

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการ
ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)



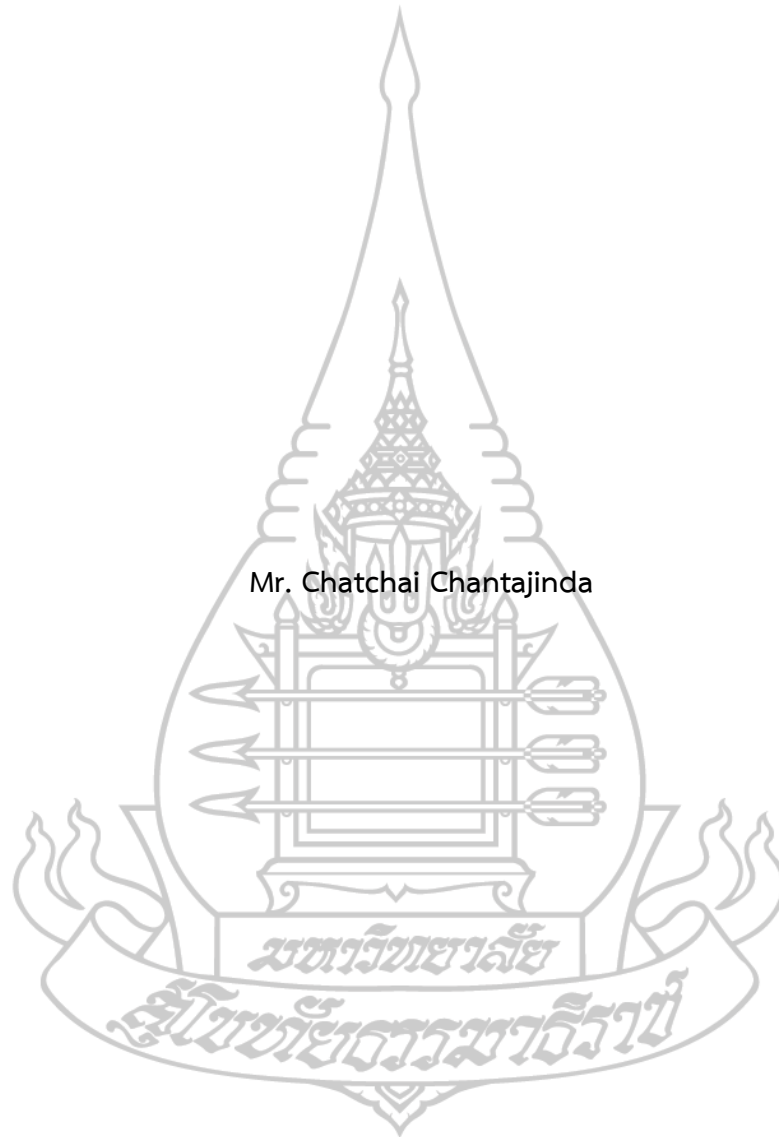
นายชัชชัย ฉันทจินดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาเศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

พ.ศ. 2566

Performance Analysis and Reorganization
of Thai Airways International Public Company Limited



Mr. Chatchai Chantajinda

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for
the Degree of Master of Economics

School of Economics

Sukhothai Thammathirat Open University

2023

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการ ของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)
ชื่อและนามสกุล	นายชัยชัย ฉันทจินดา
แขนงวิชา / วิชาเอก	เศรษฐศาสตร์
สาขาวิชา	เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
อาจารย์ที่ปรึกษา	1. รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	2. อาจารย์ ดร.วสุ สุวรรณวิหค

วิทยานิพนธ์นี้ได้รับความเห็นชอบให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรระดับปริญญาโท เมื่อวันที่ 30 สิงหาคม พ.ศ. 2567

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....	ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พัฒน์ พัฒนรังสรรค์)	
.....	กรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ์)	
.....	กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วสุ สุวรรณวิหค)	

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.นราธิป ศรีราม)

ชื่อวิทยานิพนธ์ การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการ ของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

ผู้วิจัย นายชัชชัย ฉันทจินดา รหัสนักศึกษา 2656000482

ปริญญา: เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต

อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ (2) อาจารย์ ดร.วสุ สุวรรณวิหค ปีการศึกษา 2566

บทคัดย่อ

การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาผลการดำเนินงานของการบินไทย โดยแบ่งเป็นช่วงเวลาดังนี้ (1) ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (ปี 2561-2562) (2) ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2563-2564) และ (3) ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2565-2566)

วิธีการศึกษาโดยใช้อัตราส่วนทางการเงินได้แก่ 1) อัตราส่วนสภาพคล่อง 2) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน 3) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร 4) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ และ 5) อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด เปรียบเทียบกับสายการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ อีก 2 สายการบินคือ สายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ นอกจากนี้ได้วิเคราะห์ SWOT เฉพาะการบินไทย และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งคัดเลือกโดยวิธีเฉพาะเจาะจง จำนวน 20 คน

ผลการศึกษาอัตราส่วนทางการเงินการบินไทยเปรียบเทียบกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสิงคโปร์แอร์ไลน์ พบว่าฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ มีอัตราส่วนทางการเงินใกล้เคียงกับการบินไทย และสิงคโปร์แอร์ไลน์จากปัจจัยพื้นฐานและโครงสร้างทางการเงินที่ดีจึงทำให้อัตราส่วนทางการเงินดีกว่าอีก 2 สายการบิน ส่วนผลการดำเนินงานของการบินไทยจากการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ SWOT และการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า (1) ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (ปี 2561-2562) การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจจึงต้องดำเนินการตามระบบราชการ การบริหารทรัพย์สินได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ รวมทั้งจำนวนบุคลากรที่มีจำนวนมากเกินไป (2) ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2563-2564) พันสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ จากการขาดสภาพคล่องทางการเงินในขั้นวิกฤตอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัวจึงเป็นโอกาสและเหตุผลสำคัญในการต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ภายใต้กฎหมายล้มละลาย ทำให้ได้รับการพักชำระหนี้ และเพิ่มประสิทธิภาพองค์การด้วยการลดค่าใช้จ่ายโดยเฉพาะจำนวนบุคลากร จำหน่ายทรัพย์สินที่ใช้ประโยชน์ไม่เต็มประสิทธิภาพ ปรับการใช้เครื่องบินเป็นขนส่งสินค้าและวัสดุภัณฑ์ เพื่อเพิ่มกระแสเงินสดรับ (3) ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2565-2566) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการต้องปฏิบัติตามแผนฟื้นฟูกิจการ ด้วยการเพิ่มทุนจดทะเบียนเพื่อรองรับการขยายงาน อีกทั้งยังคงขายทรัพย์สินที่ใช้ประโยชน์ไม่เต็มประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อลดภาระค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา จากการศึกษาผลการดำเนินงานของการบินไทยทั้ง 6 ปี พบว่าปัจจัยหลักที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานของการบินไทย เกิดจากการได้มาของทรัพย์สินจากการก่อหนี้และใช้ประโยชน์ได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำให้อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงินที่มีหนี้สินมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้นจำนวนมาก ส่งผลให้การการบินไทยขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นผลให้การดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ช่วงที่เป็นรัฐวิสาหกิจการบริหารจัดการถูกแทรกแซงจากภายนอกองค์การ และติดอยู่กับระบบราชการทำให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดผู้แข่งขันน้อยรายได้ ส่วนช่วงที่อยู่ในระหว่างแผนฟื้นฟูกิจการ สามารถดำเนินการได้ดีกว่าในแผนฟื้นฟูกิจการ

คำสำคัญ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) การฟื้นฟูกิจการ อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ SWOT

Thesis title: Performance Analysis and Reorganization of Thai Airways International Public Company Limited

Researcher: Mr. Chatchai Chantajinda; ID: 2656000482;

Degree: Master of Economics;

Thesis advisors: (1) Dr. Apinya Wanaset, Associate Professor;(2) Dr. Vasu Suvanvihok ;

Academic year: 2023

Abstract

This study analyzes the operational performance and reorganization of Thai Airways International Public Company Limited across three periods: (1) Pre-reorganization and pre-COVID-19 crisis (2018-2019), (2) Reorganization During the COVID-19 Crisis (2020-2021) and (3) Post-COVID-19 Reorganization (2022-2023).

Financial ratio analysis was conducted, which includes 1) liquidity ratio, 2) financial structure ratio, 3) profitability ratio, 4) asset management efficiency ratio, and 5) market value ratio. The financial ratio analysis was also compared with two airlines in Southeast Asia: Philippines Airlines and Singapore Airlines. SWOT analysis, and informal in-depth interviews which were conducted with a sample of 20 individuals, specifically selected through a purposive sampling method.

Results showed that Philippine Airlines had financial ratios similar to Thai Airways, while Singapore Airlines, with a stronger financial foundation and structure, had better financial ratios than both. The performance analysis of Thai Airways, conducted through financial ratio analysis, SWOT analysis, and in-depth interviews, revealed that, during the first period (2018-2019), Thai Airways, as a state enterprise, had to operate under bureaucratic constraints, leading to inefficient asset management and overstaffing. During the second period (2020-2021), Thai Airways ceased to be a state enterprise due to severe liquidity problems and overwhelming debt. This situation necessitated the company entering the rehabilitation process under bankruptcy law. The airline implemented efficiency measures such as reducing personnel, selling underutilized assets, and converting planes for cargo transport to improve cash flow. During the last period (2022-2023), under the rehabilitation plan, Thai Airways followed the restructuring measures by increasing registered capital to support business expansion. The company continued selling underutilized assets to reduce maintenance costs. The study of Thai Airways' six-year performance revealed that the company's financial difficulties were mainly due to acquiring assets through debt and failing to use them efficiently. The high debt-to-equity ratio caused liquidity problems, resulting in continuous losses. During its time as a state enterprise, external interventions and bureaucratic processes hindered effective management and competitiveness. However, during the rehabilitation phase, the company showed improvement by following the reorganization plan..

Keywords : Thai Airways International Public Company Limited, Reorganization, Financial ratio, SWOT analysis

กิตติกรรมประกาศ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.อภิญา วนเศรษฐ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก อาจารย์ ดร.วสุ สุวรรณวิหค อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาช่วยวางแนวทาง คำแนะนำ คำปรึกษา ตลอดจนควบคุมการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณาจารย์ในสาขาเศรษฐศาสตร์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้ทางด้านเศรษฐศาสตร์ให้แก่ผู้ศึกษา อีกทั้งขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ในสาขาเศรษฐศาสตร์ทุกท่านที่ให้อำนวยความสะดวกในระหว่างการศึกษาในระดับบัณฑิตศึกษาตลอดมา ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงสมบูรณ์ได้ด้วยดี

นายชัชชัย ฉันทจินดา

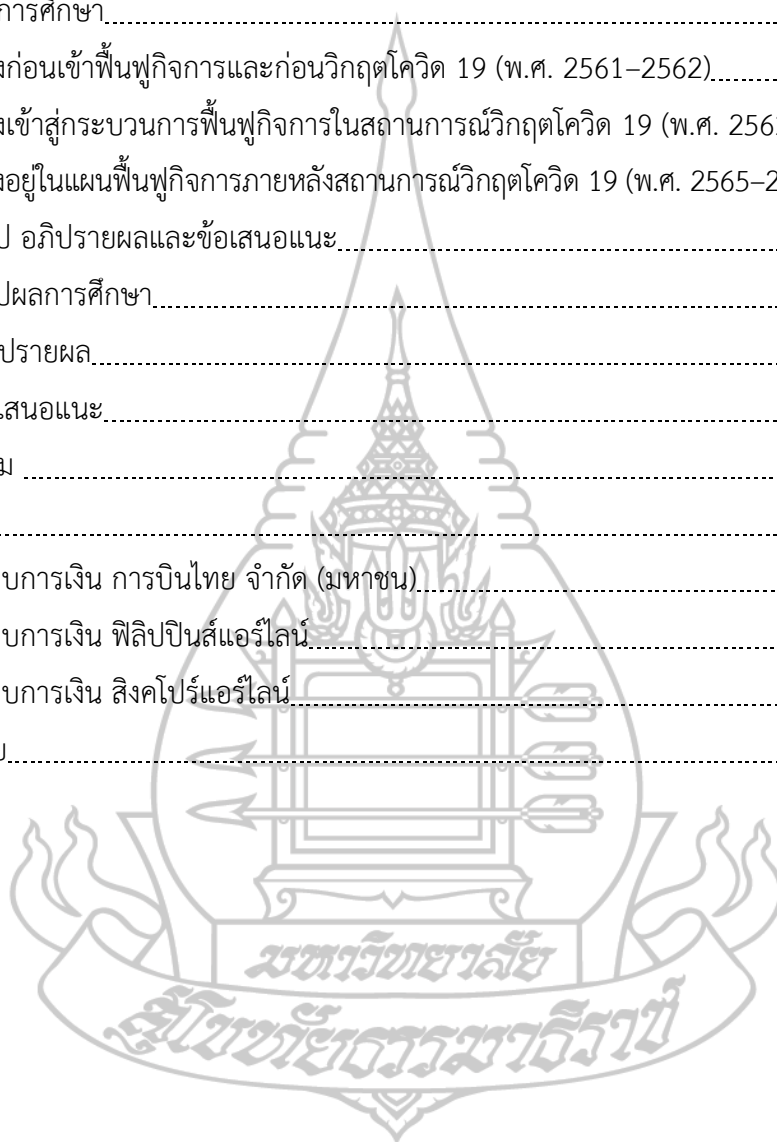


สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญตาราง	ฅ
สารบัญภาพ	ญ
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์การศึกษา.....	4
สมมติฐานการศึกษา.....	4
ขอบเขตการศึกษา.....	5
กรอบแนวคิดการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	7
ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง.....	7
รัฐวิสาหกิจ.....	13
บริษัทจดทะเบียน.....	17
การฟื้นฟูกิจการ.....	19
ประวัติความเป็นมาของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน).....	24
ประวัติความเป็นมาของฟิลิปปินส์แอร์ไลน์.....	31
ประวัติความเป็นมาของสิงคโปร์แอร์ไลน์.....	31
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	32
บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย.....	42
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	42
เครื่องมือในการศึกษา.....	42
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	46

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการศึกษา.....	48
ช่วงก่อนเข้าพื้นที่ปฏิบัติการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2561–2562).....	49
ช่วงเข้าสู่กระบวนการพื้นที่ปฏิบัติการในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2563–2564).....	69
ช่วงอยู่ในแผนพื้นที่ปฏิบัติการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2565–2566).....	92
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....	110
สรุปผลการศึกษา.....	110
อภิปรายผล.....	115
ข้อเสนอแนะ.....	117
บรรณานุกรม	118
ภาคผนวก	122
ก งบการเงิน การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	123
ข งบการเงิน ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์.....	139
ค งบการเงิน สิงคโปร์แอร์ไลน์.....	139
ประวัติผู้วิจัย.....	165



สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของตลาดประเภทต่าง ๆ.....	10



สารบัญญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1	กำไรสุทธิของการบินไทย ปี 2555 ถึง ปี 2566..... 3
ภาพที่ 1.2	กรอบแนวคิดการศึกษา..... 5
ภาพที่ 2.1	อุปสงค์และราคา ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์..... 8
ภาพที่ 2.2	องค์ประกอบของ 7s..... 11
ภาพที่ 2.3	กระบวนการฟื้นฟูกิจการ..... 23
ภาพที่ 4.1	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปี 2561 และ 2562..... 61
ภาพที่ 4.2	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2561 และ 2562..... 61
ภาพที่ 4.3	อัตราส่วนกำไรสุทธิ ปี 2561 และ 2562..... 62
ภาพที่ 4.4	อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2561 และ 2562..... 63
ภาพที่ 4.5	อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2561 และ 2562..... 63
ภาพที่ 4.6	อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2561 และ 2562..... 64
ภาพที่ 4.7	กำไรต่อหุ้น ปี 2561 และ 2562..... 64
ภาพที่ 4.8	มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ปี 2561 และ 2562..... 65
ภาพที่ 4.9	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปี 2563 และ 2564..... 84
ภาพที่ 4.10	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2563 และ 2564..... 85
ภาพที่ 4.11	อัตราส่วนกำไรสุทธิ ปี 2563 และ 2564..... 85
ภาพที่ 4.12	อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2563 และ 2564..... 86
ภาพที่ 4.13	อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2563 และ 2564..... 86
ภาพที่ 4.14	อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2563 และ 2564..... 87
ภาพที่ 4.15	กำไรต่อหุ้น ปี 2563 และ 2564..... 87
ภาพที่ 4.16	มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ปี 2563 และ 2564..... 88
ภาพที่ 4.17	อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปี 2565 และ 2566..... 102
ภาพที่ 4.18	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2565 และ 2566..... 103
ภาพที่ 4.19	อัตราส่วนกำไรสุทธิ ปี 2565 และ 2566..... 103
ภาพที่ 4.20	อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2565 และ 2566..... 104
ภาพที่ 4.21	อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2565 และ 2566..... 104
ภาพที่ 4.22	อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2565 และ 2566..... 105

สารบัญภาพ (ต่อ)

	หน้า
ภาพที่ 4.23 กำไรต่อหุ้น ปี 2565 และ 2566.....	105
ภาพที่ 4.24 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ปี 2565 และ 2566.....	106



บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

วิวัฒนาการของเครื่องบิน การบินอยู่บนท้องฟ้าถือว่าเป็นความใฝ่ฝันอันยิ่งใหญ่ของมนุษย์ และเป็นเวลาหลายศตวรรษที่มนุษย์หาวิธีที่จะบินให้ได้ โดยเริ่มจากก้าวแรกในปี ค.ศ. 1483 จิตรกรและนักวิทยาศาสตร์เอกของโลก เลโอนาร์โด ได้ริเริ่มการบินขึ้นเป็นครั้งแรก โดยการใช้ปีกนกขนาดใหญ่ที่ประดิษฐ์ขึ้น ติดเข้ากับแขนและร่อนลงมาจากที่สูง ซึ่งไม่สามารถลอยบนท้องฟ้าแบบนกได้ ในปี ค.ศ. 1903 สองพี่น้องตระกูลไรท์ (Wright Brothers) ประกอบด้วย วิลเบอร์ ไรท์ (Wilbur Wright) และออร์วิล ไรท์ (Orville Wright) ทั้งสองมีความใฝ่ฝันที่จะบินอยู่บนอากาศ จึงได้เขียนจดหมายไปยังสถาบันสมิทโซเนียนเพื่อขอข้อมูลเกี่ยวกับการบิน ก่อนที่ทั้งสองจะตัดสินใจสร้างเครื่องบิน เขาได้ร่วมมือกันประดิษฐ์รถจักรยานที่มีปีกขนาดใหญ่รวมถึงเครื่องยนต์ เพื่อทดสอบการบินขึ้นแรกจากการศึกษาเรื่องการบินมาพอสมควรจึงตัดสินใจสร้างเครื่องบินลำแรกขึ้น โดยเครื่องบินของเขามีลักษณะคล้ายกับเครื่องร่อนทำด้วยโครงเหล็ก ส่วนปีกทำด้วยผ้า และใช้เครื่องยนต์ขนาด 12 แรงม้า ได้นำเครื่องบินทดลองบินระยะสั้น ๆ เพียง 1-2 นาที เท่านั้น อีกทั้งยังไม่สามารถควบคุมทิศทางการบินได้ จึงได้พยายามปรับปรุงข้อบกพร่องทั้งหลายที่มีอยู่ จนกระทั่งเมื่อวันที่ 17 ธันวาคม ค.ศ. 1903 ทั้งสองประสบความสำเร็จเครื่องบินสามารถบินอยู่ในอากาศได้นานถึง 15 วินาที และบินได้ไกลถึง 200 ฟุต สูงจากพื้นดิน 850 ฟุต ต่อมาเขาได้พัฒนาเครื่องบินจนสามารถบินได้ 59 วินาที และไกล 852 ฟุต ความเร็วในการบิน 31 ไมล์ ทั้งสองได้นำเครื่องบินไปจดสิทธิบัตรและพัฒนาเครื่องบินให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ในปี ค.ศ. 1908 ได้สร้างเครื่องบินที่มีประสิทธิภาพมากขึ้นสำเร็จในปีเดียวกันนี้วิลเบอร์ได้ทดลองบินข้ามทวีปไปยังประเทศฝรั่งเศสได้สำเร็จ และในปี ค.ศ. 1909 ออร์วิลได้บินข้ามช่องแคบอังกฤษได้สำเร็จ ตั้งแต่นั้นมาได้มีการพัฒนาและมีความเจริญก้าวหน้ามากขึ้นเป็นลำดับ

