

บทที่ 4

สถานภาพของบริษัทการบินไทย และการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสายการบินสิงคโปร์

4.1 กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ

4.1.1 ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ของ Michael E. Porter

ทฤษฎีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ของ Michael E. Porter (The Competitive Advantage of Nations (New York: Free Press, 1990) ประกอบด้วยตัวกำหนดข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศ 6 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาวะปัจจัยการผลิตในประเทศ (Factor Condition) พิจารณาจากความอุดมสมบูรณ์ของปัจจัยการผลิตและราคาของปัจจัยการผลิต ว่าประเทศไทยมีความอุดมสมบูรณ์ในปัจจัยการผลิตนั้นหรือไม่ และเปรียบเทียบระดับราคาปัจจัยการผลิตชนิดนั้นว่ามีระดับต่ำกว่าประเทศคู่แข่งหรือไม่ ถ้ามีระดับต่ำกว่าแสดงว่ามีความได้เปรียบในปัจจัยการผลิตชนิดนั้น โดยในการศึกษานี้จะทำการศึกษาการผลิตที่สำคัญในธุรกิจการบิน คือ

1.1 น้ำมันเชื้อเพลิง จะทำการพิจารณาจากปริมาณน้ำมันดิบในประเทศและระดับราคาน้ำมันสำเร็จรูปในแต่ละประเทศ สายการบินของประเทศที่มีปริมาณน้ำมันดิบมากกว่าจะเป็นผู้ที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันสูงกว่าสายการบินของประเทศที่มีระดับราคาน้ำมันเชื้อเพลิงสูง

1.2 ปัจจัยเฉพาะทาง อันได้แก่ แรงงาน เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความชำนาญเฉพาะหรือแรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมเฉพาะทาง ซึ่งสามารถพิจารณาจากระดับการศึกษาของประชาชนในประเทศ บุคลากรที่ได้รับการศึกษาหรือฝึกอบรมเฉพาะ เป็นบ่อเกิดแห่งความได้เปรียบด้านการแข่งขันสูงและก่อให้เกิดนวัตกรรมได้มากกว่าปัจจัยทั่วไปและปัจจัยพื้นฐาน โดยจะพิจารณาถึงจำนวนแรงงานที่มีการศึกษาดังแต่ระดับประกาศนียบัตรขึ้นไป ก็จะเป็นประเทศที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันสูง การที่พิจารณาแรงงานที่มีการศึกษาดังแต่ระดับประกาศนียบัตรขึ้นไป เนื่องจากเป็นระดับที่ได้รับการศึกษาเฉพาะวิชาแล้วนั่นเอง นอกจากนี้ยังพิจารณาถึงอัตราค่าจ้างแรงงานอีกด้วย โดยถ้าประเทศใดมีอัตราค่าจ้างแรงงานต่ำก็จะเป็นประเทศผู้มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันสูงขึ้น

1.3 โครงสร้างพื้นฐาน อันได้แก่ ท่าอากาศยาน โดยจะพิจารณาถึงปริมาณผู้โดยสาร สินค้า และเที่ยวบินที่ทำอากาศยานแต่ละแห่งรองรับ ตลอดจนขีดความสามารถในการรองรับของท่าอากาศยาน โดยจะพิจารณาจากท่าอากาศยานนานาชาติหลักของแต่ละประเทศ สายการบินของประเทศที่มีอากาศยานที่มีปริมาณผู้โดยสาร สินค้า และเที่ยวบินมาใช้บริการมากที่สุด และมีความสามารถในการรองรับผู้โดยสาร สินค้า และเครื่องบินมากที่สุด สายการบินนั้นก็จะ เป็นสายการบินที่มีความได้เปรียบเชิงแข่งขันสูงกว่า

2. อุปสงค์ภายในประเทศ (Demand Condition) โดยพิจารณาจากลักษณะของอุปสงค์ในประเทศที่มีลักษณะใกล้เคียงกับอุปสงค์โลก ถ้าประเทศใดมีลักษณะของการเดินทางทางอากาศในประเทศใกล้เคียงกับลักษณะของอุปสงค์โลกในปริมาณมาก ก็จะได้เปรียบเชิงแข่งขันสูง

อุปสงค์ในการเดินทางทางอากาศในประเทศนั้น ส่วนใหญ่มาจากนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าไปท่องเที่ยวในประเทศ เนื่องจากราคาค่าขนส่งทางอากาศอยู่ในระดับที่สูงสำหรับประชาชนส่วนใหญ่ในประเทศ ดังนั้นจึงพิจารณาอุปสงค์ในประเทศจากจำนวนผู้ที่เดินทางเข้ามาประเทศนั้นๆ เป็นหลัก

3. อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวเนื่องในประเทศ (Supporting and Related Industries)

3.1 อุตสาหกรรมสนับสนุน อันได้แก่ ชัฟฟลายเออร์จะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของประเทศเนื่องจาก

- ก่อให้เกิดช่องทางที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้เข้าถึงวัตถุดิบที่ดีกว่า
- ความร่วมมือกับชัฟฟลายเออร์ โดยเฉพาะชัฟฟลายเออร์ที่อยู่ในประเทศเดียวกัน จะทำให้เกิดนวัตกรรมทั้งในอุตสาหกรรมการบินและอุตสาหกรรมสนับสนุน

ในการศึกษานี้จะพิจารณาถึงอำนาจต่อรองของสายการบินชัฟฟลายเออร์ สายการบินที่มีชัฟฟลายเออร์อยู่ในประเทศเดียวกันจะมีสิทธิประโยชน์มากกว่าสายการบินที่มีชัฟฟลายเออร์นอกประเทศของตน

3.2 อุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง หมายถึง อุตสาหกรรมที่บริษัทสามารถใช้งานกิจกรรมในโซ่คุณค่า (Value Chain) ร่วมกัน หรืออุตสาหกรรมที่มีสินค้าเสริมกัน ในที่นี้จะ

พิจารณาถึงอุตสาหกรรมโรงแรมและอุตสาหกรรมท่องเที่ยว โดยอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินจาก

- ความร่วมมือระหว่างอุตสาหกรรมการบินกับอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่อง เช่น การส่งเสริมการขายในรูปแบบของ Package Tour ระหว่างสายการบิน โรงแรม และบริษัทนำเที่ยว เป็นต้น

- การแข่งขันของอุตสาหกรรมเกี่ยวเนื่องโดยพิจารณาจากจำนวนห้องพักของ โรงแรมและอัตราการเข้าพัก โดยถ้ามีจำนวนห้องพักมากจะแสดงถึงศักยภาพในการรับรองนักท่องเที่ยวและอัตราการเข้าพักที่สูงจะเป็นแรงจูงใจในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งจะทำให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมโรงแรมเพิ่มสูงขึ้น และจำนวนนักท่องเที่ยวที่เดินทางเข้าประเทศก็จะเป็นปัจจัยให้เกิดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งจะทำให้ระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวเพิ่มสูงขึ้น

4. โครงสร้างตลาดและสภาพแข่งขันในประเทศอุตสาหกรรม (Company Strategy Structure an Rivalry)

เป็นตัวกำหนดที่มีความสำคัญสูงสุดต่อระบบเพชร เพราะจะก่อให้เกิดนวัตกรรมในทุกๆ ด้านและจะเป็นข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันที่ยั่งยืนที่สุด จะทำการศึกษาโครงสร้างตลาดของ อุตสาหกรรมการบินในประเทศไทย สิงคโปร์ และมาเลเซีย โดยพิจารณาจากจำนวนสายการบินที่ให้บริการในประเทศ เส้นทางที่ได้แต่ละสายการบินให้บริการ ตลอดจนจำนวนเที่ยวบินที่ให้บริการ ถ้าหากประเทศใดมีการแข่งขันสูงจะเกิดผลดี เนื่องจากธุรกิจการบินเป็นธุรกิจบริการ ดังนั้นเมื่อผู้โดยสารมีทางเลือกมากขึ้นจะทำให้เกิดแรงผลักดันให้แต่ละสายการบินพัฒนาขีดความสามารถในการบริการ เป็นผลดีต่อการแข่งขันระหว่างประเทศ

5. รัฐบาล จะพิจารณาจากบทบาทและนโยบายของรัฐบาลในการช่วยเหลือสนับสนุน ธุรกิจการบินและอุตสาหกรรมที่ส่งเสริมกิจการบิน เช่น การแปรรูปรัฐวิสาหกิจสายการบินและการทำอากาศยาน เพื่อให้สายการบินและการทำอากาศยานมีความคล่องตัวในการบริหารนโยบายการเปิดเสรีทางการบินในประเทศ นโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวในประเทศ เป็นต้น หากรัฐบาลของสายการบินใดมีนโยบายที่สอดคล้องในการส่งเสริมธุรกิจของสายการบินนั้นๆ ก็จะทำให้สายการบินนั้นๆ มีความได้เปรียบด้านการแข่งขันเหนือสายการบินอื่นที่รัฐบาลของตนมิได้ให้การส่งเสริมสนับสนุน

