ่งแผนฟื้นฟูฯ ดังกล่าวได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เมื่อวันที่ 30 เมษายน 2552 แล้ว โดยแผนฟื้นฟูฯ แบ่งเป็น 2 ระยะ คือแผนฟื้นฟูระยะเร่งด่วนในปี 2552 และแผนฟื้นฟูระยะต่อไป โดยในระยะเร่งด่วนมุ่งแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง รักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ ควบคุมค่าใช้จ่าย และชะลอการลงทุนที่ไม่จำเป็นเร่งด่วน ตั้งเป้าหมายว่าในปี 2552 จะลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่น้ำมันได้จำนวน 10,000 ล้านบาท และคาดว่าจะมีกำไรประมาณ 18,407 ล้านบาท (ยังไม่หักค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย) หรือประมาณ 12,000 ล้านบาท เมื่อหักดอกเบี้ย หรือประมาณ 8,000 ล้านบาท เมื่อหักภาษี

นอกจากนั้น ในระยะต่อไป บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะมีการจัดทำยุทธศาสตร์เครือข่ายการบินและฝูงบิน ปรับโครงสร้างธุรกิจ พัฒนาบุคลากร ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และปรับโครงสร้างทางการเงินระยะยาว ทั้งนี้ ในปี 2552 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการเจรจาเพื่อยึดการชำระหนี้ที่ครบกำหนดจำนวน 15,000 ล้านบาท และจะกู้เงินจากแหล่งเงินทุนภายในประเทศ สถาบันการเงินของรัฐ เพื่อเสริมสภาพคล่อง จำนวน 20,000 ล้านบาท พร้อมทั้งได้ขอรับการสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐด้วย ซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดได้ดังนี้ (รายละเอียดปรากฏตามเอกสารสิ่งที่ส่งมาด้วย 2)

2.1 สภาพปัญหาและสภาวะอุตสาหกรรมการบิน

ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีการเติบโตของรายได้จากการดำเนินงานเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 7 ต่อปี ขณะที่อัตราการเติบโตของค่าใช้จ่ายเฉลี่ยร้อยละ 9 ต่อปี ทำให้บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลกำไร ก่อนหักดอกเบี้ย ภาษี และค่าเสื่อมราคา (EBITDA) ค่อนข้างคงที่ สะท้อนความสามารถในการทำกำไรที่ลดลง ส่งผลให้ฐานะการเงินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เปราะบางและอ่อนไหวต่อเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง เช่น ราคาน้ำมันผันผวน

ภาวะเศรษฐกิจโลกชะลอตัว ปัญหาความไม่สงบทางการเมืองภายในประเทศ ซึ่งในปี 2551 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีผลประกอบการขาดทุนสุทธิจำนวน 21,450 ล้านบาท แต่อย่างไรก็ตาม ในปี 2552 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) คาดว่าปริมาณการขนส่งของผู้โดยสารในภูมิภาคจะมีการเติบโตอยู่ โดยมาจากประเทศจีนและอินเดียเป็นหลัก ดังนั้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้จัดทำแผนฟื้นฟูธุรกิจ เพื่อให้สามารถรักษาและเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในอนาคตได้

2.2 แผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วน

แผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วน เน้นธุรกิจการขนส่งผู้โดยสารเป็นอันดับแรก ประกอบด้วยแผนธุรกิจ 2 แผน ได้แก่ แผนการรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ และแผนการควบคุมต้นทุน และการลงทุน และแผนด้านการเงิน 1 แผน คือ แผนการแก้ไขปัญหาสภาพคล่อง ดังนี้

(1) การรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มุ่งรักษาและเพิ่มคุณภาพรายได้ ในปี 2552 ให้มีระดับใกล้เคียงกับปี 2551 โดยจะดำเนินการ 3 ด้าน คือ ด้านราคา ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านผลิตภัณฑ์เสริม ดังนี้