สำหรับประเทศไทย การบินเริ่มเข้ามามีบทบาทในประเทศไทยในต้นรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยมีนักบินชาวเบลเยียมชื่อ นายวัลเดิล เบิร์น นำเครื่องบินมาสาธิตการบินถวายให้ทอดพระเนตร และให้ประชาชนได้ชมในซานพระนคร โดยใช้สนามราชกรีฑาสโมสรเป็นสนามบิน เมื่อวันที่ 6 กันยายน พ.ศ. 2454 (ค.ศ.1911) เมื่อเสร็จการแสดงแล้วรัชการที่ 6 ได้ทรงซื้อเครื่องบินนั้นไว้เพื่อประโยชน์แก่การศึกษา และในปีเดียวกันนั่นเอง กระทรวงกลาโหมได้ส่ง

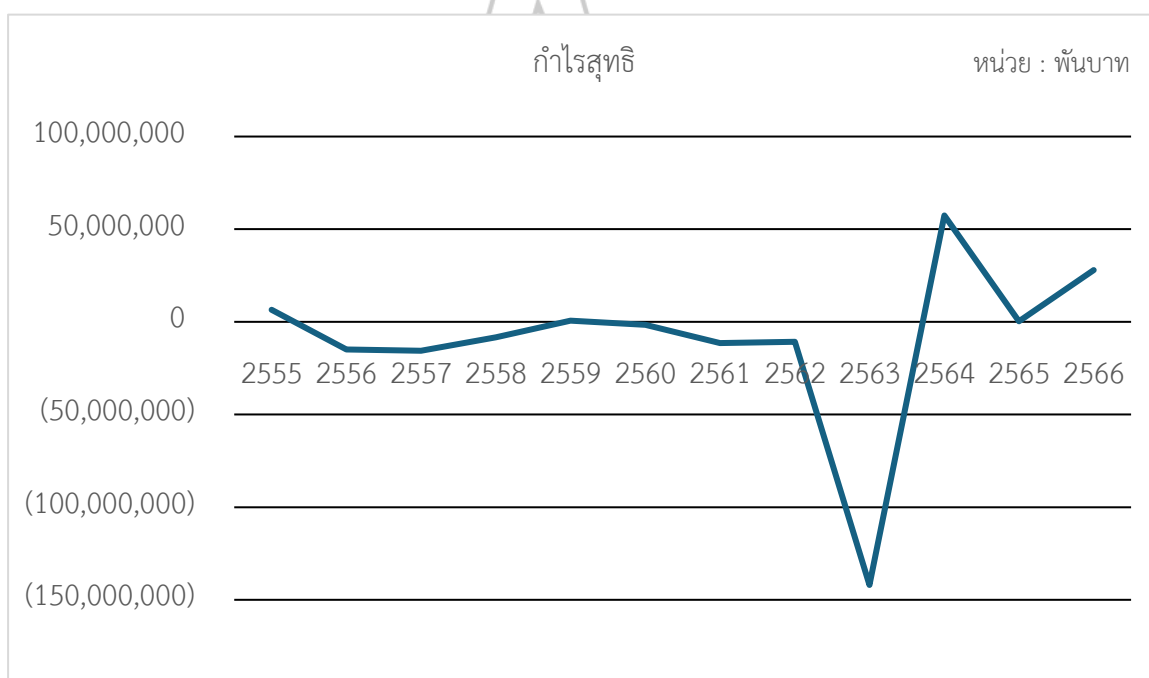
นายทหารไทย 3 นาย ไปศึกษาวิชาการบินที่ประเทศฝรั่งเศส และจัดซื้อเครื่องบินบรรทุกเรือกลับมาประเทศไทยจำนวน 8 ลำ หลังจากนั้นได้มีการก่อตั้งแผนกการบินทหารโดยใช้สนามบินราชกรีฑาสโมสรเป็นสนามบิน ต่อมา ในปี พ.ศ. 2457 กระทรวงกลาโหมได้ดำเนินการก่อสร้างสนามบินดอนเมืองเสร็จ เพื่อให้เป็นสนามบินที่ใช้กิจการทหาร ต่อมา พ.ศ. 2472 พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวได้พระราชทานทุนให้นายเลื่อน พงษ์โสภณ ไปศึกษาวิชาการบิน ณ สหรัฐอเมริกา เมื่อสำเร็จการศึกษานายเลื่อน ได้ขอซื้อเครื่องบินจากบริษัท Travel Air และใช้เครื่องบินนั้นบินกลับมาประเทศไทย โดยให้ชื่อเครื่องบินเป็นภาษาไทยว่า “นางสาวสยาม” นับเป็นเครื่องบินพลเรือนลำแรกของประเทศไทย ต่อมา ในปี พ.ศ. 2475 นายเลื่อนได้บินเดี่ยวจากประเทศไทยไปยังภาคใต้ของประเทศจีน นับได้ว่าสยามประเทศได้มีการคมนาคมทางอากาศกับประเทศจีนเป็นครั้งแรก โดยที่ในขณะนั้นยังไม่มีสายการบินระหว่างประเทศทั้งสอง (อักษรานุกรมภูมิศาสตร์ไทย ฉบับราชบัณฑิตยสถาน) (อิสริยา เลหาศิริานนท์)

ต่อมาเมื่อวันที่ 13 กรกฎาคม พ.ศ. 2473 Aerial Transport of Siam Co., Ltd. ได้จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินการขนส่งทางอากาศภายในประเทศ และรับเป็นตัวแทนให้บริษัทการบินต่างประเทศที่บินเข้ามาในประเทศไทย เมื่อเกิดสงครามโลกครั้งที่สอง ทำให้ขาดแคลนอุปกรณ์และอะไหล่ และต้องหยุดกิจการชั่วคราว ต่อมาในเดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2489 หลังจากสงครามยุติลง จึงฟื้นฟูกิจการบินพาณิชย์ขึ้นอีกครั้ง โดยรัฐบาลไทยให้กองทัพอากาศรับดำเนินการไปพลางก่อน ในวันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2490 คณะรัฐมนตรีขณะนั้น มีมติอนุมัติแผนงานการบินพาณิชย์ของกระทรวงคมนาคม ให้ดำเนินงานโดยจัดตั้งในรูปของ บริษัท เดินอากาศ จำกัด (Siamese Airways Co., Ltd. : บดอ. ; SAC) โดยรับโอนกิจการการบินพาณิชย์จากกองทัพอากาศมาดำเนินงาน ต่อมาคณะรัฐมนตรีขณะนั้นมีมติให้รวมบริษัท สายการบินแปซิฟิกโพนทะเล (สยาม) จำกัด (Pacific Overseas Airline (Siam) Limited : POAS) ซึ่งรัฐบาลไทยร่วมทุนกับเอกชนของสหรัฐอเมริกาเข้ากับบริษัทเดินอากาศ จำกัด เพื่อยุติการแข่งขันกันเอง โดยใช้ชื่อใหม่ว่า บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด

ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลไทยได้จัดตั้งบริษัท การบินไทย จำกัด ขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล เป็นสายการบินเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า และไปรษณียภัณฑ์ทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ อีกทั้งการบินไทยยังมีหน่วยธุรกิจอื่นซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งทางอากาศ ได้แก่ บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น ครั้วการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน มีเครือข่ายเส้นทางการบินครอบคลุมถึงกว่า 30 ประเทศทั่วโลก โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 จึงทำให้การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม จากการขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จึงได้แปลงสภาพจากบริษัทจำกัดเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้ชื่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และได้

เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 เพื่อให้นักลงทุนที่สนใจในการลงทุนในตราสารทุนสามารถร่วมเป็นเจ้าของการบินไทยได้

การให้บริการธุรกิจการบินที่ได้สั่งสมประสบการณ์และกลยุทธ์ในการบริหารของการบินไทยตลอดระยะเวลากว่า 60 ปีที่ประกอบธุรกิจนั้น มุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะดวกสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมทั้งเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าเรื่อยมา จนทำให้การบินไทยมีชื่อเสียงด้านการบิน ได้รับการยกย่องให้เป็นหนึ่งในสายการบินยอดเยี่ยมของโลก และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ มีฐานลูกค้าที่ใช้บริการหลากหลายกลุ่ม ตลอดจนได้รับรางวัลด้านการให้บริการต่าง ๆ มาโดยตลอด



ภาพที่ 1.1 กำไรสุทธิของการบินไทย ปี 2555 ถึง ปี 2566

อย่างไรก็ตามผลการดำเนินงานของการบินไทย กลับมีผลประกอบการขาดทุนต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา และผลขาดทุนสูงสุดในปี 2563 คือ ขาดทุนสุทธิถึง 141,999 ล้านบาท กับสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ถึงขั้นต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ประกาศหยุดชำระหนี้ จากการขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง ส่งผลกระทบต่อ 1) ภาครัฐ เนื่องจากการบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ผลการดำเนินงานจะเป็นอย่างไร จะมีผลกระทบต่อรายได้และรายจ่ายของรัฐบาล 2) ผู้ลงทุนในตราสารทุนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เนื่องจากการลงทุนในตราสารทุนผู้ลงทุนต้องการเงินปันผลและผลกำไรจากราคาหุ้นที่เพิ่มขึ้น 3) เจ้าหนี้ของการบินไทย ตลอดจนคู่ค้าทางธุรกิจของการบินไทย 4) ผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ

ในการศึกษานี้จึงต้องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของการบินไทยในช่วงเวลาที่เป็นรัฐวิสาหกิจภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม ผลกระทบจากวิกฤตโควิด 19 จนต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ และการบริหารแผนฟื้นฟูกิจการของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และเปรียบเทียบกับอีก 2 สายการบินคือ สายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ เนื่องจาก 1) อยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ด้วยกัน 2) เป็นสายการบินแห่งชาติเช่นเดียวกัน 3) มีขนาดของ GDP ใกล้เคียงกัน โดยฟิลิปปินส์อยู่ในกลุ่มประเทศกำลังพัฒนาเช่นเดียวกับประเทศไทย ขนาดของสายการบินใกล้เคียงกับการบินไทย ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์อยู่ในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว มีขนาดที่ใหญ่กว่าการบินไทย จึงนำมาเปรียบเทียบผลการดำเนินงานว่ามีจุดเด่นกว่าการบินไทยอย่างไรบ้าง

2. วัตถุประสงค์การศึกษา

เพื่อวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของการบินไทย เปรียบเทียบกับสายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสิงคโปร์แอร์ไลน์ โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลาดังนี้

1. ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (พ.ศ.2561-2562) การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม
2. ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ.2563-2564) การบินไทยพ้นสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมายล้มละลายในหมวดการฟื้นฟูกิจการ
3. ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ.2565-2566) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ

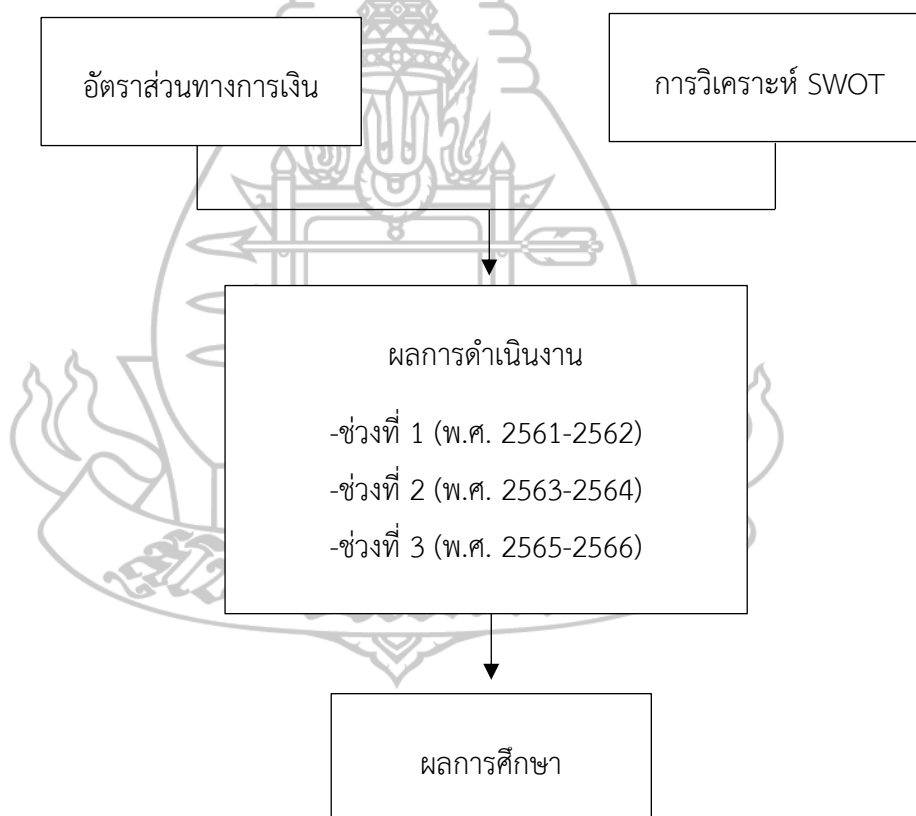
3. สมมติฐานการศึกษา

การนำหลักการฟื้นฟูกิจการจะช่วยทำให้การบินไทยสามารถรักษามูลค่าขององค์กร และทำให้การบินไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงต่อไป

4. ขอบเขตการศึกษา

การศึกษานี้เป็นการศึกษาผลการดำเนินงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ช่วงเวลา ปี พ.ศ.2561 ถึง 2566 โดยใช้ข้อมูลทุติยภูมิจากงบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพื่อแสดงผลการดำเนินงานและฐานะการเงินของบริษัทการบินไทย อีกทั้งเก็บข้อมูลภาคสนามโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบไม่เป็นทางการกับ อดีตรัฐมนตรีที่กำกับดูแลการบินไทย อดีตกรรมการการบินไทย ผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ และผู้ใช้บริการจำนวน 20 คน มาเป็นแนวทางในการศึกษา

5. กรอบแนวคิดการศึกษา



ภาพที่ 1.2 กรอบแนวคิดการศึกษา

6. นิยามศัพท์

6.1 รัฐวิสาหกิจ หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อประกอบธุรกิจของรัฐบาล โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นเกินกว่าร้อยละ 50 เพื่อเป็นเครื่องมือในการรักษาเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ และเป็นแหล่งรายได้ให้กับรัฐ

6.2 บริษัทจดทะเบียน จะต้องเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้สามารถออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชน และได้รับอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนใน SET หรือ mai โดยการลงทุนในหุ้นของบริษัทจดทะเบียน ผู้ลงทุนจะมีสถานะเจ้าของกิจการ โดยมีโอกาสได้รับผลตอบแทนเป็นเงินปันผลหรือหุ้นปันผล นอกจากนี้ยังมีโอกาสเพิ่มผลตอบแทนจากส่วนต่างราคาซื้อขายอีกด้วย

6.3 การฟื้นฟูกิจการ เป็นกระบวนการของกฎหมายที่มีความประสงค์ให้ลูกหนี้ที่อยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัวสามารถดำเนินธุรกิจต่อไป เพื่อเพิ่มผลตอบแทนที่เป็นไปได้ให้มากที่สุดกับเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการที่ลูกหนี้และเจ้าหนี้ส่วนใหญ่ตกลงร่วมกัน ซึ่งจะให้ผลดีกว่าที่ลูกหนี้จะต้องล้มละลายไป การรักษากิจการของลูกหนี้ให้สามารถดำรงอยู่ต่อไปจะช่วยให้พนักงานของลูกหนี้ยังมีงานทำอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งลูกหนี้จะได้ทำการค้ากับคู่ค้าต่อไป ทำให้ภาครัฐสามารถจัดเก็บภาษีจากธุรกรรมต่าง ๆ ได้เพิ่มขึ้น

6.4 อัตราส่วนทางการเงิน เป็นการนำข้อมูลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างมูลค่าของรายการแต่ละรายการในงบการเงินนำมาสร้างเป็นอัตราส่วน โดยแสดงความสัมพันธ์ออกมาในรูปจำนวนเท่าหรือจำนวนรอบ จำนวนร้อยละ เป็นต้น เพื่อให้ทราบของสถานะหรือประสิทธิภาพของผลการดำเนินงานขององค์กร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ทราบถึงปัญหาและปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงปี พ.ศ. 2561 ถึง 2566 และนำปัจจัยที่ค้นพบเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อวางแผนการพัฒนาองค์กรต่อไปให้องค์การเจริญเติบโตอย่างมั่นคง สร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุนทั้งในตราสารทุนและตราสารหนี้ต่อไป

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

การศึกษาเรื่องการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี ภูมิหาย และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ใช้เป็นแนวทางในการกำหนดเป็น กรอบการศึกษา และวิเคราะห์ ดังนี้

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

1.1 ตลาด

1.2 ทฤษฎี 7 S

1.3 ทฤษฎี 4 M

2. รัฐวิสาหกิจ

3. บริษัทจดทะเบียน

4. การฟื้นฟูกิจการ

5. บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

6. สายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

7. สายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

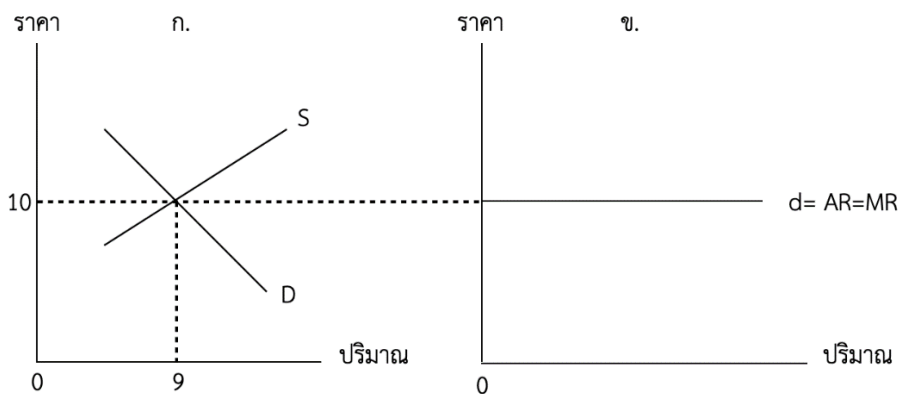
8. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

1. ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง

1.1 ตลาด หมายถึง ที่ได้แก่ตามทั้งที่เป็นสถานที่หรือไม่มีสถานที่ ที่มีอุปสงค์และอุปทานในสินค้าหรือบริการมาพบกัน จนทำให้เกิดราคาที่มาจากกลไกตลาด โดยเศรษฐกิจในระบบตลาดนี้ยอมรับการเปลี่ยนแปลงของราคา (Kotler, 2003a, p.11) ตลาดแบ่งออกเป็นตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ตลาดผูกขาด และตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์