6. เหตุสุควิสัย เป็นเหตุการณ์ที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของบริษัท ในที่นี้จะพิจารณาถึงเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อสายการบิน เช่น การเพิ่มขึ้นของราคาน้ำมันอันเป็นปัจจัยการผลิตที่สำคัญของธุรกิจการบิน การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยน และอุบัติเหตุทางอากาศ หากสายการบินใดมีความสามารถในการจัดการหรือหลีกเลี่ยงเหตุสุควิสัยดังกล่าวได้ ก็จะส่งผลให้สายการบินนั้นมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันเหนือสายการบินอื่นๆ

4.2 การวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบระหว่างสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์

4.2.1 สภาวะปัจจัยการผลิตภายในประเทศ

1. ปริมาณน้ำมันดิบในประเทศ

เนื่องจากน้ำมันอากาศยานเป็นค่าใช้จ่ายหลักในการดำเนินธุรกิจการบิน ส่งผลให้สายการบินไทย ได้รับผลกระทบโดยตรงจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น โดยในปีบัญชี 2549 สายการบินไทย มีต้นทุนค่าน้ำมันอากาศยานถึงประมาณร้อยละ 34 ของค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของสายการบินไทย สายการบินจึงประกันความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยาน (Fuel Price Hedging) ในปริมาณไม่เกินร้อยละ 50 ของปริมาณการใช้ต่อหนึ่งปี ซึ่งในรอบปีที่ผ่านมตลาดน้ำมันอากาศยานเป็นตลาดปิด และราคาน้ำมันได้ผันผวนอยู่ในระดับสูง ทำให้ได้รับความคุ้มครอง (Protection) ไม่สูงมากนัก ซึ่งโดยปัจจุบันอยู่ที่ร้อยละ 21 20 10 และ 6 ในช่วงไตรมาส 1 2 3 และ 4 ตามลำดับ อีกทั้งยังได้ทำการปรับปรุงหลักเกณฑ์และกรอบปฏิบัติการจัดทำความเสี่ยงราคาน้ำมันอากาศยานอย่างต่อเนื่องรวมทั้งนำซอฟต์แวร์ที่มีประสิทธิภาพสูงมาใช้ และดำเนินการให้มีการเรียกเก็บค่าธรรมเนียมน้ำมัน (Fuel Surcharge) ในระดับที่เหมาะสม ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันกับสายการบินอื่นในแต่ละเส้นทางบิน เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายน้ำมันอากาศยานที่เพิ่มสูงขึ้นได้ในระดับหนึ่ง ทั้งนี้รัฐบาลมีนโยบายสนับสนุนให้สายการบินไทยจัดซื้อน้ำมันล่วงหน้าโดยใช้อัตราแลกเปลี่ยน ณ วันที่ซื้อมาเป็นตัวกำหนด ในขณะที่สายการบินสิงคโปร์ยังไม่มีนโยบายให้เกิดการซื้อขายน้ำมันล่วงหน้าด้วยเหตุนี้ เรื่องของปริมาณน้ำมันดิบในประเทศ ประเทศไทยจะไม่มีการเผชิญต่อการผันผวนทางด้านวิกฤตการณ์น้ำมัน ซึ่งสายการบินไทยจะมีความได้เปรียบสายการบินสิงคโปร์ในเรื่องปริมาณน้ำมันดิบในประเทศ

2. ระดับราคาน้ำมันในประเทศ

เนื่องจากสายการบินไทยและสายการบินสิงคโปร์ ต่างเป็นประเทศนำเข้าผู้ผลิตน้ำมันจากประเทศตะวันออกกลาง โดยสายการบินไทยและสายการบินสิงคโปร์ไม่มีอำนาจในการกำหนดราคาน้ำมัน ความได้เปรียบทางด้านนี้ของทั้ง 2 ประเทศ จึงไม่น่าจะแตกต่างกัน

3. จำนวนแรงงานที่มีความรู้ระดับประกาศนียบัตรขึ้นไป

ในการคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานกับสายการบินไทย เนื่องจากคุณสมบัติของผู้ที่จะรับเข้ามาทำงานเมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินสิงคโปร์จะพบว่า สายการบินสิงคโปร์จะรับผู้ที่มีคุณสมบัติสูงกว่าระดับประกาศนียบัตรขึ้นไป โดยจะพบว่าระดับการศึกษาเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพในการทำงาน ทั้งนี้สายการบินสิงคโปร์น่าจะมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่าแรงงานไทย

4. อัตราค่าจ้างต่อหัวโดยเฉลี่ย

จากการศึกษาค่าจ้างโดยเฉลี่ยแล้ว จะพบว่าประเทศไทยระดับอัตราค่าจ้างยังต่ำกว่าประเทศสิงคโปร์ เพราะประเทศสิงคโปร์เป็นประเทศที่พัฒนาแล้วเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศไทย ดังนั้น สายการบินไทยน่าจะได้เปรียบในเรื่องอัตราค่าจ้าง แต่เนื่องจากอัตราค่าจ้างที่สูงอาจจะหมายความว่าประสิทธิภาพการทำงานสูง เพราะฉะนั้นในส่วนนี้จึงยังไม่เป็นที่เชิงประจักษ์ว่าประเทศไทยได้เปรียบในเรื่องของอัตราค่าจ้างที่ต่ำกว่าประเทศสิงคโปร์

5. เรื่องท่าอากาศยาน

ประเทศสิงคโปร์มีสนามบินชางอี ซึ่งเป็นสนามบินนานาชาติมีแผนที่จะขยายและสร้างอาคารประตูเทียบเครื่องบินเพิ่มเติม รวมถึงปรับให้มีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จะเชื่อมโยงไปถึงการพัฒนาให้ประเทศสิงคโปร์เป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคนี้ โดยในส่วนของประเทศไทยในขณะนี้ได้เปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิแล้ว ขณะเดียวกันก็เปิดใช้สนามบินดอนเมืองซึ่งเป็นสนามบินนานาชาติแห่งที่ 2 เพื่อรองรับนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาในประเทศ แต่ในแง่ของสถานที่ตั้งและทำเลแหล่งอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ประเทศไทยดูเหมือนจะไม่ได้เปรียบ แต่ปัญหามักจะเกิดขึ้นจากการบริหารจัดการ อิทธิพลทางการเมือง จึงทำให้ประเทศสิงคโปร์มีความได้เปรียบ เพราะรัฐบาลให้การสนับสนุนอย่างเต็มที่ โดยให้อิสระในการบริหารไม่แทรกแซงการดำเนินการของสายการบินสิงคโปร์เลย

4.2.2 อุปสงค์ในประเทศ

จำนวนผู้ที่เดินทางเข้าประเทศไทย

จะพบว่าประเทศไทยได้เปรียบประเทศสิงคโปร์เนื่องจาก รัฐบาลสนับสนุนให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวที่จะดึงดูดจำนวนนักท่องเที่ยวเข้ามาในประเทศ โดยพยายามที่จะพัฒนาการเชื่อมต่อของเที่ยวบิน อาทิเช่น เมื่อผู้โดยสารทำการบินจากประเทศใดก็ตาม มาแวะต่อเครื่องที่กรุงเทพฯ เพื่อต่อเครื่องบินไปยังจังหวัดที่มีแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ ชายทะเล แหล่งรับประทานอาหาร อาทิเช่น จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต และกระบี่ ทำให้ประเทศไทยมีความได้เปรียบประเทศสิงคโปร์ เพราะสิงคโปร์ไม่มีสถานที่ท่องเที่ยวตลอดจนสถานที่พักผ่อนหลากหลายเท่ากับประเทศไทย

4.2.3 อุตสาหกรรมสนับสนุนและเกี่ยวข้อง

1. เรื่องของความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์

ความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์ เช่น ความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว ร้านค้า และพันธมิตรธุรกิจการบิน สายการบินไทยอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบหรือดีกว่าสายการบินสิงคโปร์ เนื่องจาก มีระบบเครือข่ายที่ครอบคลุมไปทั่วโลก ระบบการเชื่อมโยงที่ดี การให้ความร่วมมือและช่วยเหลือจากพันธมิตรทางธุรกิจการบินดีกว่าสายการบินสิงคโปร์ ในกรณีสายการบินสิงคโปร์จะพบว่าความสัมพันธ์กับหน่วยงานด้านการท่องเที่ยว ร้านค้า และพันธมิตรทางธุรกิจการบินไม่ค่อยที่จะอยู่ในเกณฑ์ที่ดี อาจจะเป็นเพราะว่าประเทศสิงคโปร์มีแหล่งท่องเที่ยวน้อย และพยายามส่งเสริมให้ประเทศของตัวเองเป็นเมืองแห่งการจับจ่ายใช้สอย (Shopping) ดังนั้นสายการบินไทยจึงมีความได้เปรียบในเรื่องนี้