กรอบการดำเนินงาน	แนวทาง
1. ด้านราคา	- นำระบบใหม่มาใช้เพื่อปรับลดและเลิกค่านายหน้า - ปรับอัตราค่าธรรมเนียมน้ำมัน (Fuel Surcharge) ให้รวดเร็วตามความผันผวนของราคาน้ำมัน - ทบทวนระบบการจัดสรรที่นั่ง เพิ่มสัดส่วนการขายตรงโดยเฉพาะ Web Sales - ปรับปรุงระบบและเครื่องมือกระตุ้นการขาย - เพิ่มประสิทธิภาพของระบบกำหนดราคา ปรับราคาให้อยู่ในระดับเดียวกับคู่แข่ง
2. ด้านผลิตภัณฑ์	- ปรับปรุงการใช้ประเภทเครื่องบินที่มีอยู่ในเส้นทางเดียวกันให้มีความใกล้เคียงและสม่ำเสมอมากที่สุด เพื่อให้สามารถทดแทนกันได้ - ขยายเส้นทางบินและเที่ยวบินในภูมิภาคและในตลาดที่เข้มแข็ง เช่น อินเดีย ได้หวัน ไชโย มิวนิค ปารีส - ขยายเส้นทางบินและเที่ยวบินในประเทศ เช่น เชียงใหม่ หาดใหญ่ ภูเก็ต
3. ด้านผลิตภัณฑ์เสริม	- เพิ่มรายได้ด้วยผลิตภัณฑ์เสริมที่เกี่ยวข้องกับการโดยสารต่างๆ เช่น โรงแรม รถเช่า และประกันภัย - ปรับปรุงโปรแกรม Royal Orchid Plus ดึงดูดลูกค้า

(2) การควบคุมค่าใช้จ่ายและการลงทุน

ในปี 2552 บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีเป้าหมายปรับลดค่าใช้จ่ายที่ไม่ใช่ต้นทุนน้ำมันและค่าเสื่อมราคา เช่น ด้านปฏิบัติการการบิน ด้านปฏิบัติการภาคพื้น

/ด้านการขาย...

ด้านการขายและการตลาด ด้านการซ่อมบำรุงอากาศยาน ด้านบุคลากร เป็นต้น ประมาณ 10,000 ล้านบาท (ลดลงร้อยละ 15 เมื่อเทียบกับค่าใช้จ่ายในปี 2551) และรักษาระดับค่าใช้จ่ายให้คงที่ไปอีกอย่างน้อย 2 ปี รวมทั้งปรับลดการลงทุนที่ไม่เร่งด่วน ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ทางตรงต่อธุรกิจประมาณ 2,500 ล้านบาท ดังนี้

ค่าใช้จ่าย	แนวทางการดำเนินงาน	ค่าใช้จ่ายที่ลดได้ (ล้านบาท/ปี)
1. การปฏิบัติการการบิน	- วางแผนการบินให้เหมาะสม ลดน้ำหนักบรรทุก - นำเครื่องบินใหม่ (A330-300) เข้ามาบินแทน A300-600 - ปรับลดค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการบิน ค่าล่วงเวลาของนักบินและพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน - เจริญขอลดค่าบริการ Landing Fee และ Navigation Fee ทั้งในและต่างประเทศ	3,700 – 4,200
2. การปฏิบัติการภาคพื้น	- เจริญขอปรับลดค่าบริการภาคพื้นและบริการทางเทคนิคในสถานที่ทั้งในและต่างประเทศ	1,400
3. การตลาดและการขาย	- ลดค่านายหน้าจากการขายบัตรโดยสารและ Cargo - เจริญลดค่าธรรมเนียมระบบสำรองที่นั่ง เพิ่มสัดส่วนการจำหน่ายบัตรโดยสารผ่านอินเทอร์เน็ต	1,000
4. ค่าบำรุงรักษาอากาศยาน	- เพิ่มประสิทธิภาพการซ่อมบำรุงอากาศยาน การสั่งซื้อและการจัดเก็บอะไหล่	220
5. บุคลากร	- งดการขึ้นเงินเดือนและโบนัสปี 2552 และเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารบุคลากร - ลดผลตอบแทนคณะกรรมการบริษัท และสิทธิประโยชน์ต่างๆ	4,000
6. การบริหารงานทั่วไป	- ลดการเช่าพื้นที่ และตอรองค่าเช่า - ชะลอการจัดซื้ออุปกรณ์สำนักงาน	700
7. อื่นๆ	- ลดค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่ และลดค่าสินค้าวัสดุที่ใช้ไปเกี่ยวกับธุรกิจการบินโดยตรง รวมทั้งค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวกับการขายอื่นๆ	2,680
รวมปรับลดค่าใช้จ่ายทั้งหมดในปี 2552		13,700 – 14,200

การปรับลดการลงทุนที่ไม่เร่งด่วนและไม่ใช่ธุรกิจหลัก ประมาณ 2,500 ล้านบาท เช่น โครงการขยายโรงซ่อม B747-400 จำนวน 1,000 ล้านบาท โครงการสร้างศูนย์ดัดแปลงเครื่องบินขนส่งสินค้าจำนวน 236 ล้านบาท และขายสินทรัพย์ที่ไม่จำเป็นจำนวน 1,000 ล้านบาท เป็นต้น

(3) การดูแลสภาพคล่องทางการเงิน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีแนวทางเพิ่มการสำรองสภาพคล่องทางการเงินให้เหมาะสมกับกระแสเงินสดอีกประมาณ 20,000 ล้านบาท และปรับโครงสร้างเงินกู้จากระยะสั้นเป็นระยะยาว โดยมีแนวทางการจัดหาเงินกู้ในแต่ละประเภท ดังนี้

/ประเภทเงินกู้...