1.1.1 ตลาดแข่งขันสมบูรณ์ (Perfect Competition) มีลักษณะดังนี้ ก) มีผู้ขายและผู้ซื้อจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายหรือผู้ซื้อไม่สามารถกำหนดราคาเองได้ ราคาซื้อขายเป็นไปตามกลไกตลาดตามกับอุปสงค์และอุปทานที่เปลี่ยนแปลงไป ข) ผู้ขายแต่ละรายผลิตสินค้าเหมือนกันในมุมมองของผู้ซื้อ ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อสินค้าจากผู้ขายที่มีราคาต่ำกว่าหากผู้ขายตั้งราคาสินค้าสูงกว่าผู้ขายรายอื่น ค) ผู้ขายสามารถเข้าหรือออกจากตลาดได้อย่างเสรี โดยไม่ข้อข้อกำหนดใด ๆ มาควบคุม หากผู้ขาย

รายได้ไม่สามารถจะอยู่ในตลาดได้ จะมีผู้ขายรายใหม่เข้ามาแทนที่ ง) การเคลื่อนย้ายสินค้าเป็นไปอย่างสะดวกและรวดเร็ว ไม่มีข้อบังคับหรืออุปสรรคใด ๆ ตลอดจนไม่มีต้นทุนในการเคลื่อนย้ายสินค้าไปสู่ตลาดอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดต้นทุนในการขนส่งเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด จ) ผู้ขายและผู้ซื้อมีข้อมูลสินค้าในตลาดอย่างสมบูรณ์ ไม่ว่าจะ เป็นลักษณะสินค้า คุณภาพ หรือแหล่งผลิต (ศิริพร สัจจามันท์ 2564)



ภาพที่ 2.1 อุปสงค์และราคา ในตลาดแข่งขันสมบูรณ์

จากลักษณะของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ทั้ง 5 ประการดังกล่าว ทำให้ตลาดแข่งขันสมบูรณ์เป็นตลาดที่มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูง เป็นตลาดในอุดมคติ ในความเป็นจริงเกิดขึ้นค่อนข้างยาก

1.1.2 ตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ (Imperfect Competition) ลักษณะของตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ ก) ผู้ขายมีจำนวนไม่มาก ในตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ลักษณะของตลาดจะตรงกันข้ามกับตลาดแข่งขันสมบูรณ์ ผู้ขายมีจำนวนไม่มาก อาจเนื่องจากเป็นกิจการที่ผูกขาดโดยรัฐ หรือการให้สัมปทานแก่เอกชนโดยรัฐ จำนวนผู้ผลิตไม่มากอาจด้วยเทคโนโลยีการผลิตที่ซับซ้อน การลงทุนที่สูงเกินไป เป็นต้น ข) ลักษณะสินค้าไม่เหมือนกันทุกประการ สินค้ามีลักษณะคล้ายกันแต่ไม่เหมือนกัน อาจจะแตกต่างกันที่คุณภาพ การบริการ การโฆษณา บรรจุ หีบห่อ หรือต่างที่รู้น ค) การเข้าหรือออกจากการผลิตทำได้ยาก การเข้าไปในตลาด หรือออกจากตลาดทำได้ยากเนื่องจาก ต้องมีลิขสิทธิ์ มีเทคโนโลยี และมีการลงทุนที่สูงในการผลิต ง) ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายไม่มีความรู้ข้อมูลการตลาดอย่างสมบูรณ์ทำให้ราคาสินค้าประเภทเดียวกันมีราคาแตกต่างกัน (ภราดร ปรีดาศักดิ์ 2564)

จากลักษณะของตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ กล่าวได้ว่าเป็นตลาดระหว่างกลางของตลาดแข่งขันสมบูรณ์และตลาดผูกขาด อีกทั้งยังแบ่งออกเป็นตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด และตลาดผู้ขายน้อยราย

ตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (Monopolistic Competition) มีลักษณะของตลาดดังนี้ ก) มีผู้ขายจำนวนมากจนกระทั่งการกระทำของผู้ขายรายหนึ่งจะไม่มีผลต่อผู้ขายรายอื่น ๆ และการกระทำของผู้ขายรายอื่น ๆ จะไม่มีผลต่อผู้ขายรายนั้น ข) สินค้าของผู้ขายแต่ละรายในทัศนะของผู้ซื้อจะแตกต่างจากผู้ขายรายอื่น ๆ (Product Differentiation) อันอาจเนื่องจากการบรรจุหีบห่อ การให้สีส้น การให้ตราหือที่แตกต่างกัน การโฆษณา เป็นต้น จึงทำให้ผู้ขายมีอำนาจในการผูกขาดได้บ้าง ค) ในตลาดกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาดจะมีต้นทุนการขาย (Selling Cost) เช่น ค่าโฆษณา ค่าบรรจุหีบห่อ และรายจ่ายอื่น ๆ ที่ทำให้สินค้าของผู้ขายแตกต่างจากผู้ขายรายอื่น ๆ ซึ่งทำให้อุปสงค์สำหรับสินค้าของผู้ขายเพิ่มขึ้น ดังนั้นต้นทุนการขายจะมีอิทธิพลต่อราคา และปริมาณขายของผู้ขาย ง) ในระยะยาวการเข้าและออกจากการตลาดเป็นไปได้โดยเสรี โดยถ้าผู้ขายที่ดำเนินการขายอยู่ได้รับกำไรเกินปกติจะมีผู้ขายรายใหม่เข้ามาดำเนินการแข่งขันแทน และถ้าขาดทุนผู้ขายก็จะออกไปจากตลาดเอง

ตลาดผู้ขายน้อยราย (Oligopoly) มีลักษณะของตลาดดังนี้ ก) เป็นตลาดที่ถูกครอบงำโดยผู้ขายขนาดใหญ่จำนวนน้อย สินค้าที่ขายเหมือนกันทุกประการ หรือต่างกันเล็กน้อย ทำให้ผู้ซื้อไม่มีทางเลือกอื่น มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาด เช่น การต้องใช้เงินทุนสูง ข) ราคาสินค้าตายตัว (Price Rigidity) ราคาสินค้าในตลาดผู้ขายน้อยรายมักจะไม่เปลี่ยนแปลงง่าย เนื่องจากผู้ขายในตลาดผู้ขายน้อยรายมักต้องการหลีกเลี่ยงสงครามราคา ทำให้ผู้ขายจะแข่งขันโดยใช้ปัจจัยอื่นที่ไม่ใช่ราคา เช่น คุณภาพ นวัตกรรม และการบริการลูกค้า ค) กลยุทธ์จะส่งผลกระทบต่อระหว่างกัน เช่น การลดราคาเพื่อเพิ่มยอดขายจะทำให้ยอดขายอีกฝ่ายลดลง เมื่อยอดขายอีกฝ่ายลดลงก็จะลดราคาลงตามเพื่อกระตุ้นยอดขายเช่นกัน สุดท้ายการลดราคาไม่ได้ทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้นมากนักเพราะถูกลดราคาตามลงมา ผลที่ได้จึงเป็นเพียงการทำให้กำไรลดลงเสียมากกว่า ง) ผู้ขายสามารถเลือกที่จะร่วมมือกันได้ เนื่องจากมีผู้ขายขนาดใหญ่เพียงไม่กี่ราย กลยุทธ์จึงมีผลกระทบต่ออย่างมากระหว่างกันและกัน ซึ่งอาจนำไปสู่การสมรู้ร่วมคิดเพื่อกำหนดราคาหรือระดับการผลิต เพื่อผลกำไรที่สูงขึ้นสำหรับผู้ขาย แต่ส่งผลให้ราคาสินค้าสูงขึ้นสำหรับผู้บริโภค

1.1.3 ตลาดผูกขาด (Monopoly) ลักษณะของตลาดผูกขาด ก) มีผู้ขายเพียงรายเดียว ข) สินค้าที่ผลิตขึ้นแตกต่างจากสินค้าของผู้ผลิตรายอื่น (Product Differentiation) และไม่สามารถใช้สินค้าชนิดอื่นทดแทนได้ ทำให้ผู้ขายสามารถที่จะควบคุมราคาที่คิดจากลูกค้าได้ ผู้ผูกขาดจึงเป็นผู้กำหนดราคาสินค้า (Price Maker) ค) ผู้ผูกขาดไม่มีคู่แข่งโดยตรงอันอาจจากได้รับลิขสิทธิ์หรือสัมปทานในการผลิต หรือเป็นผู้รู้เทคนิคการผลิตแต่เพียงผู้เดียว (อรรถชัยคณา แยมนวนล 2545)

จากลักษณะของตลาดผูกขาดที่กล่าวมาทำให้ผู้ขายได้รับกำไรจากการผูกขาด (Monopoly Profit) มากกว่าปกติ ทำให้การจัดสรรทรัพยากรไร้ประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้ขายมี

อำนาจกำหนดราคาสินค้า อย่างไรก็ตามความสามารถในการหาคำไรของผู้ผูกขาดจะขึ้นอยู่กับลักษณะของอุปสงค์ที่มีต่อสินค้าหรือบริการ และลักษณะของต้นทุนการผลิตของผู้ผูกขาด

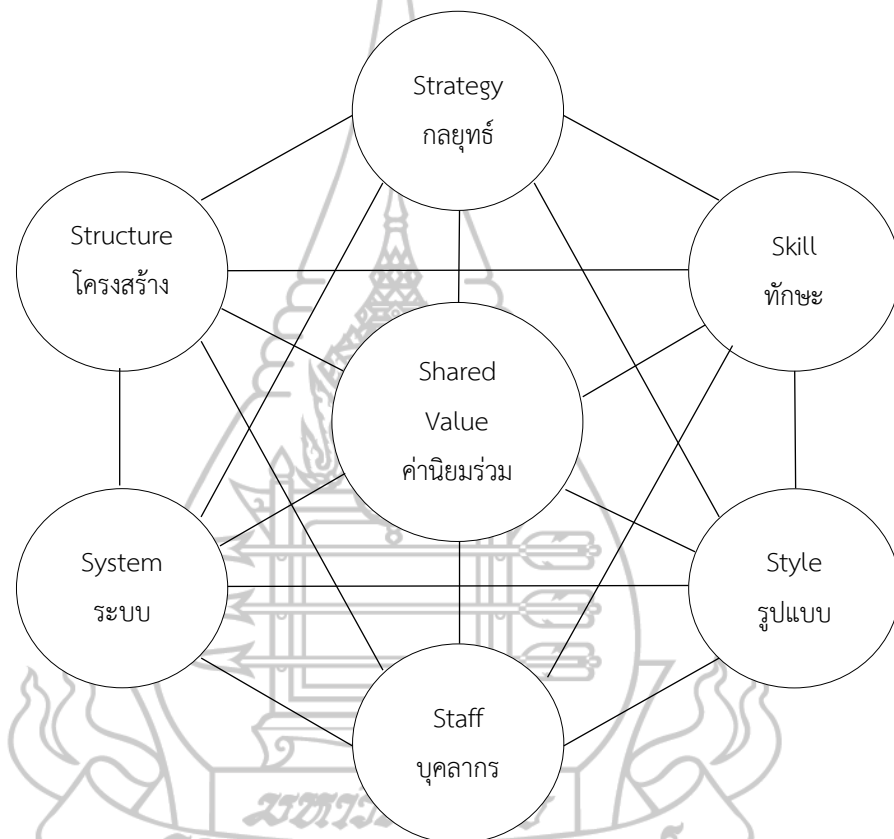
ตารางที่ 2.1 เปรียบเทียบคุณลักษณะของตลาดประเภทต่าง ๆ

คุณลักษณะ	ประเภทของตลาด			
	แข่งขันสมบูรณ์	แข่งขันไม่สมบูรณ์		ผูกขาด
		กึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด	ผู้ขายน้อยราย	
จำนวนหน่วยผลิต	มาก	มาก	น้อย	รายเดียว
ลักษณะผลิตภัณฑ์	เหมือนกัน	ต่างกัน	เหมือนกัน หรือแตกต่างกัน	เป็นเอกลักษณ์ (หาแทนยาก)
การเข้าสู่ตลาด	ง่ายมาก (ไม่มีอุปสรรค)	ค่อนข้างง่าย (มีอุปสรรคน้อย)	ค่อนข้างยาก	เข้าไม่ได้เลย
ตัวอย่างผลิตภัณฑ์	สินค้าเกษตร	เสื้อผ้าสำเร็จรูป ร้านตัดผม	รถยนต์ สายการบิน	ไฟฟ้า ประปา

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในตลาดแข่งขันไม่สมบูรณ์ประเภทผู้แข่งขันน้อยราย ที่มีคู่แข่งในธุรกิจการบินเพียงไม่กี่ราย ดำเนินธุรกิจด้วยเงินลงทุนจำนวนมาก มีทุนทะเบียนที่เรียกชำระแล้วถึง 21,827,719,170 บาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ การประกอบธุรกิจจะต้องได้รับใบอนุญาตประกอบกิจการการบินพลเรือน ประเภทการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์ จากกระทรวงคมนาคม อีกทั้งต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและข้อบังคับทางราชการหลายหน่วยงาน จึงทำให้คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้าสู่ธุรกิจการขนส่งทางอากาศเพื่อการพาณิชย์เข้าสู่ตลาดค่อนข้างยาก สินค้าและบริการที่การบินไทยขายมีลักษณะเหมือนกันกับสายการบินเต็มรูปแบบอื่น ๆ และแตกต่างกับสายการบินแบบประหยัดบ้างเล็กน้อย เช่น การให้บริการอาหารบนเที่ยวบิน น้ำหนักการบรรทุกสัมภาระของผู้โดยสาร เป็นต้น

1.2 ทฤษฎี 7s

7s McKinsey คือ รูปแบบการจัดการที่พัฒนาโดยบริษัทที่ปรึกษา McKinsey & Company ก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1926 โดย James O. McKinsey เป็นการศึกษาปัจจัยภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย กลยุทธ์ โครงสร้าง ระบบ ทักษะ บุคลากร รูปแบบ และค่านิยมร่วมกัน ด้วยการวิเคราะห์และประสานปัจจัยที่เชื่อมโยงถึงกัน ทำให้สามารถปรับปรุงประสิทธิภาพโดยรวมและบรรลุเป้าหมายได้



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของ 7s

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนหรือแนวทางที่คิดมาอย่างดีที่ออกแบบมาเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ โดยเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และการกำหนดแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุเป้าหมายเหล่านั้น โดยทั่วไปกลยุทธ์จะคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น สภาพตลาด การแข่งขัน ทรัพยากร และความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยเป็นแผนงานสำหรับการตัดสินใจและเป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและความพยายามเพื่อเพิ่มความสำเร็จสูงสุด

โครงสร้าง (Structure) หมายถึง การจัดระเบียบของส่วนประกอบต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยจัดให้มีกรอบการทำงานที่กำหนดว่า ตำแหน่งและบทบาทของพนักงานในองค์การ รวมถึงผู้บริหารให้เกี่ยวข้องและทำงานร่วมกันทั้งหมด เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือหน้าที่เฉพาะในบริบทต่าง ๆ โครงสร้างสามารถอ้างอิงถึงการจัดการอำนาจสั่งการ องค์การ หรือแนวความคิดใหม่ ๆ การเชื่อมโยงสัมพันธ์กันกับกลยุทธ์ และความมั่นคงภายในองค์การได้เป็นอย่างดี

รูปแบบ (Style) หมายถึง ความเป็นผู้นำและวัฒนธรรมภายในองค์การ โดยมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมและทัศนคติของบุคลากร รวมถึงบรรยากาศโดยรวมขององค์การ ทั้งรูปแบบการบริหารจัดการ แนวทางและลักษณะที่ผู้บริหารเป็นผู้นำ มีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรในองค์การของตนเอง โดยครอบคลุมถึงการตัดสินใจ สื่อสาร มอบหมายงาน และจัดการกับข้อขัดแย้ง ผู้บริหารอาจมีรูปแบบที่แตกต่างกันออกไป เช่น เผด็จการ ประชาธิปไตย อิสระ ต่อบุคลากรหรือการเปลี่ยนแปลง และอื่น ๆ อีกมากมาย การจัดการของผู้บริหารแต่ละรูปแบบ จะมีข้อดีและข้อเสียของตัวเอง รูปแบบที่มีประสิทธิภาพสูงสุดอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับสถานการณ์และบุคคลที่เกี่ยวข้องในองค์การด้วย

ระบบ (System) หมายถึง องค์ประกอบหรือกระบวนการที่เชื่อมโยงถึงกันซึ่งทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่เฉพาะเจาะจง โดยเกี่ยวข้องกับการประสานงาน การจัดการองค์การ และการพัฒนาองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้การทำงานราบรื่นและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวบรวม ประมวลผล จัดเก็บ และแจกจ่ายข้อมูลภายในองค์การ เพื่อสนับสนุนเป้าหมายขององค์การและอำนวยความสะดวกในกระบวนการวิเคราะห์ หลักของเหตุและผล ระบบจะช่วยในการจัดการข้อมูล ปรับปรุงประสิทธิภาพ และปรับปรุงการสื่อสารภายในองค์การ

บุคลากร (Staff) หมายถึง บุคคลที่สามารถทำงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ตามที่องค์การต้องการ หรือ บุคลากรต้องมีอริยาศัยที่ดีและทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ บุคลากรสามารถแบ่งตามสาขาที่เชี่ยวชาญและบทบาทงาน เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานโดยรวมที่ช่วยให้องค์การมีการเติบโตและก้าวสู่ความสำเร็จ อยู่ในข้อกำหนดกฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์การ ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา

ทักษะ (Skill) หมายถึง ความสามารถและความรู้เฉพาะที่บุคลากรมีและใช้ภายในองค์การ ทักษะอาจแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและโครงสร้างกระบวนการทำงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ทักษะเฉพาะของบุคลากรที่องค์การให้ความสำคัญ จะขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรมเป้าหมาย และบทบาทงานของแต่ละองค์การด้วย

ค่านิยมร่วมกัน (Shared Value) หมายถึง คุณค่าที่ใช้ร่วมกันเป็นแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าและผลประโยชน์ให้กับองค์การและสังคม นำไปสู่ความยั่งยืนในระยะยาว และความเจริญรุ่งเรืองร่วมกัน ด้วยการปรับผลประโยชน์ขององค์การให้สอดคล้องกับความก้าวหน้า

ทันต่อเทคโนโลยี และการเติบโตทางเศรษฐกิจโลก องค์กรต่าง ๆ จึงสามารถมีส่วนร่วมในการแก้ไข ปัญหาสังคมและสร้างผลดีต่อองค์กรได้ไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 ทฤษฎี 4 M

ทฤษฎี 4 M เป็นแนวคิดของ Michael E. Porter ศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นไปที่การสร้างความแข็งแกร่งขององค์กรในระยะยาว ประกอบด้วย Money Management Man และ Material ซึ่งเป็นส่วนประกอบที่สำคัญในการสร้างความสามารถในการแข่งขันขององค์กร คือ

เงิน (Money) เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรดำเนินกิจการได้ ซึ่งรวมถึงทรัพยากรการเงินที่สามารถใช้ในการลงทุนในอุปกรณ์ สินทรัพย์ และทรัพย์สินอื่น ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร การจัดหาเงินทุนที่เหมาะสม และการจัดสรรทรัพยากรการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการ (Management) มีบทบาทสำคัญในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ การจัดการต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก วางกลยุทธ์การแข่งขัน และบริหารจัดการทรัพยากรต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงบประมาณ การบริหารโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