2. อุตสาหกรรมท่องเที่ยว

จะพบว่าประเทศไทยมีแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติอยู่มาก โดยเฉพาะกรุงเทพฯ เมืองหลวงที่มีโรงแรมและที่พักไว้บริการนักท่องเที่ยวอยู่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ภูเก็ต กระบี่ และเพชรบุรี ก็มีแหล่งท่องเที่ยว ที่พักอาศัย ชายทะเล อยู่เป็นจำนวนมาก ความหลากหลายนี้จึงทำให้รัฐบาลสนับสนุนให้สายการบินไทยร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยพัฒนาให้เกิดการรณรงค์ให้มีการเปิดประตูความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ โดยดึงดูดนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยวและมาจับจ่ายใช้สอยในประเทศไทยให้ได้มากที่สุด ส่วนสิงคโปร์

พยายามที่จะพัฒนาให้มีแหล่งท่องเที่ยวอันจะเป็นที่ดึงดูดนักท่องเที่ยว แต่เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องสภาพทำเลที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ ความเล็กของประเทศจึงเป็นอุปสรรคที่ส่งผลทำให้ไม่มีสถานที่พักผ่อนเพียงกับการรองรับจำนวนนักท่องเที่ยว ด้วยเหตุนี้ ประเทศไทยจึงมีความได้เปรียบในด้านนี้

3. อุตสาหกรรมโรงแรม

ทั้งประเทศไทยและประเทศสิงคโปร์ต่างมีศักยภาพในเรื่องของการบริหารจัดการโรงแรม มีโรงแรมที่ทันสมัย ให้บริการอย่างดีเลิศอยู่มากมาย แต่ประเทศไทยก็มีความได้เปรียบในเรื่องนี้ โดยนักลงทุนในประเทศพยายามที่จะสร้างโรงแรมขึ้นมาเพื่อรองรับการขยายตัวของนักท่องเที่ยวที่จะเดินทางเข้ามายังประเทศ อีกทั้ง ยังมีโรงแรมที่มีชื่อเสียงสามารถดึงดูดนักท่องเที่ยว อาทิเช่น โรงแรมโอเรียเตล โรงแรมดุสิตธานี เป็นต้น ในส่วนของประเทศสิงคโปร์ก็มีโรงแรมซึ่งเป็นแหล่งดึงดูดนักท่องเที่ยวเหมือนกัน แต่ข้อจำกัดเรื่องของราคาจึงทำให้ประเทศไทยมีความได้เปรียบในเรื่องนี้ และไม่มีปัญหาในด้านอุตสาหกรรมโรงแรม

4.2.4 โครงสร้างตลาดและสภาพแข่งขันของอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยและประเทศสิงคโปร์

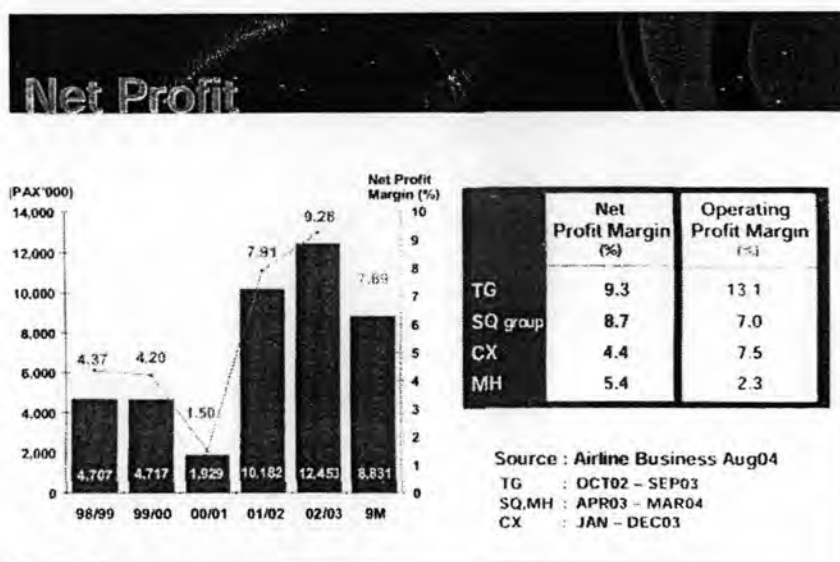
1. ส่วนแบ่งตลาดโลกของความสามารถในการบรรทุกผู้โดยสาร

จากตารางที่ 1 ในหน้า 2 จะพบว่า สายการบินสิงคโปร์มีความสามารถในการบรรทุกมากกว่าสายการบินไทย โดยสายการบินสิงคโปร์มีส่วนแบ่งตลาดโลกถึง 2.3% ในขณะที่สายการบินมีส่วนแบ่งตลาดโลกแค่ 1.4% ส่วนในแง่ของจำนวนผู้โดยสารจะพบว่า สายการบินไทยสามารถทำการขนส่งผู้โดยสารได้มากกว่าสายการบินสิงคโปร์ โดยสายการบินไทยมีส่วนแบ่งตลาดโลกถึง 1.1% ในขณะที่สายการบินสิงคโปร์มีส่วนแบ่งตลาดโลกแค่ 0.9% (ที่มา: "The Global Grouping" 2000. Airline Business. (July 2000). pp. 50-51.)

2. ผลการดำเนินงานด้านการเงิน

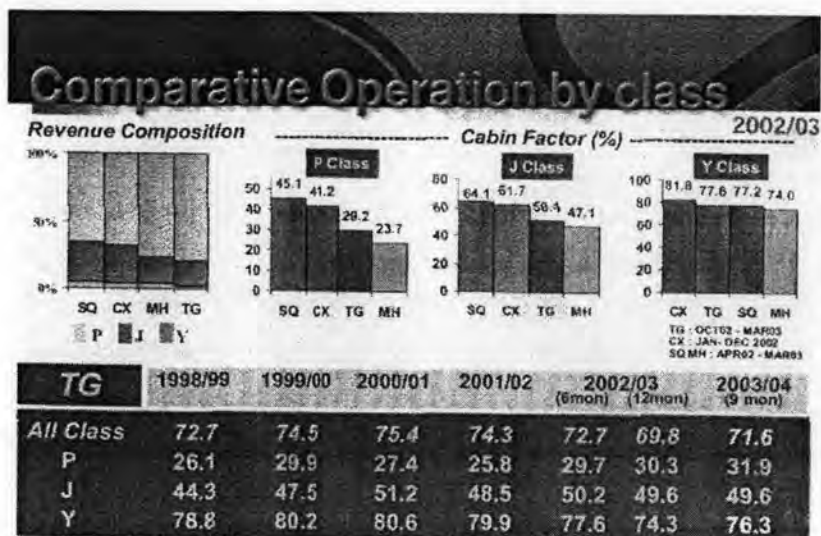
สายการบินไทยมีกำไรอย่างต่อเนื่อง โดยผลกำไรสุทธิของบริษัทฯ ในปี 2543/44 เท่ากับ 1,929 ล้านบาท ต่ำกว่าปีอื่น ๆ ในระยะ 5 ปีที่ผ่านมา เป็นผลมาจากค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้นประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายด้านน้ำมันอันเนื่องมาจากราคาน้ำมันที่สูงขึ้น และค่าใช้จ่ายจากการซ่อมบำรุงเครื่องยนต์ รวมทั้งผลกระทบจากค่าเงินบาทที่อ่อนตัว อย่างไรก็ตาม ในช่วง 2 ปีต่อมา บริษัทฯ

มีผลกำไรสูงขึ้นมา โดยสามารถผ่านวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ที่กระทบกระเทือนธุรกิจการบินโลกมา ด้วยดี ได้แก่ การก่อวินาศกรรมในสหรัฐอเมริกา เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2544 (2001) รวมทั้ง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นพร้อมกันในเดือนมีนาคม 2546 สหรัฐอเมริกาได้ใช้กำลังทหารโจมตีประเทศ อิรัก และวิกฤตการณ์ของการระบาดของโรคทางเดินหายใจเฉียบพลัน (SARS) โดยเฉพาะการ ขยายของโรค SARS มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทฯ เป็นอย่างมากในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี 2545/46 เนื่องจากการเดินทางทางอากาศลดลงอย่างมากในภูมิภาคเอเชียที่เป็นแหล่งที่เกิด ของโรค และส่งผลกระทบต่อการเดินทางจากภูมิภาคอื่น ๆ เข้ามายังเอเชียด้วย ซึ่งประเทศไทยได้รับ ผลกระทบอันนี้ด้วยแม้ว่าจะไม่ใช่ประเทศที่เกิดโรคระบาด อย่างไรก็ตาม บริษัทฯ ได้ดำเนินการเชิงรุกในการร่วมมือกับภาครัฐ ทั้งในด้านการป้องกัน การสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้โดยสาร และการ สื่อสารว่าเป็นประเทศและสายการบินที่ปราศจากโรค SARS รวมทั้งการริเริ่มมาตรการทาง การตลาดในการกระตุ้นให้มีการเดินทาง ส่งผลให้การขนส่งผู้โดยสารของบริษัทฯ เริ่มดีขึ้น ตั้งแต่ เดือนมิถุนายน 2546 จนถึงสิ้นปีงบประมาณ