ประเภทเงินกู้	แนวทางการดำเนินงาน	มูลค่า (ล้านบาท)
1. เงินกู้ระยะสั้น	เจรจาต่ออายุตัวสัญญาใช้เงิน หรือเปลี่ยนเป็นเงินกู้ระยะยาว	14,450
2. เงินกู้ระยะยาว	จัดหาแหล่งเงินกู้เพิ่มเติม หรือออกหุ้นกู้ หรือชำระคืนเงินกู้ระยะสั้น	20,000
3. สัญญาเช่าทางการเงิน	จัดหาเงินกู้สำหรับเครื่องบิน A330 จำนวน 6 ลำ	16,000

2.3 ประมาณการทางการเงินตามแผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วน

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตั้งเป้าหมายว่าในปี 2552 – 2554 จะสามารถยกระดับความสามารถในการทำกำไร EBITDA ได้สูงสุดประมาณ 38,813 ล้านบาท 45,136 ล้านบาท และ 46,201 ล้านบาท ตามลำดับ นอกจากนี้ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้วิเคราะห์ความอ่อนไหวหากเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำอย่างมาก พบว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะทำกำไร EBITDA ได้ในปี 2552 – 2554 ประมาณ 33,856 ล้านบาท 38,185 ล้านบาท และ 38,816 ล้านบาท ตามลำดับ

2.4 แผนฟื้นฟูที่จะจัดทำในระยะต่อไป

ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันระยะยาว บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะดำเนินการ 5 ด้านหลัก คือ 1) การจัดทำยุทธศาสตร์เครือข่ายการบินและฝูงบิน 2) การปรับโครงสร้างธุรกิจ และโครงสร้างต้นทุน 3) การพัฒนาองค์กร บุคลากร และวัฒนธรรม 4) การพัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และ 5) การปรับโครงสร้างทางการเงินระยะยาว

2.5 การขอรับการสนับสนุนจากภาครัฐ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ขอรับการสนับสนุนเชิงนโยบายจากภาครัฐเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จะสามารถนำแผนฟื้นฟูสู่การปฏิบัติได้ประสบผลสำเร็จด้วยดี ดังนี้

- (1) สนับสนุนการให้ความเห็นเชิงนโยบาย ซึ่งจะเป็นการสร้างภาพพจน์ที่ดี และสร้างความมั่นใจต่อแผนฟื้นฟูธุรกิจต่อตลาดเงินและตลาดทุน
- (2) อำนวยความสะดวกในการประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- (3) การให้คำแนะนำ และ/หรือสนับสนุนการจัดหาแหล่งเงินทุน
- (4) ร่วมในการศึกษาแนวทางการปรับโครงสร้างทุนของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และสนับสนุนการดำเนินการตามผลการศึกษาเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
- (5) ให้ความสะดวกและสนับสนุนแผนฟื้นฟูเพื่อให้บรรลุผลทั้งในเรื่องของฝูงบิน การเช่าซื้อ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

3. เรื่องที่เสนอ

กระทรวงคมนาคมพิจารณาแล้ว เห็นว่าบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสายการบินแห่งชาติ และเป็นสายการบินชั้นนำในภูมิภาค ซึ่งถือเป็นตัวแทนภาพลักษณ์ของประเทศไทย ผลประกอบการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นที่สนใจของประชาชนและนักลงทุนทั้งในและต่างประเทศ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานในการลดค่าใช้จ่าย เพิ่มรายได้ และปรับปรุงการบริหารงานของ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นไปตามเป้าหมาย และสร้างความมั่นใจแก่ประชาชนและนักลงทุน กระทรวงคมนาคม จึงเห็นสมควรเสนอแผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อคณะรัฐมนตรีทราบ ทั้งนี้ แผนฟื้นฟูฯ ดังกล่าว กระทรวงการคลังได้รับทราบด้วยแล้ว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณานำเสนอคณะรัฐมนตรีเพื่อทราบแผนฟื้นฟูธุรกิจระยะเร่งด่วนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ตามที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เสนอต่อไปด้วย จักขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ



(นายโสภณ ชาร์มย์)

รัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม

สำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร

สำนักแผนงาน

โทร. 0 2215 1515 ต่อ 2017

โทรสาร 0 2215 4498