บุคลากร (Man) มีบทบาทสำคัญในการดำเนินองค์กร องค์กรต้องมีบุคลากรที่มีทักษะและความสามารถในการทำงานในระดับที่เหมาะสม การจัดหาและบริหารจัดการบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญ สร้างสภาพแวดล้อมที่สร้างสรรค์ และให้สิ่งสำคัญต่าง ๆ เช่น การฝึกอบรม การส่งเสริมและพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน

วัสดุอุปกรณ์ (Material) เครื่องจักรและเทคโนโลยีมีบทบาทสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพและความสามารถในการผลิต การลงทุนในเครื่องจักรที่ทันสมัยและเทคโนโลยีที่ใช้ในกระบวนการผลิต ช่วยลดต้นทุนการผลิต ปรับปรุงคุณภาพผลผลิต และเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากร

2. รัฐวิสาหกิจ

รัฐวิสาหกิจ หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อประกอบธุรกิจของรัฐบาล ซึ่งอาจจะจัดตั้งโดยการตราพระราชบัญญัติ พระราชกำหนด กฎกระทรวง จัดตั้งในรูปแบบบริษัทจำกัด หรือบริษัทมหาชนจำกัด ก็ได้ โดยมีรัฐบาลถือหุ้นมากกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทะเบียน การที่องค์กรหนึ่งจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ขึ้นอยู่กับการนิยามความของ "รัฐวิสาหกิจ" ของกฎหมายแต่ละฉบับ

รัฐวิสาหกิจบางแห่งอาจจะมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายฉบับหนึ่ง แต่ไม่ได้มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจตามความหมายของกฎหมายอื่นได้

รัฐวิสาหกิจมีบทบาทสำคัญต่อการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและการพัฒนาประเทศอย่างมาก โดยเป็นการดำเนินการที่เชื่อมโยงกับนโยบายรัฐบาลโดยเฉพาะนโยบายด้านการคลัง เช่น การติดตามและเร่งรัดการลงทุนโครงการลงทุนของรัฐวิสาหกิจ การส่งเสริมประชาชนผู้ด้อยโอกาสหรือผู้ที่มีรายได้น้อยให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้มากขึ้น การให้สินเชื่อและส่งเสริมศักยภาพให้กับผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม การนำที่ดินหรือทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์ตามภารกิจมาพัฒนาในทางพาณิชย์และทางสังคมมากขึ้น นอกจากนี้ รัฐวิสาหกิจยังเข้าไปมีส่วนร่วมในกิจกรรมตามนโยบายด้านต่าง ๆ เช่น นโยบายการควบคุมราคาสินค้าเกษตร นโยบายการควบคุมราคาค่าบริการขนส่งสาธารณะ นโยบายการช่วยเหลือราคาค่าบริการสาธารณูปการ เป็นต้น และหากรัฐวิสาหกิจมีผลประกอบการที่ดีและมีผลกำไรก็จะมีกำไรส่งรายได้ให้แก่ภาครัฐ รวมทั้งยังต้องเสียภาษีทั้งภาษีมูลค่าเพิ่มและภาษีเงินได้นิติบุคคล เช่นเดียวกับผู้ประกอบการภาคเอกชน ประกอบกับการขยายตัวของรัฐวิสาหกิจและกิจกรรมทางเศรษฐกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับรัฐวิสาหกิจจะทำให้เกิดการจ้างงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ความหมายและความสำคัญของรัฐวิสาหกิจ

ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงระบอบการปกครองเมื่อปี พ.ศ. 2475 รัฐบาลสนับสนุนให้เกิดความชอบธรรมแก่การจัดสรรทรัพยากร คณะราษฎรได้นำทุนของประเทศไปสร้างรัฐวิสาหกิจและบริษัทกึ่งราชการขึ้นจำนวนหนึ่ง โดยรัฐบาลเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ และอยู่ภายใต้การบริหารงานของข้าราชการที่มาจากคณะราษฎร หรือบุคคลที่ใกล้ชิดกับคณะราษฎร โดยมีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อความมั่นคงของประเทศ กิจกรรมบางประเภทอาจมีความสำคัญต่อความมั่นคงของประเทศและของประชาชน หากปล่อยให้เอกชนดำเนินกิจการอาจเกิดการผูกขาดในกิจการใดกิจการหนึ่งหรือหลายกิจการ และเรียกค่าตอบแทนในสินค้าหรือบริการตามอำเภอใจ สร้างความเดือดร้อนให้แก่ผู้บริโภคโดยรวม อาทิ กิจกรรมที่เป็นสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ไฟฟ้า น้ำประปา เป็นต้น

นอกจากนี้ รัฐอาจจะใช้รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือในทางการปกครองได้ เช่น การจัดตั้งการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อสร้างทางรถไฟและเดินรถไฟไปในพื้นที่ภาคต่าง ๆ ของประเทศ หรือการจัดตั้งกรมไปรษณีย์และโทรเลข เพื่อให้การติดต่อสื่อสารมีความสะดวกรวดเร็วขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์หลักอีกประการ คือ เป็นการรวมศูนย์อำนาจการปกครองในภูมิภาคให้เข้ามาสู่ส่วนกลาง

2. เพื่อเป็นเครื่องมือในการดำเนินธุรกิจแทนรัฐ ในกรณีที่สังคมใดต้องการสิ่งอำนวยความสะดวกหรือบริการใหม่ ๆ ซึ่งเอกชนยังไม่มีความพร้อม ในการดำเนินการหรือเอกชนดำเนินการอยู่แล้วแต่ไม่ประสบผลดีเท่าที่ควร รัฐอาจจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเข้ามาดำเนินการนั้น ๆ โดยอาจเข้ามา

ดำเนินการเอง หรือเข้าควบคุมหรือ ถือหุ้นข้างมาก หากเอกชนดำเนินการนั้นอยู่แล้วโดยมิได้เปลี่ยนแปลงโครงสร้างเดิมของกิจการแต่อย่างใด อาทิเช่น กิจการโทรศัพท์และวิทยุกระจายเสียง เป็นต้น

3. เพื่อจัดทำบริการสาธารณะ การจัดทำบริการสาธารณะถือเป็นภารกิจหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของรัฐบาล โดยเฉพาะกิจการด้านสาธารณูปโภค สาธารณูปการต่าง ๆ ที่ประชาชนทุกคนโดยเฉพาะผู้ด้อยโอกาสในสังคม ควรมีโอกาสได้รับบริการดังกล่าวอย่างทั่วถึง กิจการเหล่านี้ต้องใช้เงินทุนในการดำเนินการสูง แต่ผลตอบแทนในการดำเนินการต่ำ จุดคุ้มทุน (break-even point) และกำไร (normal profit) ใช้ระยะเวลาานาน ต้องมีพนักงานจำนวนมากและเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องนั้น ๆ เป็นอย่างดี ทำให้เอกชนเพียงน้อยรายหรือไม่มีเลยที่จะสามารถเข้ามาดำเนินการได้ ดังนั้น รัฐจึงต้องเข้ามาดำเนินการเองเพื่อให้สาธารณชนได้รับความสะดวก อาทิ รถไฟฟ้า ประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ การขนส่ง ซึ่งรัฐบาลของประเทศต่าง ๆ ในโลกส่วนใหญ่ก็มักจะดำเนินการเองทั้งสิ้น โดยจะเก็บอัตราค่าบริการต่ำเพื่อให้ประชาชนโดยรวมสามารถใช้บริการได้ ดังเช่นในกรณีการจัดตั้งองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพ เป็นต้น

4. เพื่อควบคุมสินค้าอันตราย ในกรณีที่รัฐต้องการจำกัดและควบคุมการผลิตและการบริโภคสินค้าที่เป็นอันตรายแก่สังคม รัฐก็จะเป็นผู้ดำเนินธุรกิจการผลิตและการจำหน่ายสินค้านั้นโดยตรง โดยประกาศให้กิจการนั้นเป็นกิจการที่รัฐเป็นผู้ประกอบการแต่ผู้เดียว ส่วนใหญ่จะเป็นสินค้าที่เป็นสิ่งเสพติดและอบายมุข เช่น สุรา ยาสูบ สลากกินแบ่ง และไฟ เป็นต้น

5. เพื่อส่งเสริมสังคมและวัฒนธรรม กิจการบางประเภทมีประโยชน์อย่างมากต่อสาธารณะ เป็นการรักษาไว้ซึ่งศิลปวัฒนธรรมของชาติ ตลอดจนส่งเสริมสุขภาพพลานามัยของประชาชน แต่ไม่ค่อยเป็นที่สนใจของเอกชนมากนัก อาจเนื่องจากต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก ผลตอบแทนไม่น่าสนใจในมุมมองของนักธุรกิจ รัฐจึงควรเข้ามาดำเนินการเพื่อคงไว้ซึ่งวัตถุประสงค์ข้างต้น โดยเป็นกิจการที่มีได้มุ่งหวังกำไรเพียงอย่างเดียว แต่เน้นประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชน อาทิ การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย องค์การสวนพฤกษศาสตร์ องค์การสวนสัตว์ การกีฬาแห่งประเทศไทย เป็นต้น

6. เพื่อเป็นตัวช่วยแก่เอกชนในการดำเนินธุรกิจ ในการดำเนินกิจการบางประเภทที่มีความสำคัญทางเศรษฐกิจ เพราะเป็นบริการรากฐาน ที่ช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาเศรษฐกิจเป็นไปได้โดยสะดวกและรวดเร็ว รัฐอาจเป็นผู้เริ่มดำเนินการก่อนด้วยเหตุผลที่ว่า เอกชนไม่มีความรู้หรือประสบการณ์เชิงอุตสาหกรรมหรือพาณิชย์ในเรื่องนั้นมาก่อน จึงเกิดความไม่มั่นใจในการ “คุ้มทุน” และ “ผลกำไร” ที่จะบังเกิดขึ้นจากธุรกิจนั้น หรือไม่สนใจในการดำเนินการ เมื่อรัฐได้ดำเนินการมาระยะหนึ่ง จนประสบความสำเร็จและเป็นตัวอย่างที่ดี เอกชนก็อาจจะตัดสินใจเข้ามาดำเนินการบ้าง อาทิ การจัดสร้างที่พักอาศัยให้แก่ประชาชนซึ่งต้องใช้พื้นที่กว้างขวาง เงินทุนจำนวนมาก และอาจเป็นความเสี่ยงในมุมมองของเอกชน ภายหลังจากที่รัฐบาลหลายประเทศ เช่น สิงคโปร์ มาเลเซีย และไทย

ต่างก็ประสบความสำเร็จในการดำเนินการ เอกชนในประเทศนั้นก็หันมาดำเนินการในลักษณะเดียวกันบ้าง เมื่อยังคงมีความต้องการและตลาดรองรับอย่างเพียงพอ และกรณีเช่นนี้เกิดขึ้นในอีกหลายกิจการในปัจจุบัน เช่น กิจการขนส่งมวลชน การสร้างเส้นทางคมนาคม ซึ่งเอกชนเริ่มให้ความสนใจในการเข้ามาดำเนินการร่วมกับภาครัฐ

7. เพื่อประโยชน์ในด้านการคลังและเสริมรายได้ให้แก่รัฐ รัฐวิสาหกิจเป็นกลไกที่สำคัญในการรักษาเสถียรภาพด้านการเงินการคลังของประเทศ โดยรัฐบาลใช้รัฐวิสาหกิจเป็นเครื่องมือในการกำกับฐานะดุลการคลังโดยรวมของภาครัฐ ด้วยการกำกับการเบิกจ่ายลงทุนของรัฐวิสาหกิจให้สอดคล้องกับรายได้ที่สามารถจัดหาได้เพื่อให้มีฐานะดุลงบประมาณที่เหมาะสมกับเป้าหมายในการรักษาเสถียรภาพด้านการคลังของประเทศ

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลัง มีภารกิจเกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาธุรกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ โดยการเสนอแนะนโยบายและมาตรการการกำกับดูแล การประเมินผลและการพัฒนาธุรกิจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพรัฐวิสาหกิจและสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ทรัพย์สินของรัฐ โดยให้อำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะนโยบาย แผน กฎหมาย ระเบียบ และมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาธุรกิจและหลักทรัพย์ของรัฐ
2. กำกับ ดูแล ติดตาม ประเมินผล และพัฒนาธุรกิจให้มีการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบาย แผน กฎหมาย และมาตรการที่เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาธุรกิจ
3. ให้คำปรึกษา เสนอแนะ และให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการของการบริหารและพัฒนาองค์การของรัฐวิสาหกิจ
4. ดำเนินการบริหารหลักทรัพย์ของรัฐในธุรกิจและกิจการที่รัฐถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละห้าสิบของทุนทั้งหมด
5. ดำเนินการเกี่ยวกับการให้เอกชนร่วมลงทุนในกิจการของรัฐ
6. ปฏิบัติการอื่นใดตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของสำนักงาน หรือตามที่กระทรวงหรือคณะรัฐมนตรีมอบ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลรัฐวิสาหกิจทั้งหมดรวม 59 แห่ง แบ่งเป็นตามลักษณะเศรษฐกิจได้ 9 สาขา ประกอบด้วย

- 6.1 สาขาขนส่ง มี 9 องค์การ
- 6.2 สาขาพลังงาน มี 4 องค์การ
- 6.3 สาขาสื่อสาร มี 3 องค์การ
- 6.4 สาขาสาธารณูปการ มี 6 องค์การ
- 6.5 สาขาอุตสาหกรรมและพาณิชย์กรรม มี 8 องค์การ
- 6.6 สาขาเกษตร มี 5 องค์การ

6.7 สาขาทรัพยากรธรรมชาติ มี 3 องค์กร

6.8 สาขาสังคมและเทคโนโลยี มี 5 องค์กร

6.9 สาขาสถาบันการเงิน มี 9 องค์กร

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เคยเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม อยู่ในสาขาขนส่ง โดยมีกระทรวงการคลังถือหุ้นกว่าร้อยละห้าสิบ การบินไทยได้จัดโครงสร้างองค์กรแบบลำดับชั้น (Hierarchical Structure) เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีสายบังคับบัญชาจากบนสู่ล่าง คือ จากผู้บริหารองค์กรสูงสุด (Chief Executive Officer : CEO) ซึ่งมาจากการสรรหาจากคณะกรรมการสรรหา ถึงแม้ว่าผู้บริหารสูงสุดขององค์กรจะเป็นผู้บังคับบัญชาของเจ้าหน้าที่ทุกตำแหน่ง แต่ผู้บริหารสูงสุดยังมีคณะกรรมการของแต่ละรัฐวิสาหกิจ กำกับดูแลและประเมินผลงานในการปฏิบัติหน้าที่ อีกทั้งมอบนโยบายเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร จากการจัดตั้งคณะกรรมการรัฐวิสาหกิจแต่ละองค์กรจะต้องได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายการเมือง คือ รัฐมนตรีต้นสังกัดของรัฐวิสาหกิจนั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะแต่งตั้งผู้ที่มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น ๆ จากตัวแทนพรรคการเมืองที่สังกัด ผู้ที่คุ้นเคยรู้จักกับเจ้ากระทรวง หัวคะแนนของพรรคการเมือง เพื่อตอบแทนกัน ตลอดจนข้าราชการระดับสูงในกระทรวงต้นสังกัด และกระทรวงการคลัง มาเป็นกรรมการขององค์กร ดังนั้นนโยบายในการขับเคลื่อนองค์กรส่วนใหญ่จะมาจากการเมืองเพื่อประโยชน์ของเจ้ากระทรวงและพรรคการเมืองต้นสังกัดเป็นหลัก คณะกรรมการรัฐวิสาหกิจเป็นเพียงองค์ประกอบให้ครบถ้วนตามกฎหมายเท่านั้น

3. บริษัทจดทะเบียน

องค์กรที่จะจดทะเบียนเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย จะต้องเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ตามพระราชบัญญัติบริษัทมหาชน จำกัด พ.ศ. 2535 ที่ได้รับอนุมัติจากสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ (ก.ล.ต.) ให้สามารถออกและเสนอขายหลักทรัพย์ต่อประชาชน และได้รับอนุมัติจากตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยให้เข้าเป็นบริษัทจดทะเบียนใน SET หรือ mai ตามขนาดของทุนจดทะเบียนชำระแล้ว และคุณสมบัติอื่น ๆ ที่ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยกำหนด โดยการลงทุนในหุ้นของบริษัทจดทะเบียน ผู้ลงทุนจะมีสถานะเจ้าของกิจการ โดยมีโอกาสได้รับผลตอบแทนเป็นเงินปันผลหรือหุ้นปันผล นอกจากนี้ยังมีโอกาสเพิ่มผลตอบแทนจากส่วนต่างราคาซื้อขายอีกด้วย บริษัทจดทะเบียนต้องเป็นบริษัทที่ยังดำเนินการต่อเนื่อง และรายงานผลการดำเนินการในทุกปีตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (SET) มีผลการดำเนินงาน

มากกว่า 3 ปี โดยอยู่ภายใต้การจัดการของกรรมการและผู้บริหารส่วนใหญ่กลุ่มเดียวกันมาอย่างต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 1 ปีก่อนยื่นคำขอ และมีผลประกอบที่มีกำไรสุทธิต่อเนื่องไม่น้อยกว่า 2 ปี ตามเกณฑ์ของตลาดหลักทรัพย์ อีกทั้งจะต้องมีบริษัทจะต้องมีกำไรสะสมอยู่ก่อนด้วย

การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ นอกจากเป็นการเปิดโอกาสให้องค์การเข้าถึงแหล่งเงินทุนระยะยาวแล้วยังก่อให้เกิดประโยชน์อื่น ๆ ทั้งต่อองค์การ ผู้ถือหุ้น และผู้มีส่วนได้เสีย ดังนี้

1. เป็นแหล่งระดมเงินทุนระยะยาว สามารถระดมทุนเพื่อสนับสนุนการลงทุนหรือขยายธุรกิจในระยะยาว โดยปราศจากดอกเบี้ยและภาระการชำระคืนเงินต้น สามารถขายหุ้นเพิ่มทุนได้ในวงกว้าง โดยสามารถระดมทุนจากนักลงทุนหลายประเภททั้งในและต่างประเทศ เพิ่มทางเลือกและโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุนผ่านการออกหลักทรัพย์ประเภทอื่น หรือใช้เครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ ภายหลังเข้าจดทะเบียน

2. มีความยืดหยุ่นในการปรับโครงสร้างเงินทุนและต้นทุนการเงินของกิจการให้เข้ากับสถานะเศรษฐกิจ ฐานะการเงินและการลงทุนขององค์การ

3. ภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือเสริมสร้างภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือ เพราะการเข้าจดทะเบียนต้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์และมาตรฐานต่าง ๆ รวมทั้งมีการเปิดเผยข้อมูลที่โปร่งใสตรวจสอบได้ ทำให้องค์การรวมถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การเป็นที่รู้จักของสาธารณชนมากขึ้น

4. โอกาสทางธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการหาและเข้าร่วมลงทุนจากพันธมิตรทางธุรกิจทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งจะสนับสนุนการขยายตัวและเพิ่มความแข็งแกร่งทางธุรกิจการบริหารเงินแบบมืออาชีพและการดำรงอยู่ขององค์การในระยะยาว

5. มีการกำกับดูแลองค์การที่ดี มีการดำเนินธุรกิจโดยรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม สังคม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีระบบบัญชีและระบบควบคุมภายในที่มีมาตรฐาน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีการบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบมากขึ้น