จากตารางที่เสนอมาดูจะเห็นว่า รายได้ของสายการบินไทยจากการดำเนินงาน (Operating Profit Margin) จะสูงกว่าสายการบินสิงคโปร์ค่อนข้างมาก แต่เมื่อดูกำไรสุทธิ ความแตกต่างระหว่างสายการบินไทยกับสายการบินสิงคโปร์แตกต่างกันไม่มากนัก สายการบินไทยจะดูดีกว่าแต่ก็ไม่สูงกว่าสายการบินสิงคโปร์มากนัก อย่างไรก็ตามเนื่องจากข้อมูลที่น่ามาใช้วิเคราะห์นี้เป็นข้อมูลเพียงปีเดียว จึงอาจไม่สามารถระบุได้ชัดเจนว่าสายการบินสิงคโปร์คือดีกว่าสายการบินไทยในด้านผลการดำเนินงานด้านการเงิน อาจจำเป็นต้องนำข้อมูลระยะยาวมาทำการวิเคราะห์เพิ่มเติมต่อไป

3. อัตราการบรรทุกผู้โดยสาร



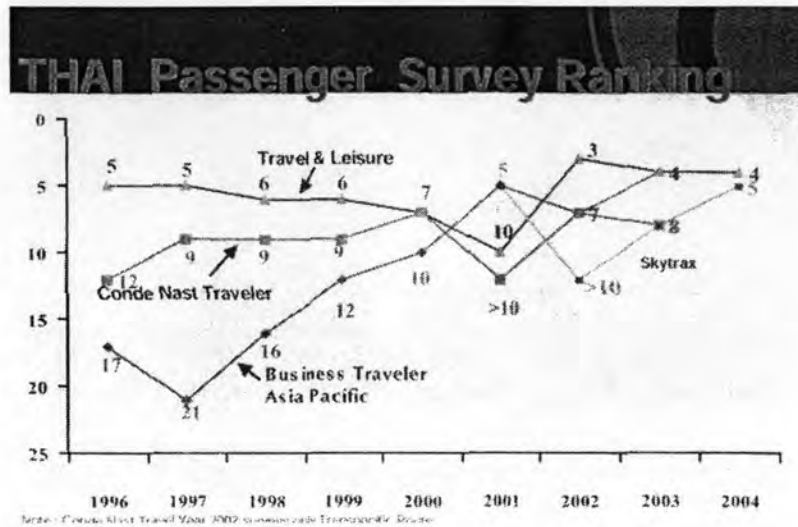
เมื่อเปรียบเทียบกับสายการบินในภูมิภาคเอเชีย อัตราการบรรทุกผู้โดยสารชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจของบริษัท ต่ำกว่าสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (SQ) และสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก (CX) แต่สูงกว่าสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (MH) ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการมีที่นั่งและระบบสาระบันเทิงภายในเครื่องบินที่ดียิ่งกว่า อย่างไรก็ตาม อัตราการบรรทุกผู้โดยสารในชั้นหนึ่ง และชั้นธุรกิจของบริษัท ได้พัฒนาไปในทางที่สูงขึ้นในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน จากร้อยละ 26.1 เป็นร้อยละ 31.9 ในชั้นหนึ่ง และจากร้อยละ 44.3 เป็นร้อยละ 49.6 ในชั้นธุรกิจ

เมื่อพิจารณาสัดส่วนของรายได้จากผู้โดยสารในแต่ละชั้นที่นั่ง บริษัทฯ มีสัดส่วนรายได้จากผู้โดยสารชั้นประหยัดมากกว่าของทั้ง 3 สายการบิน และมีสัดส่วนรายได้จากผู้โดยสารชั้นหนึ่งและชั้นธุรกิจต่ำกว่าของทั้ง 3 สายการบิน เป็นผลมากรายได้ต่อหน่วยและอัตราการบรรทุกผู้โดยสารของบริษัทฯ ที่ต่ำกว่า

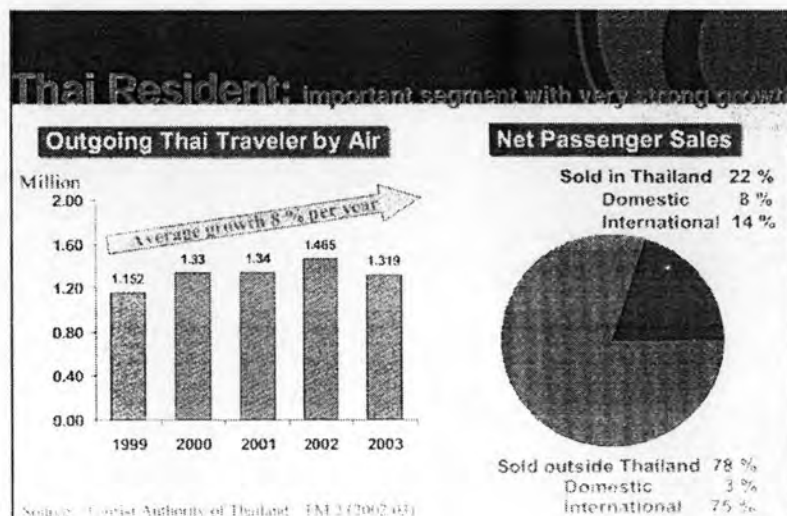
4. ความพึงพอใจของผู้โดยสารต่อผลิตภัณฑ์และบริการ

ตลอดระยะเวลาที่ให้บริการมากกว่า 40 ปี สายการบินไทยได้พัฒนาการให้บริการมาเป็นลำดับ จนในปัจจุบันได้รับการยกย่องจากนิตยสารชั้นนำและสถาบันที่มีชื่อเสียงในการจัดอันดับสายการบิน ซึ่งได้สำรวจความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสายการบิน ยกย่องให้การบินไทยเป็นสายการบินที่ดีใน 10 อันดับแรก โดยในการจัดอันดับปีล่าสุด นิตยสาร Business Traveller Asia Pacific (2546), Travel + Leisure (2547), Conde Nast Traveler (2546) และ Skytrax (2547) ซึ่งเป็นองค์กรอิสระในการจัดอันดับสายการบินในประเทศอังกฤษ ได้จัดอันดับให้การบินไทยอยู่ใน

อันดับที่ 4, 4, 8, และ 5 ตามลำดับการจัดอันดับดังกล่าว สะท้อนให้เห็นถึงภาพลักษณ์ของบริษัทที่เป็นที่เชื่อถือต่อลูกค้า



นอกจากนี้ ผลจากการสำรวจในปี 2546 โดยศูนย์บริการวิชาการแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้โดยสารพอใจการบริการโดยรวมของบริษัทฯ แต่พอใจการบริการในเส้นทางในประเทศน้อยกว่าเส้นทางระหว่างประเทศ และชาวไทยพอใจบริการของการบินไทยน้อยกว่าชาวต่างชาติ และพอใจบริการของสายการบินคู่แข่งมากกว่าบริการของการบินไทย ซึ่งชาวไทยเป็นกลุ่มลูกค้าที่สำคัญและมีอัตราการเติบโตสูง โดยระยะ 5 ปีที่ผ่านมา ชาวไทยเดินทางไปต่างประเทศ มีอัตราการเติบโตเฉลี่ยสูงถึงร้อยละ 8 และการบินไทยมีรายได้ร้อยละ 22 ของรายได้ผู้โดยสาร มาจากการขายในประเทศไทย จึงต้องให้ความสำคัญกับความพึงพอใจของคนไทยมากขึ้น



เมื่อเปรียบเทียบแต่ละชั้นบริการกับสายการบินอื่น ดังเช่นผลจากการสำรวจของ Skytrax ปี 2547 ซึ่งสายการบินที่ได้คะแนนดีสุดจะได้เท่ากับห้าดาว การบินไทยได้รับการจัดอันดับในภาพรวมของผลิตภัณฑ์และการบริการในชั้นหนึ่งและชั้นประหยัดในระดับสี่ดาว ส่วนชั้นธุรกิจอยู่ในระดับสามดาว เนื่องจากความไม่สะดวกสบายของที่นั่งและระบบสาระบันเทิงบนเครื่องบินยังล้าสมัย อยู่ในระดับต่ำกว่าคู่แข่ง ดังนั้น บริษัทฯ กำลังดำเนินการปรับปรุงที่นั่ง และอุปกรณ์บนเครื่องบินในฝูงบินปัจจุบันให้มีความทันสมัยและสะดวกสบายมากขึ้น อีกทั้งฝูงบินที่จะรับมอบใหม่จะมีมาตรฐานที่สูงขึ้นด้วย

Passenger Rating					
Year 2014					
Skytrax					
	TG	SQ	CX	MH	EK
First Class	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★
Business Class	★★★★	★★★★★	★★★★★	★★★★	★★★★
Economy Class	★★★★	★★★★	★★★	★★★★	★★★★