6. ความภาคภูมิใจของบุคลากร ภาพลักษณ์ที่ดีและชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ ทำให้บุคลากรขององค์การเกิดค่านิยมร่วม (shared value) และความภาคภูมิใจ

7. เพิ่มความสามารถในการดึงดูดมืออาชีพเข้าร่วมงาน รักษาพนักงาน และสามารถให้ผลตอบแทนที่สร้างแรงจูงใจและความมีส่วนร่วมในกิจการ เช่น โครงการสะสมหุ้นสำหรับพนักงาน (Employee Joint Investment Program: EJIP) และโครงการเสนอขายหลักทรัพย์ให้กรรมการและพนักงานของบริษัท (Employee Stock Ownership Plan: ESOP)

การนำองค์การเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เพื่อประโยชน์ดังกล่าวมาแล้วเป็นเหตุผลหลักที่กระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่กว่าร้อยละห้าสิบ ได้นำบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม 2535 โดยยังคงสถานภาพเป็นรัฐวิสาหกิจในการกำกับของกระทรวงคมนาคมต่อไป

4. การฟื้นฟูกิจการ

การฟื้นฟูกิจการเป็นกระบวนการของกฎหมายที่มีความประสงค์ให้ลูกหนี้ที่อยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัวสามารถดำเนินธุรกิจต่อไป เพื่อเพิ่มผลตอบแทนที่เป็นไปได้ให้มากที่สุดกับเจ้าหนี้อย่างเป็นธรรมและเสมอภาค ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการที่ลูกหนี้และเจ้าหนี้ส่วนใหญ่ตกลงร่วมกัน ซึ่งจะให้ผลดีกว่าที่ลูกหนี้จะต้องล้มละลายไป การรักษากิจการของลูกหนี้ให้สามารถดำรงอยู่ต่อไปจะช่วยให้พนักงานของลูกหนี้ยังมียางทำอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งลูกหนี้จะได้ทำการค้ากับคู่ค้าต่อไป ทำให้ภาครัฐสามารถจัดเก็บภาษีจากรูขุมทรัพย์ต่าง ๆ ได้เพิ่มขึ้น เพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืนต่อไป

ระบบเศรษฐกิจของประเทศไทยเป็นแบบทุนนิยมหมายถึง การมีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินส่วนบุคคล การแข่งขันอย่างเสรี อิสระในการบริหาร โดยปราศจากการแทรกแซงของรัฐ ระบบทุนนิยมทำให้เกิดความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจ เนื่องจากเอกชนมุ่งเน้นแต่ผลกำไรเป็นหลัก ดังนั้นเมื่อธุรกิจประสบปัญหาจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงทางเศรษฐกิจของประเทศ

วิกฤตทางการเงินที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยเมื่อปี พ.ศ. 2540 ทำให้ธุรกิจประสบปัญหาทางการเงินอย่างไม่เคยประสบมาก่อนโดยเฉพาะธุรกิจหรือลูกหนี้ที่กู้เงินมาจากสถาบันการเงินรัฐบาลจึงได้แก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติล้มละลาย พ.ศ. 2483 เพื่อลดอุปสรรคและข้อจำกัดในการปรับปรุงโครงสร้างกิจการและหนี้ของลูกหนี้ที่อยู่ในภาวะหนี้สินล้นพ้นตัว เพื่อให้ลูกหนี้ดำเนินกิจการต่อไปได้ ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการโดยเจ้าหนี้จะได้รับชำระหนี้คืนไม่น้อยกว่าการไปฟ้องบังคับกับลูกหนี้ ทั้งนี้ได้นำแนวคิดจาก Bankruptcy Reform Act 1978 ของประเทศสหรัฐอเมริกา Chapter 11 ที่มีแนวคิดสำคัญในการให้ลูกหนี้บริหารกิจการต่อไปตามหลักของ Debtor in Possession และ Insolvency Act 1986 อีกทั้ง Enterprise Act 2002 ของประเทศอังกฤษ มาเป็นแนวทางในการแก้ไขกฎหมายล้มละลาย โดยการเพิ่มกระบวนการพิจารณาเกี่ยวกับการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์วิกฤตทางการเงินที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยดังกล่าว

กระบวนการการฟื้นฟูกิจการ การฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ธุรกิจของลูกหนี้ที่ประสบปัญหาทางการเงินจนมีหนี้สินล้นพ้นตัวให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยจะต้องปฏิบัติตามกระบวนการของกฎหมาย ผู้มีส่วนได้เสียในธุรกิจของลูกหนี้โดยตรงจะเป็นผู้มีสิทธิยื่นคำร้องให้ฟื้นฟูกิจการ ประกอบด้วย ตัวลูกหนี้เอง เจ้าหนี้ หรือผู้ให้ใบอนุญาตในประกอบกิจการและกำกับกิจการของลูกหนี้ เช่น ธนาคารแห่งประเทศไทย สำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย (คปภ.) สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น โดยมีองค์ประกอบในการร้องขอฟื้นฟูกิจการดังนี้

1. ลูกหนี้ต้องเป็นบริษัทจำกัด บริษัทมหาชน จำกัด หรือนิติบุคคลอื่นตามที่กฎหมายกำหนด โดยกรรมการผู้มีอำนาจของนิติบุคคลนั้น ๆ ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการในนามของลูกหนี้ได้โดยโดยไม่ต้องมีมติที่ประชุมของผู้ถือหุ้นก่อน

2. ลูกหนี้มีหนี้สินล้นพ้นตัว หมายถึง การที่ลูกหนี้มีหนี้สินมากกว่าทรัพย์สิน ซึ่งหากขายทรัพย์สินทั้งหมดของลูกหนี้ก็ยังไม่สามารถชำระหนี้ได้หมดสิ้นไปได้ ทั้งนี้ภาระหนี้สินมากกว่าทรัพย์สินสามารถดูได้จากงบแสดงฐานะการเงินของลูกหนี้ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชี และได้ยื่นแสดงต่อส่วนราชการแล้ว

3. ลูกหนี้เป็นหนี้จำนวนแน่นอนไม่น้อยกว่าสิบล้านบาท จะเป็นเจ้าหนี้รายเดียวหรือหลายรายรวมกันก็ได้ การกำหนดจำนวนหนี้ขั้นต่ำของลูกหนี้ที่จะเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการไว้ไม่น้อยกว่าสิบล้านบาท เป็นการกำหนดขนาดของกิจการ ส่วนหนี้เป็นจำนวนเงินแน่นอน หมายถึงหนี้ที่สามารถคำนวณภาระหนี้ที่ลูกหนี้มีต่อเจ้าหนี้ได้ โดยไม่จำเป็นต้องเป็นหนี้ตามคำพิพากษาแต่อย่างใด

4. มีเหตุอันควรและมีช่องทางในการฟื้นฟูกิจการ หมายถึง มูลเหตุที่นำมาสู่การขอฟื้นฟูกิจการและผลที่จะได้รับจากการขอฟื้นฟูกิจการ อาทิ การที่ลูกหนี้มีภาระหนี้สินเพิ่มขึ้นเป็นจำนวนมากเกิดจากการปรับลดค่าเงินบาทในปี 2540 ภัยน้ำท่วมที่เกิดขึ้นกับประเทศไทยในปีพ.ศ. 2554 วิกฤตโรคระบาด COVID 19 เป็นต้น ส่วนผลที่จะได้รับจากการฟื้นฟูกิจการคือทำให้กิจการของลูกหนี้สามารถดำเนินการต่อไปได้ รักษาการจ้างบุคลากรไว้ เจ้าหนี้ได้รับชำระหนี้มากกว่าที่จะให้ลูกหนี้ล้มละลายไป ส่วนช่องทางในการฟื้นฟูกิจการหมายถึงการที่กิจการยังสามารถดำเนินการต่อไปได้หากมีการปรับโครงสร้างหนี้ให้ลูกหนี้จ่ายหนี้ตามหลักความสามารถของลูกหนี้

5. ลูกหนี้จะต้องไม่ถูกศาลสั่งพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาดแล้ว หากลูกหนี้ถูกพิทักษ์ทรัพย์เด็ดขาด อำนาจในการจัดการทรัพย์สินหรือกิจการของลูกหนี้จะตกอยู่ในการจัดการของเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ ลูกหนี้ไม่สามารถดำเนินการใด ๆ กับทรัพย์สินของตนเองได้อีกต่อไป

6. ลูกหนี้ยังไม่ได้ถูกศาลหรือนายทะเบียนได้มีคำสั่งให้เลิกหรือเพิกถอนทะเบียนนิติบุคคล หรือมีการจดทะเบียนเลิกนิติบุคคลนั้น หรือนิติบุคคลที่เป็นลูกหนี้ต้องไม่เลิกกันด้วยเหตุอื่นไม่ว่าการชำระบัญชีของนิติบุคคลดังกล่าวจะเสร็จหรือไม่ก็ตาม ถือว่าเป็นการสิ้นสภาพของนิติบุคคล

ลูกหนี้ที่ประสบปัญหาทางการเงินและมีองค์ประกอบครบถ้วนในการขอฟื้นฟูกิจการดังกล่าว สามารถยื่นคำร้องต่อศาลล้มละลายเพื่อขอฟื้นฟูกิจการ ด้วยการเสนอชื่อและคุณสมบัติของผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และหนังสือยินยอมของผู้ทำแผน ตลอดจนยื่นบัญชีชื่อและที่อยู่ของเจ้าหนี้ไปด้วย เมื่อศาลมีคำสั่งรับคำร้องการฟื้นฟูกิจการและแต่งตั้งผู้ทำแผน ลูกหนี้จะได้รับความคุ้มครองด้วยมาตรการ สภาวะพักการชำระหนี้หรือสภาวะหยุดนิ่ง (Automatic Stay หรือ Moratorium) ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะรักษาทรัพย์สินของลูกหนี้ที่มีอยู่ในวันที่ศาลมีคำสั่งรับคำร้องขอฟื้นฟูกิจการไว้ เพื่อให้ลูกหนี้มีเวลาในการวางแผนในการเจรจาต่อรองกับเจ้าหนี้เพื่อปรับโครงสร้างหนี้ สรรวจความบกพร่อง

ที่ผ่านมาขององค์การ เพื่อจัดระบบ ปรับปรุงพัฒนาโครงสร้างองค์การเพื่อดำเนินธุรกิจต่อไป โดยไม่ต้องกังวลกับการที่จะถูกเจ้าหนี้บังคับยึดทรัพย์หรือยึดหลักประกัน หรือถูกฟ้องคดีใหม่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการอาจจะเป็นตัวลูกหนี้เอง เจ้าหนี้ หรือ บุคคลได้จดทะเบียนไว้กับกรมบังคับคดีตามกฎหมายกระทรวงยุติธรรมว่าด้วยการจดทะเบียนและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ พ.ศ. 2545 โดยผู้ทำแผนมีระยะเวลาในการทำแผน 3 เดือน แต่ไม่เกิน 5 เดือน นับแต่วันลงประกาศคำสั่งผู้ทำแผนในราชกิจจานุเบกษา เมื่อมีคำสั่งตั้งผู้แผนแล้วอำนาจในการบริหารจัดการกิจการและทรัพย์สินของลูกหนี้จะตกอยู่กับผู้ทำแผน

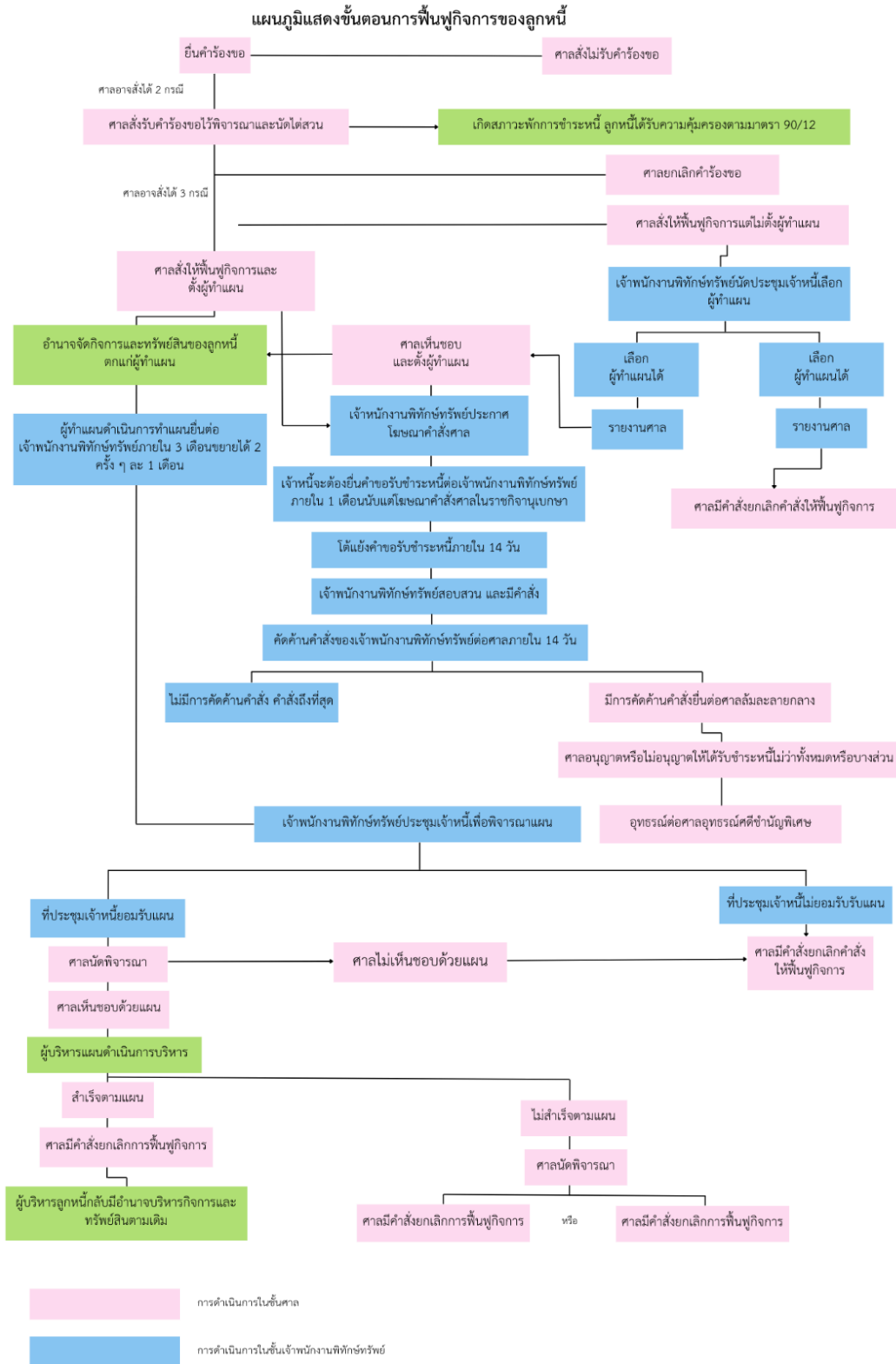
แผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้ทำแผนได้ทำขึ้นนั้น เป็นข้อตกลงร่วมกันของลูกหนี้และเจ้าหนี้ทั้งหลายเกี่ยวกับรายละเอียดในการชำระหนี้ ตลอดจนการปรับโครงสร้างหนี้ภายใต้กรอบกรอบของกฎหมาย โดยใช้หลักตามความสามารถในการชำระหนี้ที่แท้จริงของลูกหนี้ โดยแผนฟื้นฟูกิจการจะต้องมีรายการ ดังนี้

1. เหตุผลที่ทำให้มีการฟื้นฟูกิจการ หมายถึง การที่กิจการของลูกหนี้ต้องประสบปัญหาทางการเงินจนมีหนี้สินล้นพ้นตัวว่าเกิดจากเหตุใด
2. รายการทรัพย์สินและหนี้สินของลูกหนี้ ตลอดจนภาระผูกพันต่าง ๆ ของลูกหนี้ เพื่อแสดงให้เห็นเจ้าหนี้ทราบถึงภาวะหนี้สินล้นพ้นตัว มีหนี้สินมากกว่าทรัพย์สินอยู่เท่าใด มีบุคคลใดเป็นลูกหนี้ของลูกหนี้บ้าง และบุคคลใดเป็นเจ้าหนี้ของลูกหนี้บ้าง ตลอดจนรายละเอียดทรัพย์สินที่มีอยู่
3. หลักการและวิธีการฟื้นฟูกิจการเป็นไปตามประเภทธุรกิจของลูกหนี้ว่าประกอบธุรกิจต่อไปอย่างไร โดยจะต้องประกอบด้วยขั้นตอนการฟื้นฟูกิจการ รายละเอียดในการชำระหนี้ เช่น การขอลดจำนวนหนี้ลง การแบ่งกลุ่มลูกหนี้ประเภทมีหลักประกันกับประเภทไม่มีหลักประกัน การลดทุนและการเพิ่มทุนจดทะเบียน การบริหารจัดการทรัพย์สินของลูกหนี้ เป็นต้น
4. แนวทางการแก้ปัญหาในกรณีขาดสภาพคล่องทางการเงินชั่วคราวในระหว่างปฏิบัติตามแผนฟื้นฟู
5. ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ซึ่งอาจจะเป็นลูกหนี้ เจ้าหนี้ หรือบุคคลที่จดทะเบียนเป็นผู้บริหารแผนไว้ก็ได้ โดยจะต้องกำหนดค่าตอบแทนให้แก่ผู้บริหาร เพื่อให้เจ้าหนี้เห็นชอบด้วย
6. ระยะเวลาในการบริหารแผนไม่เกิน 5 ปี แต่อาจจะขยายได้ถึง 7 ปี

หลังจากผู้ทำแผนได้ทำแผนเสร็จแล้วจะต้องส่งแผนให้แก่เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์พร้อมสำเนาให้แก่เจ้าหนี้ทุกราย เพื่อให้เจ้าหนี้ร่วมกันพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการ หากเจ้าหนี้มีมติยอมรับแผน เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์เสนอต่อศาลเพื่อมีคำสั่งเห็นชอบกับแผนต่อไป เมื่อศาลมีคำสั่งเห็นชอบกับแผนจะมีผลผูกพันตามกฎหมายกับบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกหนี้ เจ้าหนี้ผู้ทำแผน ผู้บริหารแผน ให้ต้องปฏิบัติตามแผนต่อไป

จากองค์ประกอบและกระบวนการขอฟื้นฟูกิจการที่กล่าวมา จะเป็นแนวทางให้แก่ธุรกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินที่สุจริต และต้องการรักษากิจการ รักษาการว่าจ้างบุคลากร ให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ภายใต้กฎหมายฟื้นฟูกิจการ อนึ่งการฟื้นฟูกิจการไม่สามารถที่จะคุ้มครองประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสียให้เป็นไปตามสิทธิในสัญญาเดิมได้ทุกราย การฟื้นฟูกิจการไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการทำให้ธุรกิจของลูกหนี้กลับไปมีโครงสร้างทางการเงินและโครงสร้างทางด้านองค์การ รวมทั้งมีผู้มีอำนาจกระทำการแทนลูกหนี้และผู้ถือหุ้นเหมือนกับตอนก่อนเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ผู้มีอำนาจในการกระทำการแทนลูกหนี้ อาจเปลี่ยนมือหรือมีการเปลี่ยนแปลง สิทธิของผู้ถือหุ้นอาจถูกลดทอนลงจนไม่มีมูลค่า การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการไม่ได้สัญญาว่าเจ้าหนี้ทั้งหลายจะได้รับชำระหนี้เต็มตามจำนวนที่มีสิทธิอยู่ การฟื้นฟูกิจการเพียงรับประกันว่าเจ้าหนี้จะได้รับชำระหนี้จากแผนฟื้นฟูกิจการไม่น้อยกว่ากรณีลูกหนี้ถูกศาลพิพากษาให้ล้มละลาย ในการใช้กฎหมายจึงมีความจำเป็นต้องทำให้ได้ดุลระหว่างเจตนารมณ์ของกฎหมายฟื้นฟูกิจการในเรื่องการช่วยเหลือธุรกิจที่ประสบปัญหาทางการเงินกับการปกป้องผลประโยชน์ของเจ้าหนี้ รวมทั้งการส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนสนใจในการทำธุรกิจ การทำให้ได้ดุลมีความจำเป็นเนื่องจากจะเป็นการรักษาความเป็นระเบียบของสังคมและความมีเสถียรภาพทางเศรษฐกิจ ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายในกระบวนการฟื้นฟูกิจการจะต้องสามารถคาดการณ์สิทธิของตนได้ในกรณีที่ลูกหนี้ไม่สามารถชำระหนี้หรือไม่สามารถชำระหนี้ได้ทั้งหมด และขอขอบเขตในส่วนสิทธิของตนต่อลูกหนี้ว่ามีเพียงใด สิ่งนี้จะทำให้เจ้าหนี้และผู้ที่เกี่ยวข้องจะลงทุนซื้อหุ้นในบริษัทของลูกหนี้สามารถคำนวณผลกระทบทางเศรษฐกิจของตนในกรณีที่ลูกหนี้ผิดนัดรวมถึงยังสามารถประเมินความเสี่ยงในการทำธุรกรรมได้

การฟื้นฟูกิจการไม่ได้มีวัตถุประสงค์ที่จะช่วยธุรกิจทุกกิจการที่ประสบปัญหาทางการเงินให้กลับฟื้นขึ้นมาได้ทั้งหมด หากกิจการของลูกหนี้เป็นกิจการที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความสามารถในการแข่งขันหรือไม่มีช่องทางในการฟื้นฟูกิจการ ก็มีความจำเป็นที่จะต้องทำให้กิจการเหล่านี้เข้าสู่กระบวนการชำระบัญชีหรือล้มละลายให้เร็วที่สุด เพื่อนำทรัพย์สินของกิจการออกขาย นำเงินมาชำระให้แก่เจ้าหนี้ทั้งหลายตามประเภทของเจ้าหนี้และลำดับบุริมสิทธิให้ได้มากที่สุดด้วยการใช้เวลาสั้นที่สุด



ภาพที่ 2.3 กระบวนการฟื้นฟูกิจการ

ที่มา : กรมบังคับคดี

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประสบปัญหาขาดทุนจากผลการดำเนินงานมาอย่างต่อเนื่อง จากคู่แข่งทั้งภายนอกประเทศและในประเทศ โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำที่มีต้นทุนต้นทุน การดำเนินงานที่ต่ำกว่าการบินไทย อีกทั้งวิกฤติโควิด 19 ที่ระบาดไปทั่วโลก ทำให้การเดินทางเพื่อติดต่อทางธุรกิจ หรือการท่องเที่ยวได้หยุดชะงักลง เป็นเหตุให้การบินไทยขาดสภาพคล่องทางการเงิน จนต้องยื่นคำร้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง เมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563

5. ประวัติความเป็นมาของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)

เมื่อปี พ.ศ. 2503 รัฐบาลไทยได้จัดตั้งบริษัท การบินไทย จำกัด ขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยมีสายการบินแห่งชาติที่ให้บริการในระดับสากล โดยการร่วมทุนระหว่างบริษัท เติมนาคไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสมิเตอร์ มีวัตถุประสงค์แรกเริ่มเพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศ โดยบริษัท การบินไทย จำกัด ได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุนจดทะเบียนแรกเริ่มจำนวน 2,000,000 บาท ต่อมา ในปี พ.ศ. 2520 สายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ ชิสมิเตอร์ ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ในบริษัท การบินไทย จำกัด ทั้งหมดให้แก่บริษัท เติมนาคไทย จำกัด ทำให้การร่วมลงทุนสิ้นสุดลง และบริษัท การบินไทย จำกัด ได้เพิ่มทุนจดทะเบียนเป็นจำนวน 2,230,000,000 บาท โดยมีกระทรวงการคลังเข้าถือหุ้นเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่

ต่อมา บริษัท การบินไทย จำกัด มีการขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จึงได้จดทะเบียนจัดตั้งเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ภายใต้ชื่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 และได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนตลอดมา โดย ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2563 การบินไทยมีทุนจดทะเบียนจำนวนประมาณ 26,989,009,500 บาท เป็นทุนจดทะเบียนที่ ออกและเรียกชำระแล้วจำนวนประมาณ 21,827,719,170 บาท

นอกจากนี้ เมื่อวันที่ 17 ตุลาคม 2556 การบินไทยยังได้จัดตั้งบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ด้วยทุนจดทะเบียน 1,800,000,000 บาท โดยการบินไทยเข้าถือหุ้นในบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ทั้งหมดเพื่อดำเนินธุรกิจการบินเส้นทางภายในประเทศและประเทศอื่นในภูมิภาคใกล้เคียง โดยเริ่มทำการบินตั้งแต่วันที่ 10 เมษายน 2557

ธุรกิจหลักของการบินไทย คือ ธุรกิจสายการบินแบบเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ที่ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร สินค้า และไปรษณีย์ภัณฑ์ทางอากาศอย่างครบวงจรทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ อีกทั้ง การบินไทยยังมีหน่วยธุรกิจอื่นซึ่งเป็นกิจการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการขนส่งทางอากาศ ไม่ว่าจะเป็น บริการคลังสินค้า บริการลูกค้าภาคพื้น บริการอุปกรณ์ภาคพื้น

ครัวการบิน และบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน โดยมีเครือข่ายเส้นทางการบินครอบคลุมถึง 30 ประเทศทั่วโลก การให้บริการของการบินไทยตลอดระยะเวลากว่า 60 ปีที่ประกอบธุรกิจนั้น มุ่งเน้นในเรื่องมาตรฐานความปลอดภัย ความสะอาดสบาย การบริการที่มีคุณภาพด้วยเอกลักษณ์ความเป็นไทย รวมทั้งการเสริมสร้างความประทับใจและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใช้บริการเรื่อยมา จนทำให้การบินไทยมีชื่อเสียงด้านการให้บริการด้านการบิน ได้รับการยกย่องให้เป็นสายการบินยอดเยี่ยมของโลก และเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ ซึ่งมีฐานลูกค้าที่ใช้บริการหลากหลายกลุ่ม ตลอดจนได้รับรางวัลด้านการให้บริการต่าง ๆ มาโดยตลอด

วันที่ 26 พฤษภาคม 2563 บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลาง โดยแสดงภาระหนี้สินเป็นจำนวนทั้งสิ้น 352,494,285,416 บาท (สามแสนห้าหมื่นสองพันสี่ร้อยเก้าสี่แสนสองแสนแปดหมื่นห้าพันสี่ร้อยสิบหกบาท) และไม่สามารถชำระหนี้ที่ครบกำหนดชำระแล้วในวันที่ 21 พฤษภาคม 2563 เป็นจำนวน 10,248,209,821.50 บาท (หนึ่งหมื่นสองร้อยสี่สิบแปดแสนสองแสนเก้าพันแปดร้อยยี่สิบเอ็ดบาทห้าสิบบาท) โดยการบินไทยมีทุนจดทะเบียน 26,989,009,500 บาท และมีทุนจดทะเบียนที่เรียกชำระแล้ว 21,827,719,170 บาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ทำให้การบินไทยมีสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว เป็นเหตุให้ต้องขอฟื้นฟูกิจการ ตามพระราชบัญญัติล้มละลาย พ.ศ. 2483 โดยมีวัตถุประสงค์ในการขอฟื้นฟูกิจการ ดังนี้

1. เพื่อปรับปรุงโครงสร้างหนี้และเสนอเงื่อนไขการชำระหนี้ให้แก่เจ้าหนี้ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความสามารถในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการชำระหนี้ของการบินไทย
2. เพื่อให้เจ้าหนี้ทั้งหลายได้รับชำระหนี้ไม่น้อยกว่าในกรณีที่ศาลมีคำพิพากษาให้การบินไทยล้มละลาย
3. เพื่อให้การบินไทยพ้นจากสภาวะการมีหนี้สินล้นพ้นตัว สามารถฟื้นฟูกิจการ และดำเนินกิจการต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน
4. เพื่อปรับโครงสร้างองค์การ โครงสร้างธุรกิจ เพิ่มโอกาสในการหาแหล่งเงินทุนใหม่ และพันธมิตรในการประกอบธุรกิจ

การบินไทยได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการ เพราะเชื่อว่าการบินไทยมีพื้นฐานธุรกิจที่ดี แต่ในอดีตที่ผ่านมามีปัญหาหลายอย่างที่ทำการบินไทยอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว โดยมีภาระหนี้สินมากกว่าทรัพย์สิน และไม่สามารถที่จะชำระหนี้ตามกำหนดได้ ซึ่งหากการบินไทยไม่ได้รับให้ฟื้นฟูกิจการจะส่งผลกระทบต่อบุคคลต่าง ๆ เป็นวงกว้าง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การบินไทยเป็นกิจการที่มีพื้นฐานดีสามารถฟื้นฟูกิจการและสร้างกำไรได้ เพียงแต่มีปัญหาหลายประการประกอบกันที่ทำให้การบินไทยอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว และเป็นหนี้เจ้าหนี้รวมกันไม่น้อยกว่าสิบล้านบาท

การบินไทยเป็นบริษัทมหาชนจำกัด ที่เป็นผู้ประกอบธุรกิจสายการบินขนาดใหญ่ในประเทศไทยที่ให้บริการด้านการบินแบบเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) ตามมาตรฐานสากล โดยตั้งแต่เริ่มประกอบกิจการ การบินไทยได้สั่งสมชื่อเสียงด้านการให้บริการด้านการบินมาอย่างยาวนานกว่า 60 ปี จนได้รับการยอมรับจากลูกค้าในระดับนานาชาติในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศไทย นอกจากนี้ การบินไทยยังได้ลงทุนจัดตั้งบริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัด ขึ้น โดยการบินไทยถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 100 เพื่อประกอบกิจการสายการบินในประเทศไทยและประเทศอื่นในภูมิภาคใกล้เคียง นอกจากนี้ การบินไทยยังเป็นผู้ประกอบธุรกิจสายการบินรายเดียวในประเทศไทยที่ได้รับสิทธิการบินและเส้นทางบินไปยังเมืองสำคัญต่าง ๆ อย่างทั่วถึง มีเครือข่ายการบินครอบคลุมทั่วโลกจากการเป็นสมาชิกและเป็นผู้ร่วมก่อตั้งกลุ่มพันธมิตรสายการบิน Star Alliance ซึ่งเป็นพันธมิตรสายการบินกลุ่มแรกของโลก รวมทั้งเป็นสายการบินที่มีสิทธินำเครื่องบินโดยสารขึ้นลงและจอดรับผู้โดยสารที่สนามบินสำคัญในต่างประเทศที่มีจำนวนมากที่สุดในประเทศไทย ดังนั้น การบินไทยจึงมีฐานลูกค้าที่ใช้บริการหลากหลายกลุ่มที่จะสามารถสร้างรายได้มั่นคงให้แก่การบินไทยได้ในอนาคต

นอกจากธุรกิจการให้บริการขนส่งทางอากาศแล้ว การบินไทยยังดำเนินธุรกิจอื่นซึ่งเป็นธุรกิจที่มีพื้นฐานที่ดี ได้แก่ ธุรกิจการบริการคลังสินค้า (Cargo & Mail Terminal Services) ธุรกิจการบริการลูกค้าภาคพื้น (Ground Customer Services) ธุรกิจการบริการอุปกรณ์ภาคพื้น (Ground Equipment Services) ธุรกิจครัวการบิน (Catering Services) การบริการซ่อมบำรุงอากาศยาน ฝ่ายช่าง การบริการอำนวยความสะดวก การจำหน่ายสินค้าปลอดภาษีบนเครื่องบิน การจำหน่ายสินค้าที่ระลึกและบริการเครื่องฝึกบินจำลอง เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นธุรกิจที่มีความจำเป็นต่อระบบการคมนาคมและขนส่งทางอากาศอย่างมาก โดยการบินไทยมีทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจอย่างครบถ้วน ปัจจัยที่ทำให้การบินไทยอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว และเป็นหนี้เจ้าหนี้รวมกันไม่น้อยกว่าสิบล้านบาท

ก. กิจการของการบินไทยประสบปัญหาเนื่องจากสภาพการแข่งขันในธุรกิจสายการบินที่ปรับเปลี่ยนและทวีความรุนแรงขึ้นอย่างรวดเร็ว ในอดีตที่ผ่านมา การบินไทยสามารถประกอบธุรกิจจนมีกำไรและจ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นมาอย่างต่อเนื่อง แต่ในช่วงประมาณ 10 ปีที่ผ่านมา อุตสาหกรรมการบินมีการแข่งขันที่สูงมาก ทั้งในภาคอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศและอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ จนทำให้ธุรกิจของการบินไทยได้รับผลกระทบอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้

ในส่วนของอุตสาหกรรมการบินระหว่างประเทศนั้น มีการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้นจากการขยายเครือข่ายเพิ่มความถี่เที่ยวบินและการเปิดเส้นทางบินใหม่ของทั้งสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ (Full Service Carrier) และสายการบินต้นทุนต่ำ (Low Cost Carrier) สายการบินให้บริการเต็มรูปแบบได้ขยายตัวมายังประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง โดยมีการแข่งขันด้านราคาอย่างรุนแรง

อีกทั้งสายการบินต้นทุนต่ำหลายรายยังขยายเส้นทางบินออกสู่ต่างประเทศเพิ่มขึ้น โดยมุ่งเน้นการเติบโตไปยังประเทศที่มีศักยภาพการเติบโตสูงซึ่งล้วนเป็นเส้นทางสำคัญในการทำธุรกิจของการบินไทย สำหรับอุตสาหกรรมการบินภายในประเทศ ในอดีตประเทศไทยอนุญาตให้สายการบินเพียงไม่กี่รายเข้ามาให้บริการภายในประเทศ และจำกัดเส้นทางในการให้บริการของสายการบิน เพื่อไม่ให้บินทับเส้นทางหลักของการบินไทยซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติ การบินไทยจึงขยายโครงสร้างธุรกิจด้านการบินในประเทศอย่างต่อเนื่อง แต่ต่อมาในปี พ.ศ. 2547 ประเทศไทยได้ปรับเปลี่ยนนโยบายโดยเปิดน่านฟ้าเสรี ทำให้การบินไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันด้านราคาทั้งจากสายการบินต้นทุนต่ำที่ให้บริการอยู่เดิมและสายการบินต้นทุนต่ำรายใหม่ และทำให้การบินไทยต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากสายการบินต่างชาติที่ต้องการเข้ามาแข่งขันในประเทศไทย

ข. ผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่สุดิวสัยอันไม่อาจคาดหมายได้ล่วงหน้า ในอดีตการประกอบธุรกิจของการบินไทยจะมีรายจ่ายและรายรับในช่วงจำนวนที่แตกต่างกันไม่มาก หรืออีกนัยหนึ่งคือ มีส่วนต่างของกำไร (Margin) ไม่มาก โดยการบินไทยอาศัยการให้บริการอย่างต่อเนื่องเพื่อให้รายจ่ายและรายรับเกิดควบคู่กันไป และการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องเท่านั้นที่จะทำให้ธุรกิจมีกำไร แต่ตั้งแต่เดือนธันวาคมปี 2562 เป็นต้นมาทั่วโลกเริ่มเกิดสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคโควิด 19 และทวีความรุนแรงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้การบินไทยและสายการบินอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องยกเลิกเที่ยวบิน ส่งผลกระทบต่อธุรกิจที่เกี่ยวข้องและสนับสนุนธุรกิจการบินของการบินไทยทั้งหลายต้องหยุดหรือมีการให้บริการที่ลดลง เป็นประการสำคัญที่ทำให้การบินไทยขาดรายได้และประสบสภาวะขาดสภาพคล่องทางการเงินอย่างมีนัยสำคัญ จนไม่อาจชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระได้

ค. ในอดีตการบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ จึงมีข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจหลายประการ ทำให้การบินไทยขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการต้นทุนและค่าใช้จ่าย ไม่สามารถปรับกลยุทธ์การขายและการตลาดให้มีประสิทธิภาพและความรวดเร็วทัดเทียมกับสายการบินเอกชนอื่น ซึ่งในภายหลัง การบินไทยได้ดำเนินการปรับปรุงสายงานพาณิชย์และกำหนดแผนงานในการบริหารจัดการต้นทุนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงาน

ผลกระทบหากการบินไทยไม่ได้รับการฟื้นฟูกิจการ จะส่งผลกระทบเป็นวงกว้าง ดังนี้

- ผลกระทบต่อลูกจ้างของการบินไทยและเศรษฐกิจของประเทศโดยรวม การบินไทยเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ มีหน่วยธุรกิจที่หลากหลาย ทั้งที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งทางอากาศและธุรกิจที่สนับสนุนและเชื่อมโยงกับการบิน แต่ละหน่วยธุรกิจประกอบไปด้วยพนักงานชำนาญการที่ทำงานเฉพาะทางเกี่ยวกับธุรกิจด้านการบินและที่เกี่ยวข้องจำนวนมาก นอกจากนี้ ยังมีพนักงานในบริษัทอื่น ๆ ที่การบินไทยว่าจ้าง (Outsources) รวมทั้งคู่ค้าบางบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะทางเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินของการบินไทยเท่านั้น ดังนั้น หากการบินไทยต้องหยุดดำเนินธุรกิจหรือต้องล้มละลายก็จะส่งผลให้

พนักงานทั้งหมดว่างงานพร้อมกัน ขาดรายได้และประสบปัญหาทางการเงินในทันที อันจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อบุคคลที่ต้องพึ่งพารายได้ของพนักงานทั้งหลายดังกล่าว และอาจทำให้บุคคลเหล่านั้นขาดปัจจัยที่จำเป็นในการดำรงชีพ ได้รับผลกระทบต่อไปเป็นลูกโซ่ โดยกระทบต่อการจ้างงานโดยรวมถึงร้อยละ 3.60 ของกำลังบุคลากรรวม (มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง พ.ศ. 2562)

- ผลกระทบต่อลูกค้ากว่า 2,000 ราย ธุรกิจของการบินไทยเกี่ยวข้องกับลูกค้าจำนวนมากในห่วงโซ่อุปทานมากมาย โดยเฉพาะลูกค้าบางรายที่ดำเนินธุรกิจเฉพาะทางที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินของการบินไทย ดังนั้น หากการบินไทยต้องล้มละลายไป ต้องหยุดกิจการและไม่สามารถทำการค้ากับลูกค้าต่าง ๆ ได้ ย่อมส่งผลกระทบต่อตรงและเป็นลูกโซ่ต่อลูกค้าในหลายระดับทั้งห่วงโซ่อุปทาน