5. เครือข่ายเส้นทางบิน

ตามตารางการบินฤดูร้อนปี 2547 (ณ มิถุนายน 2547) บริษัทฯ ให้บริการไปยังเมืองต่าง ๆ 74 เมือง ใน 34 ประเทศ ครอบคลุม 4 ทวีป ประกอบด้วยเมืองภายในประเทศ 13 เมือง (ไม่รวมกรุงเทพฯ) และเมืองในต่างประเทศ 61 เมือง ใน 34 ประเทศ ครอบคลุม 4 ทวีป โดยมีเที่ยวบินที่ให้บริการทั้งหมด 815 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ เป็นเที่ยวบินภายในประเทศ 325 เที่ยวบิน และเที่ยวบินระหว่างประเทศ เส้นทางภูมิภาค 395 เที่ยวบิน เส้นทางข้ามทวีป 95 เที่ยวบิน นอกจากนี้ ยังได้ร่วมมือกับกลุ่มพันธมิตร เพื่อขยายเครือข่ายเส้นทางบิน ไปยังส่วนต่าง ๆ ของโลก โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ร่วมกันอีก 702 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ทำให้มีบริการโดยรวมไปยังเมืองต่าง ๆ 1,517 เที่ยวบินต่อสัปดาห์ ใน 132 เมือง ใน 61 ประเทศ ครอบคลุม 4 ทวีป

Weekly Flight Services Comparison				
SUMMER 2004 (April)				
Asia	44/398	32/424	25/351	40/293
Europe	10/65	11/64	5/45	9/48
Australia	5/26	8/87	7/45	6/51
N. America	1/4	5/49	5/42	2/8
Africa / S.America	-	3/10	1/6	4/5
Total Dest. / Flight	60/493	59/634	43/489	61/405

Note : Home base is not counted as destination
: Domestic routes and destination are not counted, e.g. HKT/HDY/CNX are not counted in TG, PEN/BKI/KCH are not counted in MH, etc.

Source : GAG MAX (April 04) (Other Airlines) (TG) (SQ) (CP) (SUMMER 2004 Effective) 28 MARCH 2004

เมื่อเปรียบเทียบจำนวนจุดบินและเที่ยวบินของบริษัทฯ กับสายการบินสิงคโปร์ คาเธ่ย์แปซิฟิก และมาเลเซีย ตามตารางการบินดูรู้อัน ณ เดือน เมษายน 2547 เฉพาะส่วนที่สายการบินทำการบินเอง บริษัทฯ มีเครือข่ายการบินที่เทียบเท่า/เหนือกว่าในเส้นทางภูมิภาคและยุโรป และค้อยกว่าในเส้นทางออสเตรเลีย อเมริกาเหนือ และแอฟริกา

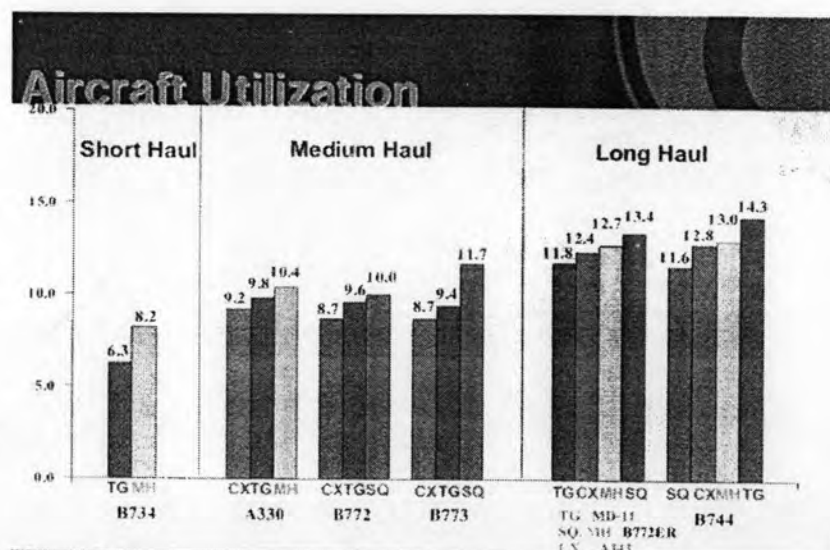
6. ผู้ปฏิบัติงาน

ณ 30 กันยายน 2547 บริษัทฯ มีเครื่องบินจำนวน 81 ลำ ประกอบด้วยเครื่องบินพิสัยไกล 24 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน B747 - 400 B747 - 300 และ MD - 11 เครื่องบินพิสัยกลาง 47 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน B777 - 300/200 A330-300 และ A300-600 และเครื่องบินพิสัยใกล้ 10 ลำ ได้แก่ เครื่องบิน B737-400 และ ATR-72 โดยแบ่งเป็นแบบเครื่องบิน/เครื่องบิน/เครื่องบินเท่ากับ 8/7/8 แบบ และมีอายุใช้งานเฉลี่ย 9.9 ปี ขณะที่อายุผู้ปฏิบัติงานของสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ณ มีนาคม 2547 เท่ากับ 5 ปี และสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก เท่ากับ 7 ปี ในส่วนของบริษัทฯ มีเครื่องบินที่มีอายุใช้งานมาก ได้แก่ เครื่องบิน A300-600 (โดยเฉพาะ 8 ลำแรก อายุถึง 17.8 ปี) B747-300 และ ATR-



Fleet			
30 Sep 2004			
Aircraft Type	Engine	No. of Aircraft	Ages
ATR-72	PW 124	2	14.5
B737-400	CFM56-3C1	8	9.4
A300-600	CF6-80C2/PW 4158	21	13.0
A330-300	PW4164/4168	12	8.2
B777-200	RR Trent 870	8	7.5
B777-300	RR Trent 892	6	4.9
MD-11	CF6-80C2D1F	4	12.7
B747-300	CF6-80C2B1	2	16.8
B747-400	CF6-80C2B1F	18	8.4
TOTAL		81	9.9

สำหรับการใช้งานเครื่องบินของบริษัทฯ นั้น เครื่องบินพิสัยไกลใช้ทำการบินในเส้นทางยุโรป อเมริกา และออสเตรเลีย เครื่องบินพิสัยกลางใช้ทำการบินในเส้นทางภูมิภาค เส้นทางภายในประเทศ และเสริมในเส้นทางออสเตรเลีย เครื่องบินพิสัยใกล้ใช้ทำการบินในเส้นทางภายในประเทศ และเส้นทางไปกลุ่มประเทศอินโดจีน โดยมีการใช้งานเฉลี่ยในช่วง 9 เดือนของปีงบประมาณ เท่ากับ 10.2 ชั่วโมงต่อวัน



ประสิทธิภาพในการใช้งานเครื่องบิน (Aircraft Utilization) ขึ้นอยู่กับระยะทางของเส้นทางและขนาดของฝูงบินที่จะช่วยในการหมุนเวียนเครื่องบินไปทำการบินได้ดี จากการเปรียบเทียบการใช้งานของเครื่องบินแต่ละแบบของบริษัทฯ กับสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ (SQ) สายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิก (CX) และสายการบินมาเลเซียแอร์ไลน์ (MH) เป็นดังนี้

Long Haul: การใช้งานเครื่องบิน B747-400 ของบริษัทฯ 18 ลำ อยู่ที่ 14.3 ชั่วโมงต่อวัน สูงกว่าของทั้งสามสายการบิน ส่วนการใช้งานของเครื่องบินพิสัยไกลขนาดกลางของบริษัทฯ ซึ่งเป็นเครื่องบิน MD-11 (4 ลำ) ส่วนมากใช้ทำการบินไปออสเตรเลีย จะมีการใช้งานต่ำกว่าทุกสายการบิน ขณะที่เครื่องบิน SQ เป็นแบบ B777-200ER (15 ลำ) และของ MH (15 ลำ) ส่วนมากใช้ทำการบินไปยุโรปและอเมริกา สำหรับเครื่องบินของ CX เป็นแบบ A340-300 (15 ลำ) ใช้ทำการบินไปยุโรป แคนาดา และภาคในภูมิภาค

Medium Haul: การใช้งานของเครื่องบินทั้งสามแบบของบริษัทฯ สูงกว่า CX แต่น้อยกว่าของ SQ และ MH ซึ่งใช้ทำการบินไปออสเตรเลีย และภายในภูมิภาคเอเชีย ขณะที่ของ บริษัทฯ และของ CX จะใช้ทำการบินภายในภูมิภาคเป็นส่วนมาก