- ผลกระทบต่อนักลงทุน การบินไทยเป็นบริษัทที่จดทะเบียนซื้อขายอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และระดมทุนจากประชาชนทั่วไปและนักลงทุนทั้งรายใหญ่และรายย่อย โดย ณ วันที่ 22 พฤษภาคม 2563 การบินไทยมีทุนจดทะเบียน 26,989 ล้านบาท และมีทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 21,828 ล้านบาท และการบินไทยเคยออกหุ้นกู้ (Debtenture) มูลค่าหนี้รวมกว่า 70,000 ล้านบาท ดังนั้น หากการบินไทยต้องล้มละลาย หุ้นย่อมไม่มีมูลค่า และการบินไทยย่อมไม่สามารถชำระหนี้หุ้นกู้ ทำให้นักลงทุน ผู้ถือหุ้น และผู้ถือหุ้นกู้ทั้งหลายได้รับผลกระทบ รวมถึงประชาชนชาวไทยที่เป็นนักลงทุนรายย่อยเป็นจำนวนมาก ทั้งยังอาจทำให้นักลงทุนต่างชาติสูญเสียความเชื่อมั่นในการลงทุนในบริษัทที่จดทะเบียนซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ของไทย

- ผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ซึ่งเป็นภาคอุตสาหกรรมหลักในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศไทย ตลอดระยะเวลา 60 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจของการบินไทยเป็นฟันเฟืองที่มีส่วนสำคัญในการหมุนเวียนทางเศรษฐกิจ เพราะการบินไทยประกอบกิจการขนส่งทางอากาศยานที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันดีในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยการบินไทยขนส่งผู้โดยสารจากต่างประเทศมาท่องเที่ยวในประเทศไทย และขนส่งผู้โดยสารที่เดินทางและท่องเที่ยวในประเทศ ผู้โดยสารต่างประทับใจในการให้บริการของการบินไทยซึ่งให้บริการอย่างเต็มที่และคงไว้ซึ่งเสน่ห์เอกลักษณ์ และวัฒนธรรมของไทยในการให้บริการ หากธุรกิจของการบินไทยต้องหยุดไป ย่อมส่งผลกระทบต่อค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product หรือ GDP) ร้อยละ 7.15 และกระทบต่อรายได้จากนักท่องเที่ยวถึงร้อยละ 40 ของรายได้จากนักท่องเที่ยวต่างชาติ (มูลนิธิสถาบันวิจัยนโยบายเศรษฐกิจการคลัง พ.ศ. 2562)

- ผลกระทบต่อเจ้าหน้าที่กว่า 13,000 รายของการบินไทย หากการบินไทยต้องล้มละลาย เจ้าหน้าที่ทั้งหลายย่อมได้รับชำระหนี้จากเงินที่ได้จากการนำทรัพย์สินของการบินไทยออกขายทอดตลาดเท่านั้น ซึ่งทรัพย์สินส่วนใหญ่ของการบินไทย อาทิ เครื่องบิน เครื่องจักร และอุปกรณ์เฉพาะทางนั้น ต่างก็เป็นทรัพย์สินที่เสื่อมสภาพได้ง่าย หากการบินไทยต้องล้มละลายและไม่สามารถบำรุงรักษา

อย่างต่อเนื่องได้ แต่การบินไทยยังมีทรัพย์สินและทรัพยากรที่ไม่อาจประเมินมูลค่าได้จำนวนมากที่สามารถนำมาต่อยอดและสร้างประโยชน์ต่อไปได้ ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการที่มีความสามารถ ประสบการณ์ และใบรับรองคุณสมบัติเฉพาะทางมากมาย สิทธิที่จะบินและลงจอดในสนามบินและเวลาเข้าออกในการทำการบินต่าง ๆ และภาพลักษณ์ของบริษัท (Branding) ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างดีในประเทศ และในระดับนานาชาติที่สั่งสมตลอดระยะเวลามากกว่า 60 ปี เป็นต้น ซึ่งเป็นจุดแข็งของธุรกิจอันไม่อาจประเมินมูลค่าได้ ดังนั้นหากการบินไทยล้มละลายไป เจ้าหนี้ทั้งหลายย่อมจะได้รับความเสียหายเป็นอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับกรณีที่เจ้าหนี้จะได้รับชำระหนี้ในกรณีฟื้นฟูกิจการ

2. การฟื้นฟูกิจการเป็นหนทางเดียวที่จะเปิดโอกาสให้การบินไทยและเจ้าหนี้ได้ตกลงร่วมกันเพื่อกำหนดเงื่อนไขในการชำระหนี้ที่เหมาะสม

หากการบินไทยไม่เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ การบินไทยย่อมต้องประสบกับปัญหาต่าง ๆ เช่น ไม่สามารถเจรจาเพื่อปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้รายต่าง ๆ ได้ ไม่สามารถจัดหาเงินทุนหรือแหล่งเงินกู้เพิ่มเติมเพื่อใช้ในการประกอบธุรกิจอันจะก่อให้เกิดรายได้ที่จะนำมาใช้เพื่อการชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้ได้ ตลอดจนไม่สามารถปรับโครงสร้างทุน โครงสร้างองค์การ เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขันในตลาดอุตสาหกรรมการบินได้ กระบวนการฟื้นฟูกิจการจึงเป็นช่องทางที่การบินไทยจะจัดการกับปัญหานี้ขึ้นต้นพันตัวและขาดสภาพคล่องทางการเงินได้อย่างสมบูรณ์ ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปเพื่อสร้างรายได้ให้กับการบินไทยและสร้างงานในตลาดบุคลากรเพื่อขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศต่อไป จึงเห็นได้ว่าการฟื้นฟูกิจการเป็นเพียงหนทางเดียวที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ทั้งลูกหนี้ บรรดาเจ้าหนี้ของลูกหนี้ บริษัทที่เกี่ยวข้องของลูกหนี้ และเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศ

ช่องทางที่จะฟื้นฟูกิจการ

ธุรกิจการบินของการบินไทยเป็นธุรกิจที่มีพื้นฐานที่ดี และมีทรัพยากรที่จะดำเนินงานส่วนต่าง ๆ อย่างครบถ้วน กิจการของลูกหนี้มีช่องทางที่จะฟื้นฟูกิจการได้ ดังต่อไปนี้

ก. การปรับโครงสร้างหนี้ การบินไทยจะปรับโครงสร้างหนี้ ซึ่งรวมถึงการขอขยายระยะเวลาชำระหนี้ออกไป การปรับลดเงินต้นและดอกเบี้ยลงทั้งหมดหรือบางส่วน การพักการชำระหนี้เงินต้นและดอกเบี้ย หรือปรับโครงสร้างหนี้หรือปรับโครงสร้างทุนในรูปแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เช่น เพิ่มทุน รวมทั้งกำหนดให้ผู้บริหารแผนมีอำนาจหาแหล่งเงินทุนเพิ่มเติม โดยการขอสินเชื่อหรือเงินทุนสนับสนุนจากสถาบันการเงิน นักลงทุนหรือพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อนำเงินมาปรับปรุงกิจการและต่อยอดทางธุรกิจหรือเพื่อนำมาเป็นเงินทุนหมุนเวียนในการประกอบกิจการของการบินไทย อีกทั้ง กำหนดให้ผู้บริหารแผนทำนิติกรรมสัญญาใด ๆ เพื่อจัดการทรัพย์สินและกิจการเพื่อปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้การบินไทยสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนต่อไป

ข. การปรับปรุงแบบการดำเนินงานธุรกิจ โครงสร้างองค์กร และหน่วยธุรกิจ การบินไทย ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารจัดการองค์กร ตลอดจนหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีความคล่องตัวและลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น ได้แก่

- ปรับปรุงเครือข่ายเส้นทางบินและปรับปรุงฝูงบิน โดยการบริหารจัดการหรือยกเลิกเส้นทางบินและฝูงบินที่กำไรต่ำหรือไม่สามารถปรับปรุงให้สามารถทำกำไรในอนาคตได้ เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปรับเปลี่ยนการบริหารจัดการเส้นทางบินและฝูงบินให้เหมาะสมเพื่อรักษาระดับความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบิน ตลอดจนปรับปรุงการบริหารจัดการหรือปรับลดประเภทของเครื่องบินในฝูงบิน

- ปรับปรุงการดำเนินงานภายในองค์กรและหน่วยธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบิน เพื่อให้สามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมและเติบโตได้อย่างมีประสิทธิภาพ มั่นคงและยั่งยืน โดยการปรับเปลี่ยนโครงสร้างในหน่วยธุรกิจที่มีความสามารถในการทำกำไรโดยเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการตามความเหมาะสม ทั้งนี้ เพื่อหาโอกาสทางธุรกิจใหม่ ๆ และเพิ่มศักยภาพของหน่วยธุรกิจให้มีกระแสเงินสดและมีความคล่องตัวในการบริหารจัดการธุรกิจ เพื่อส่งเสริมให้ธุรกิจของการบินไทยสามารถทำกำไรต่อไป

- ปรับปรุงกลยุทธ์ด้านการพาณิชย์และความสามารถในการหารายได้ รวมถึงการปรับปรุงช่องทางการขาย นำเทคโนโลยีมาช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและช่วยในการปรับกลยุทธ์และให้บริการ ตลอดจนพัฒนาและเพิ่มศักยภาพในการหารายได้จากธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการบินต่าง ๆ เช่น ธุรกิจครีวการบินและการบริการจัดทำอาหาร (Catering) เป็นต้น

- ปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและวิธีการทำงาน โดยปรับปรุงองค์กรให้กระชับเพิ่มศักยภาพการทำงานในแต่ละหน่วยธุรกิจให้มีความเชื่อมโยงกัน ลดกระบวนการขั้นตอนที่ซ้ำซ้อน ปรับจำนวนพนักงานให้เหมาะสมและสอดคล้องกับจำนวนฝูงบินและกำลังการผลิต ตลอดจนปรับเปลี่ยนสิทธิประโยชน์และค่าตอบแทนพนักงานให้เหมาะสมและเป็นไปตามมาตรฐานในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกัน โดยพิจารณาตามผลงานและผลิตภาพ (Productivity) ของพนักงาน

การร้องขอฟื้นฟูกิจการ การบินไทยได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางเมื่อวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 โดยเมื่อวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้ฟื้นฟูกิจการของการบินไทย และแต่งตั้งให้ บริษัท อีวาย คอร์ปอเรท แอดไวซอรี เซอร์วิส จำกัด ร่วมกับ พล.อ.อ. ชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน นายจักรกฤษฏ์ พาราพันธกุล นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค นายบุญทักษ์ หวังเจริญ นายปิยะสวัสดิ์ อัมระนันทน์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และต่อมาเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลาง ได้มีคำสั่งเห็นด้วยกับแผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้ทำแผนเสนอ

6. ประวัติความเป็นมาของฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ ดำเนินการโดยบริษัท PAL Holdings, Inc. (PSE: PAL) ในอดีตจนถึงปี พ.ศ. 2513 ใช้ชื่อ “Philippine Air Lines” เป็นสายการบินประจำชาติของฟิลิปปินส์ มีสำนักงานใหญ่อยู่ที่ศูนย์ธุรกิจการเงินของธนาคารแห่งชาติฟิลิปปินส์ (PNB Financial Center) ในเมืองปาไซ สายการบินนี้ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2484 และเป็นสายการบินพาณิชย์แห่งแรกและเก่าแก่ที่สุดในเอเชีย

PAL Holdings, Inc. (บริษัทแม่หรือ PHI) ก่อตั้งขึ้นในประเทศฟิลิปปินส์เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2473 เพื่อประกอบธุรกิจของบริษัทโฮลดิ้ง เมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2522 บริษัทแม่ได้สมัครและได้รับการขยายอายุบริษัทโดยสำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ของฟิลิปปินส์ (SEC) ออกไปอีก 50 ปีนับจากเดือนพฤษภาคม 2523 บริษัทแม่และบริษัทย่อยดำเนินธุรกิจหลักในการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศภายในฟิลิปปินส์และระหว่างฟิลิปปินส์กับจุดหมายปลายทางระหว่างประเทศหลายแห่ง กลุ่มบริษัทดำเนินงานผ่านบริษัทย่อยรายใหญ่ Philippine Airlines, Inc. (PAL หรือ Airline) สายการบินแห่งชาติของฟิลิปปินส์ และ Air Philippines Corporation (APC) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือภายใต้การควบคุมเดียวกันที่บริษัทแม่ซื้อทางอ้อมผ่าน Zuma Holdings Management Corporation (ZUMA) ในปี 2017 บริษัทใหญ่ถือหุ้นโดย Trustmark Holdings Corporation (Trustmark) ในสัดส่วนร้อยละ 76.92 ([https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2024/05/PAL-Holdings Inc._17Q_March-2024.pdf](https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2024/05/PAL-Holdings-Inc._17Q_March-2024.pdf))

7. ประวัติความเป็นมาของสิงคโปร์แอร์ไลน์

สิงคโปร์แอร์ไลน์เป็นสายการบินประจำชาติของสิงคโปร์ ที่มีชื่อเสียงอย่างมากและเป็นหนึ่งในสายการบินที่ดีที่สุดในโลก โดยมีฝูงบินขนาด 110 ลำ ครอบคลุมจุดหมายปลายทางกว่า 63 เมืองทั่วโลก มีเส้นทางบินข้ามมหาสมุทรแปซิฟิกที่ใช้เวลาบินนานที่สุดในโลกอีกด้วย มีการจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2515 และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ 56 เป็นผู้ถือหุ้นรายย่อย ผู้ถือหุ้นรายใหญ่ที่สุดของบริษัทคือ Temasek Holdings (Private) Limited โดยถือหุ้นร้อยละ 38 The Vanguard Group, Inc. และ BlackRock, Inc. ถือหุ้นรายใหญ่อันดับสองและสาม ร้อยละ 1.3 และร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

(<https://www.cheaptickets.co.th/airlines/singapore-airlines>)

8. วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การฟื้นฟูกิจการของสายการบิน Japan Airlines (JAL) (globalasia.org :The Real Story of the Problems at Japan Airlines . June 20, 2010) JAL จัดตั้งขึ้นในปี ค.ศ.1951 (พ.ศ. 2494) โดยรัฐบาลญี่ปุ่นเพื่อรองรับการขนส่งทางอากาศเพื่อให้เศรษฐกิจของญี่ปุ่นฟื้นตัวขึ้นอย่างต่อเนื่อง หลังสงครามโลกครั้งที่สองธุรกิจของ JAL เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง เคียงคู่กับเศรษฐกิจโดยรวมของญี่ปุ่น จากการเป็นสายการบินแห่งชาติของประเทศญี่ปุ่นที่มีรัฐบาลญี่ปุ่นเป็นเจ้าของโดยตรง JAL จึงได้ขยายธุรกิจอย่างรวดเร็วภายใต้การสนับสนุนจากรัฐ จำนวนเที่ยวบินก้าวกระโดดกว่า 3 เท่าตัวภายในช่วงเวลาเพียง 2 ทศวรรษ เมื่อเศรษฐกิจญี่ปุ่นเข้าสู่ภาวะชะลอตัว ทำให้ JAL ประสบปัญหาด้วยสาเหตุหลัก 3 ประการ ดังนี้

1. ลงทุนซื้อเครื่องบินขนาดใหญ่ที่มีต้นทุนคงที่แต่ละเที่ยวบินสูงเกินไป เพราะคาดการณ์ว่าผู้โดยสารจะยังคงกระจุกตัวและเดินทางครั้งละมาก ๆ ต่อไป ซึ่งจะส่งผลดีต่อ JAL อย่างมาก หากเที่ยวบินของเครื่องบินขนาดใหญ่เหล่านี้มีผู้โดยสารเต็มทุกเที่ยวบิน แต่เมื่อสถานะเศรษฐกิจชะลอลง อีกทั้งมีคู่แข่งที่เพิ่มขึ้น และเที่ยวบินรวมถึงจำนวนสนามบินที่มีมากขึ้น ทำให้ผู้โดยสารมีลักษณะกระจายตัวมากกว่าจะกระจุกตัวอย่างที่คาดการณ์ไว้ ส่งผลให้ JAL ไม่สามารถจำหน่ายตัวของเครื่องบินขนาดใหญ่ได้ครบทั้งเที่ยวบิน เที่ยวบินแต่ละเที่ยวจึงขาดทุนจากต้นทุนคงที่ทุกเที่ยวบิน

2. มีการกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการท่องเที่ยวอื่น ๆ เช่น โรงแรมที่พัก ซึ่งถึงแม้จะเกี่ยวข้องกับธุรกิจการบินของตัวเองโดยทางอ้อม แต่ JAL มองแนวโน้มกำไรของธุรกิจที่ไม่ใช่แกนหลักขององค์กร เมื่อผลตอบแทนในการลงทุนจากธุรกิจเหล่านี้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ปัญหาการขาดสภาพคล่องจึงทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเป็นลำดับ

3. เรื่องภายในองค์กรของ JAL ที่ประกอบไปด้วยสหภาพบุคลากรจำนวนมาก และแต่ละสหภาพก็มีความแข็งแกร่งจนสร้างอำนาจต่อรองกับองค์กรได้อย่างมหาศาล หลายครั้งความขัดแย้งที่เกิดขึ้นระหว่าง JAL กับสหภาพบุคลากร ได้สะท้อนภาพความไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ส่งผลต่อขวัญกำลังใจและประสิทธิภาพในการทำงาน อีกทั้งการเรียกร้องของสหภาพบุคลากรนั้น ส่วนใหญ่มักส่งผลกระทบต่อสภาพคล่องและสถานะทางการเงินของ JAL อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

จากเหตุข้างต้นรวมทั้งสถานะเศรษฐกิจของประเทศญี่ปุ่นที่ชะลอตัวอย่างต่อเนื่อง ทำให้ JAL ประสบปัญหาหนี้สินที่ล้นพ้นตัวจนเข้าสู่สภาวะล้มละลาย (Bankruptcy) ในปี ค.ศ. 2009 และต่อมาตลาดหลักทรัพย์โตเกียวได้เพิกถอนหุ้นของบริษัท JAL ออกจากตลาดหลักทรัพย์ ทำให้สายการบิน Japan Airlines (JAL) รวมทั้งบริษัทในเครืออื่น ๆ เช่น สายการบินแจแปนแอร์ไลน์อินเตอร์เนชั่นแนล และบริษัท Japan Capital ต้องยื่นขอรับการคุ้มครองจากกฎหมายล้มละลายต่อศาล

ในกรุงโตเกียว เมื่อวันที่ 19 มกราคม 2010 บริษัทฟื้นฟูวิสาหกิจ (The Enterprise Turnaround Initiative Corporation – ETIC) ซึ่งเป็นหน่วยงานของรัฐ ที่ให้การสนับสนุนการฟื้นฟูและปรับโครงสร้างองค์การของ JAL โดยมีภารกิจเร่งด่วนเพื่อฟื้นฟู JAL ดังนี้

1. ปรับปรุงความน่าเชื่อถือในการดำเนินงาน (Reliability)
2. ปรับปรุงประสิทธิภาพโดยการใช้เครื่องบินขนาดเล็กลง
3. ยกเลิกการบินเส้นทางที่ขาดทุน และแสวงหาประโยชน์ (Synergy) จากการทำงานร่วมกับพันธมิตรธุรกิจต่าง ๆ
4. จัดการให้การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงการใช้งานทรัพยากรบุคคล
5. สร้างกลไกที่จะทำให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็ว

อีกทั้ง ETIC จะเสริมสภาพคล่องให้กับ JAL จำนวน 300 พันล้านเยน (3.3 พันล้านดอลลาร์) และธนาคารการพัฒนาของญี่ปุ่น (The Development Bank of Japan) จะสนับสนุนสินเชื่อแก่ JAL เป็นเงิน 600 พันล้านเยน (6.6 พันล้านดอลลาร์)