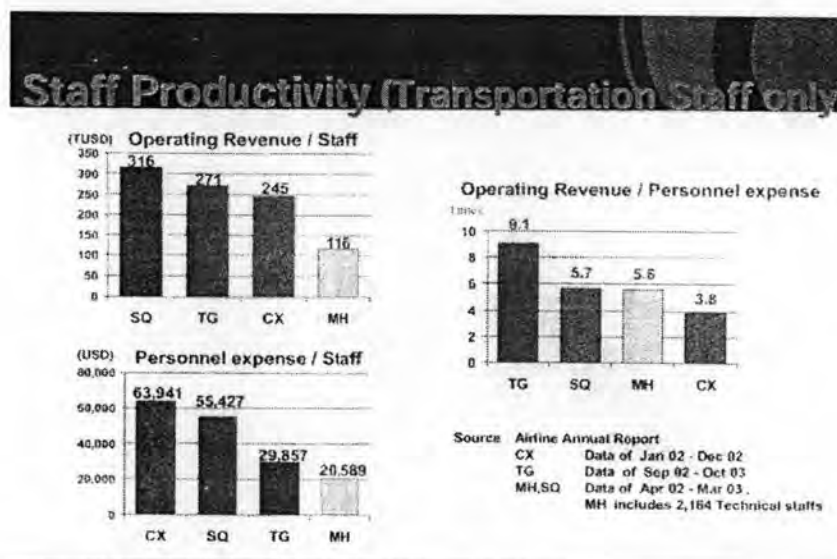
Short Haul : การใช้งานของเครื่องบินแบบ B737-400 ของบริษัทฯ 10 ลำ ต่ำกว่าของ MH (73 ลำ) มาก ซึ่ง MH จะใช้เครื่องบินทำการบินระหว่างเกาะต่าง ๆ และในเส้นทางภูมิภาคเอเชีย ขณะที่บริษัทฯ ใช้เครื่องบินทำการบินภายในประเทศเส้นทางรอง ซึ่งบางสนามบินมีข้อจำกัด ไม่สามารถทำการบินเวลากลางคืน และใช้ทำการบินไปยังประเทศในกลุ่มอินโดจีน

7. วัฒนธรรมขององค์กร

ในขณะที่การบินไทยต้องแข่งขันกับสายการบินชั้นนำระดับโลก ส่วนที่บริษัทฯ มีความแข็งแกร่ง คือ “บริการที่ดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย” ซึ่งกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดที่จะนำพาการบินไทยไปสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายดังกล่าว ได้แก่ บุคลากร แต่สาเหตุหลักที่ทำให้ความสามารถในการแข่งขันของการบินไทยลดลงกลับเป็นข้อด้อยในเรื่องการจัดการ วัฒนธรรมขององค์กร และบุคลากร ที่อยู่ในรูปแบบของการเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยยึดติดกับ Process มากกว่าการมุ่งเน้นให้เกิดผลลัพธ์ ดังนั้น บริษัทฯ จะต้องให้ความสำคัญกับการเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในส่วนของปรับวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการบริการและการเรียนรู้ มุ่งสู่ลูกค้าและผลลัพธ์ (Customer centric) เพิ่มพูนความรู้และเสริมสร้างศักยภาพแก่พนักงานในระดับต่าง ๆ ของบริษัทฯ ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่อง โดยผสมผสานความรู้และประสบการณ์ด้านธุรกิจของบริษัทฯ ค่านิยมร่วมของบริษัทฯ และศาสตร์ทางการบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อให้ก้าวหน้าต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจ ในขณะที่วัฒนธรรมขององค์กรของสิงคโปร์ค่อนข้างจะให้ความสำคัญกับการทำงานของพนักงานมาก มีการให้การฝึกอบรม และพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อให้พนักงานอยู่ในระดับที่สามารถติดต่อสื่อสารได้

8. ประสิทธิภาพของพนักงาน

ในช่วงการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทฯ ได้รับผลกระทบจากภาวะวิกฤตต่าง ๆ แต่บริษัทฯ ไม่มีนโยบายที่จะปลดพนักงาน (Lay off) ดังเช่นสายการบินอื่น ๆ แต่ได้กำหนดมาตรการเพื่อที่จะบริหารจัดการพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่วิกฤติเศรษฐกิจในเอเชีย ปี 2540 โดยห้ามรับพนักงานจากภายนอกเพิ่ม ยกเว้นส่วนงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการผลิตและบริการของบริษัทฯ ซึ่งได้แก่ นักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และพนักงานตรวจรับผู้โดยสาร เป็นต้น อีกทั้งได้จัดให้มีโครงการร่วมใจจากองค์กรในปี 2545 เพื่อจูงใจให้พนักงานที่มีอายุงานมากสมัครใจลาออก ทำให้จำนวนพนักงานในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา (2541/42 – 2545/46) อยู่ในระดับเดิม มีอัตราเพิ่มเฉลี่ยเพียงร้อยละ 0.1 ต่อปี ในขณะที่บริษัทฯ มีรายได้เฉลี่ยต่อพนักงานเพิ่มขึ้นประมาณร้อยละ 6.3 ต่อปี ในขณะที่ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นเฉลี่ยร้อยละ 6.6 ต่อปี



ณ วันที่ 30 กันยายน 2546 บริษัทฯ มีพนักงานรวม 25,633 คน โดยจำแนกเป็นพนักงานของกิจการขนส่ง 11,116 คน คิดเป็นร้อยละ 43 และเป็นพนักงานของหน่วยธุรกิจสนับสนุนกิจการขนส่ง 14,325 คน คิดเป็นร้อยละ 57

เมื่อเปรียบเทียบประสิทธิภาพของพนักงานกับสายการบินคู่แข่งเฉพาะในส่วนของกิจการขนส่งทางอากาศจะเห็นว่าในส่วนความสามารถในการสร้างรายได้ต่อจำนวนพนักงานการบินไทยอยู่ในระดับรองจากสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ แต่สูงกว่าสายการบินคาเธ่ย์แปซิฟิกและมาเลเซียแอร์ไลน์ ในขณะที่มีค่าใช้จ่ายต่อพนักงานต่ำกว่าสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ และคาเธ่ย์แปซิฟิก และเมื่อเปรียบเทียบความสามารถในการสร้างรายได้ต่อค่าใช้จ่ายของพนักงานแล้ว

การบินไทยอยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งทั้งหมดซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพ และความสามารถในการทำงานของพนักงานที่เทียบได้กับสายการบินชั้นนำ

4.2.5 บทบาทของรัฐ

นโยบายรัฐในด้านการค้าและการเปิดเสรีทางเศรษฐกิจ โดยในอดีตที่ผ่านมาประเทศไทยได้ชูธงในเรื่องของการท่องเที่ยวทั้งนี้ในแต่ละปี ก็ได้รับแรงค์ส่งเสริมให้เป็นปีแห่งการท่องเที่ยวโดยความร่วมมือกับการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ซึ่งมีนโยบายและแผนระยะยาวในการดึงนักท่องเที่ยวให้เข้ามาเที่ยวในประเทศไทยและใช้จ่ายมากขึ้น จะกลายเป็นรายได้หลักของประเทศ โดยมีเป้าหมายที่จะให้มีนักท่องเที่ยวเพิ่มขึ้นจากปี 2546 จำนวน 10.1 ล้านคน เป็น 20 ล้านคน ในปี 2551 โดยมีแผนการจะออกแคมเปญระยะยาวตั้งแต่ปี 2548-2551 ภายใต้ชื่อ Happiness on Earth อีกทั้งยังกำหนดให้จัดงาน Amazing Thailand Year โครงการ Sea Sand Sun รวมถึงการจัดทัวร์ไปอุทยานที่จัดทำอุทยานรามาเทพ ในจังหวัดนครศรีธรรมราช ที่รัฐบาลยังได้มีการส่งเสริมให้ประเทศไทยเป็นที่ดึงดูดให้ชาวต่างชาติเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยให้มากที่สุด รวมถึงการเปิดใช้สนามบินสุวรรณภูมิสนามบินนานาชาติควบคู่กับการเปิดสนามบินดอนเมือง ตลอดจนกำลังปรับปรุงสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้เป็นสนามบินที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยวให้ได้มากที่สุด ในส่วนของประเทศสิงคโปร์ต่างก็มีการเปิดเสรีทางการค้าและการลงทุน แต่เรื่องของการท่องเที่ยวสิงคโปร์มักจะชูโรงในเรื่องของความเป็นเจ้าแห่งธุรกิจการค้า (Shopping) เพียงอย่างเดียว ดึงดูเหมือนว่าประเทศไทยจะได้เปรียบในเรื่องของการท่องเที่ยวมากกว่า (แต่ในช่วงระยะเวลาปีสองปีที่ผ่านมา เรื่องของผู้ก่อการร้ายในภาคใต้ ความไม่สงบด้านการเมือง มีส่วนทำให้นักท่องเที่ยว นักลงทุน เกิดความไม่มั่นใจในสถานการณ์ ตรงนี้จะทำให้สายการบินไทยเสียเปรียบสายการบินสิงคโปร์ในช่วงระยะเวลาดังกล่าว)

4.2.6 การบริหารและการจัดการ

สายการบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจและเป็นบริษัทมหาชน โดยจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2534 หลังจากการเพิ่มทุนเมื่อปลายปี พ.ศ. 2546 บริษัทมีทุนจดทะเบียน 17,000 ล้านบาท เป็นทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว 16,850 ล้านบาท โดยส่วนที่เหลือ จัดจำหน่ายให้พนักงานซึ่งได้ดำเนินการแล้วเสร็จในปี พ.ศ. 2547 ณ เดือนมิถุนายน 2547 ภาครัฐ (กระทรวงการคลัง) ถือหุ้นร้อยละ 54.2 ส่วนผู้ถือหุ้นอื่น ร้อยละ 45.8 ทั้งนี้ ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ยังเป็นภาครัฐ โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้นในด้านการบริหารจัดการแล้ว รัฐยังมีอำนาจที่อาจจะเข้ามาแทรกแซงในเรื่องของการบริหารจัดการของสายการบินไทยได้

สายการบินไทย			
ลำดับ ที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	จำนวนหุ้นสามัญ ที่ถือ	สัดส่วนการถือ (ร้อยละ)
1.	กระทรวงการคลัง	913,407,726	53.76
2.	กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี	130,289,400	7.67
3.	กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. กรุงเทพ	130,289,400	7.67
4.	Chase Nominees Limited	55,386,600	3.26
5.	State Street Bank and Trust Company	29,510,422	1.74
6.	กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. เอ็มเอฟซี	24,599,300	1.45
7.	กองทุนรวม วายุภักษ์ หนึ่ง โดย บลจ. กรุงเทพ	24,599,300	1.45
8.	บริษัท ไทยเอ็มวีดีอาร์ จำกัด	19,489,416	1.15
9.	Chase Nominees Limited 42	15,981,800	0.94
10.	Morgan Stanley & Co. International Limited	14,696,88	0.86
11.	ผู้ถือหุ้นอื่น	340,639,588	20.05
	ยอดรวมทุนชำระแล้ว	1,698,889,750	100.00
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติไทย	1,377,800,597	81.10
	ผู้ถือหุ้นสัญชาติต่างด้าว	321,089,153	18.90

รายชื่อผู้ถือหุ้น พร้อมทั้งจำนวนหุ้นที่ถือ และสัดส่วนการถือหุ้น ณ วันปิดสมุดทะเบียน
พักการโอนหุ้นเพื่อสิทธิในการรับเงินปันผล วันที่ 6 มกราคม 2550

ในขณะที่สายการบินสิงคโปร์เป็นสายการบินที่ผู้ถือหุ้นไม่ใช่ภาครัฐโดยตรง แต่เป็น
บริษัทที่อยู่ในกลุ่ม บริษัท เทมาเซค โฮลดิ้ง (TEMASAK HOLDING) ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการ
ลงทุนรายใหญ่ของรัฐบาลสิงคโปร์ สายการบินสิงคโปร์โดยทั้ง 3 กลุ่ม ซึ่งประกอบด้วย IECO,
SILK AIR, SIAEC

สายการบินสิงคโปร์		
ลำดับที่	ชื่อผู้ถือหุ้น	สัดส่วน การถือ (ร้อยละ)
1	International Engine component Overhaul (IECO)	57
2	SILK AIR	40
3	SIA ENGINEERING Company (SIAEC)	3
	รวม	100

จากโครงสร้างผู้ถือหุ้นดังที่ได้แสดงข้างต้นแล้ว จะพบว่าความสามารถของภาครัฐในการเข้ามาแทรกแซงการบริหารทั้งของสายการบินไทยและสายการบินสิงคโปร์มีความเป็นไปได้ แต่จากข้อมูลที่มีการเปิดเผยและไม่เปิดเผย ทำให้ทราบได้ว่าการเข้ามาแทรกแซงของภาครัฐในสายการบินไทยมีมากกว่าของสายการบินสิงคโปร์ โดยเฉพาะในเรื่องของการแต่งตั้งบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริษัท ในกรณีของสายการบินไทยการแต่งตั้งคณะกรรมการบริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสการเมือง เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลหรือรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง และรัฐมนตรีว่าการกระทรวงคมนาคม บริษัทการบินไทยมักจะมีการถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย ยกตัวอย่างจากตารางรายชื่อคณะกรรมการบริษัทการบินไทยย้อนหลัง 5 ปี ดังที่จะแสดงในตารางต่อไปนี้

รายนามคณะกรรมการบริษัทการบินไทย ย้อนหลัง 5 ปี

ปี 2545	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
นายวีรพงษ์ รามางกูร	ประธานกรรมการ
นายศรีสุข จันทรางศุ	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
นายสมใจนึก เองตระกูล	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
นายชาติศิริ โสภณพนิช	กรรมการ
นายโอฬาร ไชยประวัติ	กรรมการ
นายวิจิต สุรพงษ์ชัย	กรรมการ
พลตำรวจเอก สันต์ ศรีदानนท์	กรรมการ
นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	กรรมการ
นายวิสุทธิ์ ศรีสุพรรณ	กรรมการ
นายถิรชัย วุฒิชรรม	กรรมการ
พลอากาศเอก คงศักดิ์ วันทนา	กรรมการ
นายรัชชัย สุมิตร	กรรมการ
นายคัมภีร์ แก้วเจริญ	กรรมการ
นายกนก อภิรดี	กรรมการและเลขานุการ

ปี 2546	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
นายทง พิทยะ	ประธานกรรมการ
นายศรีสุข จันทรางศุ	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
นายสมใจนึก เองตระกูล	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
นายชาติศิริ โสภณพนิช	กรรมการ
นายรัชชัย สุมิตร	กรรมการ
นายวิจิต สุรพงษ์ชัย	กรรมการ
นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ	กรรมการ
นายโอฬาร ไชยประวัติ	กรรมการ
พลอากาศเอก คงศักดิ์ วันทนา	กรรมการ

ปี 2546	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
นายดิรัชชัย วุฒิชัยธรรม	กรรมการ
พลตำรวจเอก สันต์ ศรีदानนนท์	กรรมการ
นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	กรรมการ
นายวิโรจน์ นवलแห	กรรมการ
นายวิสุทธิ ศรีสุพรรณ	กรรมการ
นายกนก อภิรดี	กรรมการและเลขานุการ

ปี 2547	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
นายทนง พิทยะ	ประธานกรรมการ
นายศรีสุข จันทรางศุ	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
นายสมใจนึก เองตระกูล	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
นายชาติศิริ โสภณพนิช	กรรมการ
นายรัชชัย สุมิตร	กรรมการ
นายวิจิต สุรพงษ์ชัย	กรรมการ
นายโอฬาร ไชยประวัติ	กรรมการ
พลอากาศเอก คงศักดิ์ วันทนา	กรรมการ
นายดิรัชชัย วุฒิชัยธรรม	กรรมการ
นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ	กรรมการ
พลตำรวจเอก สันต์ ศรีदानนนท์	กรรมการ
นายวิโรจน์ นवलแห	กรรมการ
นายสุชัย เจริญรัตนกุล	กรรมการ
นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	กรรมการ
นายกนก อภิรดี	กรรมการและเลขานุการ

ปี 2548	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
นายทอง พิทยะ	ประธานกรรมการ
นายสุภรัตน์ ควัฒน์กุล	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
พลอากาศเอก คงศักดิ์ วันทนา	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
นายชาติศิริ โสภณพนิช	กรรมการ
นายวิจิต สุรพงษ์ชัย	กรรมการ
นายโอฬาร ไชยประวัตติ	กรรมการ
นายสมใจนึก เองตระกูล	กรรมการ
นายถิรชัย วุฒิชรรม	กรรมการ
นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์	กรรมการ
นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ	กรรมการ
พลตำรวจเอก นพดล สมบูรณ์ทรัพย์	กรรมการ
นายศรีสุข จันทรางศู	กรรมการ
นายประสิทธิ์ คำรังชัย	กรรมการ
นายชัยอนันต์ สมุทวณิช	กรรมการ
นายกนก อภิรดี	กรรมการและเลขานุการ

ปี 2549	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
นายวันชัย สารทูลทัต	ประธานกรรมการ
นายสุภรัตน์ ควัฒน์กุล	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
พลอากาศเอก ชลิต พุกผาสุข	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
นายชาติศิริ โสภณพนิช	กรรมการ
นายวิจิต สุรพงษ์ชัย	กรรมการ
นายโอฬาร ไชยประวัตติ	กรรมการ
นายสมใจนึก เองตระกูล	กรรมการ
นายถิรชัย วุฒิชรรม	กรรมการ
นายวุฒิพันธุ์ วิชัยรัตน์	กรรมการ
นายเพชร ยุติธรรมดำรง	กรรมการ

ปี 2549	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
พลตำรวจเอก นพดล สมบูรณ์ทรัพย์	กรรมการ
นายพิชัย ชุณหวิชัย	กรรมการ
พลเอก เรืองโรจน์ มหาศรานนท์	กรรมการ
นายวิกรม คุ่มไพโรจน์	กรรมการ
เรืออากาศโท อภินันท์ สุนนะเสรมณี	กรรมการและเลขานุการ

ปี 2550	
ชื่อ - นามสกุล	ตำแหน่ง
พลอากาศเอก ชลิต พุกพาสุข	ประธานกรรมการ
นายศุภรัตน์ ควณินกุล	รองประธานกรรมการ คนที่ 1
นายชัยสวัสดิ์ กิตติพรไพบูลย์	รองประธานกรรมการ คนที่ 2
นายวิสุทธิ ศรีสุพรรณ	กรรมการ
คุณหญิงพรทิพย์ จาละ	กรรมการ
พลเอก เรืองโรจน์ มหาศรานนท์	กรรมการ
นายบวรศักดิ์ อุวรรณโณ	กรรมการ
นายชาติศิริ โสภณพนิช	กรรมการ
นายวิจิตร ณ ระนอง	กรรมการ
นายศิวะพร ทรรทรานนท์	กรรมการ
พลเอก ไพโรจน์ พานิชสมัย	กรรมการ
นายฉายศักดิ์ แสงชูโต	กรรมการ
นายพิชัย ชุณหวิชัย	กรรมการ
เรืออากาศโท อภินันท์ สุนนะเสรมณี	กรรมการและเลขานุการ

คณะกรรมการบริษัทส่วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดเป็นส่วนตัวกับนักการเมืองหรือรัฐมนตรีในยุคนั้นๆ ด้วยเหตุที่คณะกรรมการบริษัทการบินไทยมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดเป็นการส่วนตัวกับนักการเมืองในรัฐบาลที่มีอำนาจอยู่ จึงทำให้การเข้ามาแทรกแซงของนักการเมืองเหล่านี้เข้าไปเกี่ยวข้องกับการบริหารโดยผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นคณะกรรมการบริษัท (Board) มีความเกรงใจอาจต้องเสนอนโยบายเพื่อเป็นการตอบแทนบุคคลจากผู้ที่แต่งตั้งตนเองเข้ามา ซึ่งผลประโยชน์เหล่านี้จะมีดังที่ระบุไว้ ดังนี้

สิทธิพิเศษสำหรับคณะกรรมการบริษัท

คณะกรรมการบริษัทฯ ได้กำหนดค่าตอบแทนกรรมการบริษัทฯ ตามที่คณะกรรมการกำหนดค่าตอบแทนเสนอ ดังนี้

- คณะกรรมการบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับค่าตอบแทนคนละ 20,000 บาทต่อเดือน เป็นประจำทุกเดือนและได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้กรรมการบริษัทฯ ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 30,000 บาทเท่านั้น โดยให้ประธานกรรมการได้รับเบี้ยประชุมสูงกว่ากรรมการร้อยละ 25 และรองประธานกรรมการได้รับสูงกว่ากรรมการร้อยละ 12.5 และให้กรรมการเสียภาษีเงินได้เอง

- คณะกรรมการตรวจสอบ ให้ได้รับค่าตอบแทนเป็นรายเดือนเท่ากับเบี้ยประชุมกรรมการบริษัทฯ โดยในเดือนที่ไม่มีการประชุมคงให้ได้รับค่าตอบแทนด้วย

- กรณีกรรมการบริษัทฯ ได้รับแต่งตั้งจากคณะกรรมการบริษัทฯ หรือประธานกรรมการบริษัทฯ ให้เป็นกรรมการอนุกรรมการ และคณะทำงานชุดต่างๆ ของบริษัทฯ ให้กรรมการบริษัทฯ ที่ได้รับการแต่งตั้งดังกล่าว ได้รับค่าตอบแทนเพิ่มเป็นเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทต่อครั้ง หากในเดือนใดกรรมการ อนุกรรมการ และคณะทำงานชุดใดมีการประชุมเกินกว่า 1 ครั้ง คงให้ได้รับเบี้ยประชุมคนละ 10,000 บาทเท่านั้น

- เงินรางวัลประจำปี (Bonus): อัตราร้อยละ 0.5 ของเงินปันผลจ่าย

ค่าตอบแทนอื่น

สิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสาร

กรรมการบริษัทฯ และบุคคลในครอบครัว/บุคคลที่เกี่ยวข้อง 1 ท่าน มีสิทธิใช้บัตรโดยสารฟรีเพื่อการเดินทางไปกลับในเส้นทางต่างประเทศ 15 ใบต่อปี ในประเทศ 15 ใบต่อปี ในชั้นที่นั่งสูงสุด สิทธินี้ให้ขณะดำรงตำแหน่งเท่านั้น ในกรณีที่ใช้บัตรโดยสารครบตามจำนวนดังกล่าวแล้ว และมีความประสงค์จะเดินทางอีก สามารถใช้บัตรโดยสารแบบสำรองที่นั่งได้โดยให้ส่วนลดในอัตราร้อยละ 75 ของอัตราค่าโดยสารปกติตามชั้นที่นั่งที่ต้องการ ยกเว้นเส้นทางภายในประเทศ

- บุคคลในครอบครัว/บุคคลที่เกี่ยวข้อง 1 ท่าน ให้ได้รับสิทธิบัตรโดยสารเช่นเดียวกับกรรมการ และให้ได้รับการยกเว้นกรณีที่มีความจำเป็นไม่สามารถเดินทางพร้อมกรรมการก็ควรให้ได้รับสิทธิประโยชน์ด้านบัตรโดยสารนี้ด้วย

- อติศักรรณการที่พ้นวาระไปแล้ว และบุคคลในครอบครัว/บุคคลที่เกี่ยวข้อง 1 ท่าน ให้ได้รับบัตรโดยสารผู้มีอุปการคุณ โดยให้ส่วนลดในอัตราร้อยละ 75 ของอัตราค่าโดยสารปกติตามชั้นที่ต้องการในเส้นทางต่างประเทศ 12 ในต่อปี และในประเทศ 6 ใบต่อปี

อำนาจอนุมัติเรื่องบัตรโดยสารให้อยู่ในอำนาจของกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ (หรือกรรมการผู้อำนวยการใหญ่มอบหมายรองกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ฝ่ายการพาณิชย์)

ลักษณะการแทรกแซงเช่นนี้ จึงทำให้เกิดปัญหาในการบริหารจัดการของสายการบินไทย ยกตัวอย่างเช่น ปัญหาเรื่องการรับบุคลากรเข้ามาเป็นพนักงานของบริษัท หรือการเพิ่มเส้นทางสายการบินบางสายที่อาจจะเอื้อประโยชน์ส่วนตัวหรือให้แก่ักการเมืองบางกลุ่มที่มีอำนาจได้ในขณะนั้น ทั้งๆ ที่ผลการวิเคราะห์ความคุ้มค่าของการลงทุนเส้นทางเหล่านั้นอาจจะไม่คุ้มค่าดังที่เป็นข่าวครึกโครมของระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมา นอกจากนี้ ก็มีเรื่องของปัญหาการคอร์รัปชันต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากการก่อสร้างสนามบินสุวรรณภูมิ การจัดซื้อสิ่งอำนวยความสะดวก โดยขณะนี้อยู่ในขั้นตอนการตรวจสอบทุจริตโดยรัฐบาลมีการให้สินบนเนื่องจากนักการเมืองมีอำนาจมากและควบคุมการดำเนินนโยบายของคณะกรรมการบริษัทได้

ส่วนในกรณีของสายการบินสิงคโปร์ แม้ว่าโครงสร้างของผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่มาจากกลุ่มบริษัท เทมาเซค โฮลดิ้ง ซึ่งเป็นหน่วยงานด้านการลงทุนรายใหญ่ของรัฐบาลสิงคโปร์ และรัฐบาลสิงคโปร์ก็มีสิทธิในการแต่งตั้งบุคคลเข้ามาเป็นคณะกรรมการบริษัทของสายการบินสิงคโปร์ได้เช่นกัน แต่จากข้อมูลที่ทราบกันก็คือว่า การแต่งตั้งบุคคลเข้ามาดำเนินงานของกลุ่มเทมาเซค โฮลดิ้ง จะเน้นเลือกบุคคลที่มีความสามารถจริงๆ มาเป็นผู้บริหาร เพื่อสร้างประโยชน์ให้แก่สายการบินสิงคโปร์ แต่จะไม่แทรกแซงเรื่องของการบริหารจัดการแต่อย่างใด ดังนั้นเราจึงไม่พบข่าวเรื่องของการใช้เส้นสายในการรับบุคลากรเข้ามาทำงานในสายการบินสิงคโปร์ รวมถึงการลงทุนในเส้นทางที่ไม่มีความคุ้มค่าทางเศรษฐกิจ ตลอดจนปัญหาการคอร์รัปชัน จากการจัดลำดับประเทศที่มีปัญหาการคอร์รัปชันมากที่สุดจะพบว่าประเทศสิงคโปร์อยู่ในระดับที่ไม่มีคอร์รัปชัน