เพื่อให้ JAL สามารถฟื้นฟูธุรกิจต่อไปภายใต้การกำกับดูแลของ ETIC ได้เชิญ นายคาซุโอะ อินามอริ (Kazuo Inamori) ผู้ก่อตั้งบริษัทเคียวเซระ (Kyocera) ในปี ค.ศ. 1959 ที่เมืองเกียวโต เมื่ออายุเพียง 27 ปี เริ่มต้นด้วยพนักงาน 28 คน แต่ในที่สุดก็กลายเป็นผู้ผลิตอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์และชิ้นส่วนรายใหญ่ที่มีพนักงานมากกว่า 80,000 คนทั่วโลก นอกจากนี้ยังร่วมก่อตั้ง DDI ในปี ค.ศ. 1984 ซึ่งต่อมาเป็น KDDI เพื่ออำนวยความสะดวกในการแข่งขันในตลาดโทรคมนาคม จากนั้นเข้าร่วมเป็น NTT KDDI เป็นหนึ่งในสามผู้ให้บริการโทรศัพท์มือถือในญี่ปุ่น เพื่อมาฟื้นฟูกิจการของ JAL แต่นายอินามอริได้ปฏิเสธไปหลายครั้งด้วยเหตุผลที่ว่าตนมีอายุมาก อีกทั้งนายอินามอริไม่มีความรู้เรื่องธุรกิจสายการบินเลย แต่ในที่สุดนายอินามอริก็ทนคำขอร้องจากภาครัฐไม่ได้และตกลงเข้ามารับภารกิจฟื้นฟูกิจการของ JAL ในปี ค.ศ. 2010 โดยไม่ขอรับค่าตอบแทน ได้เข้ามาปฏิรูปการจัดการ JAL เพื่อเห็นแก่ประเทศชาติ โดยเขากล่าวว่า “ถ้า JAL ไม่ฟื้น มันจะยิ่งซ้ำเติมเศรษฐกิจที่ย่ำแย่ของญี่ปุ่น ให้สาหัสมากขึ้นกว่าเดิม”

นายอินามอริ พบว่ามรดกที่ทำให้ต้นทุนของ JAL สูง เกิดจาก JAL มีเครื่องบินจำนวนมากเกินไป มีบุคลากรมากเกินไป และเส้นทางบินมากเกินไป เส้นทางบินไม่ใช่ต้นทุนโดยตรงของค่าใช้จ่ายคงที่ ดังนั้น การยกเลิกเส้นทางบินที่ไม่ทำกำไร ก็ไม่ได้แก้ปัญหของ JAL

ปัญหาที่ร้ายแรงกว่าคือ เครื่องบินและบุคลากร เช่น ที่สนามบินนาริตะ การมีเที่ยวบินมีจำกัด JAL จึงใช้เครื่องบินจัมโบ้ 747 แต่ต่อมาเครื่องบินนี้กลายเป็นสินทรัพย์ที่แข่งขันไม่ได้ เพราะอุตสาหกรรมนี้หันไปใช้เครื่องบินขนาดเล็กลง ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

ในด้านบุคลากร JAL มีพนักงานทั้งหมดประมาณ 50,000 คน ซึ่งมีจำนวนมากเกินไปถึงร้อยละ 30 ในอดีต JAL ได้ชื่อว่าการจ้างงานแบบฝ่ายรุก แต่นับจากปี ค.ศ. 1975 เป็นต้นมา การจ้างงานใหม่ลดลง เพราะธุรกิจแข่งขันมากขึ้นและเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ สิ่งนี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่เรียกว่า “พีระมิดกลับหัว” (Reverse-Pyramid) ในโครงสร้างบุคลากรของ JAL พนักงานเก่าแก่มีจำนวนมาก แต่พนักงานใหม่มีจำนวนน้อย มาตรการลดค่าใช้จ่ายกับพนักงานทำได้สำเร็จกับพนักงานที่รับมาใหม่ แต่ทำได้จำกัดในการลดสิทธิประโยชน์ของพนักงานเก่าแก่หรือที่เกษียณไปแล้ว

คนญี่ปุ่นทั่วไปจะมองว่า JAL เป็นองค์กรที่ให้รายได้และสิทธิประโยชน์ที่ดี แต่พนักงานในวัยหนุ่มสาวที่มีศักยภาพสูงกลับก็ต้องทำงานพินาศกับภาวะที่ยากลำบาก ดังนั้นจึงต้องผลักดันศักยภาพการทำงานของพนักงานที่อายุน้อยของ JAL

อีกทั้ง JAL ต้องแก้ไขจุดด้อยและอุปสรรคขององค์กร เช่น การเข้าแทรกแซงของนักการเมือง สิทธิประโยชน์ของพนักงานที่เกษียณไปแล้วและพนักงานที่ยังปฏิบัติงานอยู่ ปัญหาสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ เป็นต้น โดยที่ JAL และบุคคลที่เกี่ยวข้องต่างก็ปฏิเสธความเป็นจริงมายาวนาน จนทำให้ JAL มาสู่ภาวะวิกฤติ เมื่อเกิดกระบวนการฟื้นฟูผ่านศาลและมีเงินสนับสนุนจำนวนมากจากรัฐ JAL จะต้องใช้โอกาสนี้ กำจัดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการประพฤติปฏิบัติในอดีตที่สร้างปัญหาให้หมดไป

นายอิโนโมริ ได้นำหลักการบริหารแบบอะมีบา (Amoeba Management) ซึ่งเขากล่าวไว้ในหนังสือ Amoeba Management ว่า ปรัชญาการบริหารอะมีบาไม่ใช่วิธีการแบบสูตรสำเร็จ โนว์ฮาวหรือฮาวทู แต่เป็นระบบควบคุมการบริหารทั้งหมด เพราะจะเกี่ยวข้องกับการบริหารในทุกส่วนขององค์กร การเข้าใจวัตถุประสงค์ของการบริหารอะมีบาจึงสำคัญ การบริหารแบบอะมีบามี 3 วัตถุประสงค์ ประการแรก สร้างระบบบัญชีที่สะท้อนกลไกตลาดภายในหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร Market Oriented Divisional Accounting System) ประการที่สอง พัฒนาให้เกิดผู้นำองค์กรที่ตระหนักในเรื่องการบริหารจัดการ และประการที่สาม ทำให้เกิดการบริหารจัดการโดยทุกคน (Management by All)

แนวทางบริหารธุรกิจแบบอะมีบา ของอิโนโมริ เปรียบการเคลื่อนที่แบบอะมีบา (Amoeboid Movement) อะมีบาไม่มีโครงสร้างที่ใช้ในการเคลื่อนที่โดยเฉพาะ คนงานจะถูกแบ่งออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ที่เรียกว่าอะมีบา สนับสนุนให้ทำงานราวกับว่าพวกเขาเป็นหน่วยงานอิสระภายในบริษัท เข้าใจรายละเอียดและเห็นผลลัพธ์แบบเรียลไทม์ ติดตามประสิทธิภาพรายชั่วโมงโดยใช้ระบบบัญชีดั้งเดิม เป็นวิธีการบริหารแนวใหม่สำหรับกิจการญี่ปุ่นที่จะปฏิวัติทั้งองค์กรให้ยืดหยุ่น โปร่งใส และทำกำไรได้มหาศาล ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นก็คือ JAL สามารถฟื้นตัวแบบตัว V ในปีถัดมา หลังจากที่ขาดทุนติดต่อกันมาหลายปี ทำให้ JAL สามารถทำกำไรได้เป็นครั้งแรก

จากการฟื้นฟูกิจการของสายการบิน Japan Airline ที่ประสบความสำเร็จในช่วงระยะเวลาอันสั้นนั้น นับเป็นตัวอย่างการปฏิบัติที่ดีอย่างมาก (Best Particle) เป็นสิ่งที่การบินไทยได้นำหลักการมาเป็นแนวทางในการฟื้นฟูกิจการของการบินไทย แต่สิ่งที่ต้องคำนึงถึงและให้ความสำคัญอย่างมาก คือ ความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรม (National Culture) ระหว่างคนญี่ปุ่นและคนไทย ทั้งระเบียบวินัย หน้าที่ความรับผิดชอบ และการเสียสละโดยไม่หวังผลตอบแทน รวมทั้งการมองผลประโยชน์ส่วนรวมที่แตกต่างกัน ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีนัยสำคัญต่อการฟื้นฟูสายการบินไทย สายการบินแห่งชาติของประเทศไทย

การล่มสลายของสายการบิน Swissair (The Collapse of Swissair) (Patrick Richter 2001) สายการบิน Swissair เป็นสายการบินแห่งชาติของสวิตเซอร์แลนด์ ก่อตั้งมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1931 ที่รัฐบาลตัดสินใจปล่อยให้ล้มละลายโดยไม่ให้การช่วยเหลือต่อ สายการบิน Swissair ที่ก่อตั้งขึ้นมาก่อนสายการบินไทย ประมาณ 29 ปี (การบินไทย ก่อตั้งวันที่ 29 มีนาคม 1960/พ.ศ.2503)

สาเหตุที่ Swissair หยุดทำการบิน เนื่องมาจากการขาดสภาพคล่องของเงินทุนหมุนเวียนอย่างหนัก ส่งผลทำให้ผู้โดยสารกว่า 39,000 คน ทั่วโลก ที่ได้จองตั๋วเดินทางเรียบร้อยแล้วไม่สามารถเดินทางได้ หลังจากเหตุการณ์นี้เกิดขึ้น หนังสือพิมพ์ของประเทศสวิตเซอร์แลนด์ลงข่าวโดยใช้คำว่า เป็นโศกนาฏกรรมของชาติ (National tragedy) แต่หนังสือพิมพ์บางฉบับใช้คำว่า ความอัปยศของชาติที่ทำลายภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่นในการทำธุรกิจระหว่างประเทศกับสวิตเซอร์แลนด์ที่เสียหายอย่างรุนแรงและไม่สามารถซ่อมแซมหรือกู้ชื่อเสียงกลับคืนมาได้ รวมทั้งมูลค่าหุ้นของสายการบินในช่วงปี ค.ศ. 1998 ที่เคยมีราคาสูงถึง 500 francs (\$307) ต่อหุ้น กลับลดลงมาเหลือเพียง 1.27 (\$0.78) โดยเกิดจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. วิกฤตการณ์ 911 การก่อการร้ายที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบินทั่วโลก ซึ่งวิกฤตการณ์ 911 มีความเหมือนกับวิกฤตโควิด 19 แต่โควิด 19 มีผลกระทบรุนแรงมากกว่า เพราะอากาศยานหยุดบินทั้งหมด อากาศยานที่มีอยู่จะมีต้นทุนคงที่ที่เกิดขึ้นตลอดเวลา อีกทั้งก่อให้เกิดต้นทุนเสียโอกาสเพิ่มขึ้นอีกด้วย นอกจากนี้ต้นทุนแล้วยังทำให้องค์การขาดรายได้มีแต่ค่าใช้จ่าย ซึ่งประกอบด้วย เงินเดือนพนักงาน ซึ่งหากสายการบินใดที่มีสภาพคล่อง ก็จะสามารถอยู่ได้นานตามจำนวนสภาพคล่องที่อยู่

2. ปัญหาทางการเงินของสายการบิน Swissair เริ่มต้นขึ้นจากการสูญเสียรายได้ในปี ค.ศ. 2000 เป็นจำนวนกว่า 2.9 billion francs (\$1.8bn) และเริ่มกู้เงิน เมื่อกู้เงินมาลงทุน แต่รายได้ไม่เพิ่ม ดอกเบี้ยก็ต้องจ่ายสุดท้ายเลยมีหนี้สิน รวมประมาณ 15 billion francs (\$9.2bn) 9.2 พันล้านเหรียญ เมื่อประสบวิกฤตการณ์ 911 ทำให้เป็นวิกฤตซ้อนวิกฤต

3. The Liberalization and Deregulation of Aviation Markets ส่งผลทำให้เกิดการแข่งขันของสายการบินใหม่เพิ่มมากยิ่งขึ้น เช่น Easy Jet, Ryanair เป็นต้น ซึ่งสายการบินรูปแบบใหม่

เหล่านี้ ใช้กลยุทธ์การแข่งขันด้วยการลดมาตรฐานการให้บริการ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น หากผู้โดยสารต้องการบริการเพิ่มจะต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น แต่ไม่ลดเรื่องความปลอดภัย ทำให้ผู้โดยสารมีทางเลือกเพิ่มขึ้น

4. การแข่งขันในธุรกิจรูปแบบใหม่ด้านการบิน คือ Hubs and Spoke ของสนามบินในยุโรป เช่น Heathrow, Charles de Gaulle หรือ Amsterdam เป็นต้น ซึ่งหากสนามบินใดเป็น Hubs หรือศูนย์กลางการบิน ก็จะมีเที่ยวบินเพิ่มขึ้น มีเส้นทางบินเชื่อมโยงจุดต่อจุดภายในประเทศ และระหว่างประเทศ มีผู้โดยสารและรายได้เพิ่มขึ้นตามมา ซึ่งรัฐบาลประเทศสวิตเซอร์แลนด์ได้ลงทุนพัฒนาปรับปรุงสนามบิน Zurich-Kloten เพื่อการแข่งขัน และกลายมาเป็น 1 ใน 10 ของสนามบินขนาดใหญ่ของยุโรป โดยส่วนหนึ่งของแผนการแข่งขันศูนย์กลางการบิน (Hubs) คือ การขยายขนาดสายการบิน Swissair ให้เพิ่มขึ้น และต่อมา Swissair ก็กลายมาเป็นสายการบินขนาดใหญ่ อันดับ 4 ของยุโรป ทั้ง ๆ ที่ประชากรประเทศนี้มีประมาณ เพียง 7 ล้านคนในช่วงเวลานั้น

5. จากสถานะเศรษฐกิจโลกตกต่ำ (World Recession) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกเหมือนวิกฤตโควิด 19 ส่งผลทำให้ขาดเงินทุนในการสนับสนุนแต่แผนงานที่กำหนดขึ้น และสายการบินเริ่มสะสมหนี้มากขึ้น จนทำให้ผู้บริหารสายการบิน Swissair ต้องทำแผนฟื้นฟูกิจการเสนอต่อธนาคาร ผู้ปล่อยกู้ว่า บริษัท Swissair จะระงับการซื้อหุ้นสายการบินอื่น ๆ และเริ่มขายธุรกิจบางอย่างในเครือออกไป รวมทั้งปลดพนักงานออกรอบแรก จำนวน 1,300 คน แต่ก็ไม่เพียงพอที่จะหยุดหนี้สะสมของได้ ซึ่งกรณีนี้คล้าย ๆ กับการบินไทยเริ่มขายสำนักงานในต่างประเทศ และเริ่มจ้าง Outsource ในการปฏิบัติงานในสถานีในต่างประเทศก่อนจะเกิดสถานการณ์โควิด 19

6. ในช่วงเดือนกันยายน ค.ศ. 2001 ก่อนล้มละลาย ธนาคารปฏิเสธให้เงินสนับสนุนให้กับสายการบิน Swissair โดยผู้บริหารสายการบินยังไม่ตัดสินใจที่จะปรับลดจำนวนพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานประจำสำนักงาน (White Collar) ที่เป็นปัญหาหลักของสายการบิน เนื่องจากพนักงานของสายการบินนี้มีจำนวนถึง 72,000 คน โดยพนักงาน 21,000 คนทำงานอยู่ในประเทศ ซึ่งมีจำนวนมากเกินไปหากเปรียบเทียบกับจำนวนของพนักงาน สายการบินอื่น ๆ ที่ใช้พนักงานคนเดียวทำหลายหน้าที่ และที่สำคัญพนักงานของสายการบิน Swissair ได้รับเงินเดือน สวัสดิการ ค่าตอบแทน ค่าเบี้ยเลี้ยง ตั๋วฟรี ครอบครัวญาติพี่น้อง ในระดับพรีเมียม ใช้ชีวิตอย่างหรูหรา และมีความสุขกับสิทธิพิเศษของตัวเองที่ได้รับ แต่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง และเอื้ออำนวยต่อการแข่งขันทางธุรกิจของสายการบินที่เพิ่มขึ้น หรือชะล่าใจ ยึดติดกับความสำเร็จ

7. ต่อมาสายการบิน Swissair ได้จัดทำแผนการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงาน โดยสายการบิน Swissair และสายการบินในสังกัด คือ Cross air (ถือหุ้นร้อยละ 70 โดย Swissair) จะพัฒนาปรับปรุงสายการบินใหม่ คือ Swiss Air Line และเฟสสอง คือ ลดจำนวนพนักงานลงอีก 7,000 คน เพื่อลดต้นทุน

การดำเนินงาน และขอกู้เงินจากธนาคาร เนื่องจากสายการบินไม่มีเงินจะจ่าย ค่าน้ำมัน ภาษีสนามบิน แต่กระบวนการในการลงนามของธนาคารในการปล่อยให้กู้เงินและโอนย้ายสินทรัพย์เข้ามา

8. การช่วยเหลือจากภาครัฐ ในวันที่ 3 ตุลาคม 2001 (1 วันหลังหยุดบิน) สภาสูงของประเทศอนุมัติเงินกู้ฉุกเฉินเป็นจำนวน 154 ล้านบาทให้กับสายการบินเพื่อให้คงการปฏิบัติงานในบางเที่ยวบิน แต่เนื่องจากหนี้สะสมมีจำนวนมากและสะสมมาเป็นเวลานาน รวมทั้งข้อมูลที่ปกปิดซ่อนเร้นไม่พูดความจริง ถึงแม้จะมีแผนการฟื้นฟูมาแล้ว และหากรัฐบาลยังคงจะสนับสนุนอยู่ต่อไปโดยเอาภาษีของประชาชนทั้งประเทศก็คงจะมีผลทางการเมืองในทางลบตามอย่างแน่นอน

สุดท้ายรัฐบาลประเทศสวิตเซอร์แลนด์ตัดสินใจปล่อยให้สายการบิน Swissair ซึ่งเป็นสายการบินแห่งชาติที่ก่อตั้งมานานกว่า 70 ปี ล้มละลายไป

ปัญหาต้นทุนสูงเทียมฟ้า (บรรยง พงษ์พานิช 2557) ต้นทุนที่สำคัญที่สุดในการแข่งขันของธุรกิจการบินคือ Cost to ASK (Available Seat Kilometer) หมายถึง ต้นทุนต่อหนึ่งเก้าอี้ที่มีต่อการเดินทางหนึ่งกิโลเมตร ประกอบด้วย

- ต้นทุนการจัดซื้อเครื่องบิน ตัวเครื่องบิน เก้าอี้ อุปกรณ์ภายใน ครีวบนเครื่อง (Galley)
- ต้นทุนเงินลงทุนต่าง ๆ สำนักงาน อนุ อุปกรณ์ อะไหล่ ห้องรับรองของสายการบิน ครีวการบิน ศูนย์และเครื่องฝึก ฯลฯ
- ต้นทุนการซื้อ การใช้น้ำมัน การบริหารความเสี่ยง
- ต้นทุนการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สำนักงานขายทั่วโลก
- ต้นทุนการจัดซื้อวัสดุของใช้ ของสิ้นเปลืองต่าง ๆ ทั้งบนเครื่อง เช่น ของแจก ผ้าห่มของขบเคี้ยว สิ่งบันเทิงในเที่ยวบิน วัตถุประสงค์บริการครีวต่าง ๆ ฯลฯ
- ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เบี้ยเลี้ยง ทั้งที่สำนักงานใหญ่ และสำนักงานในต่างประเทศ

- ค่าใช้จ่ายอื่น ๆ เช่น ค่าที่พัก และค่าเดินทางของลูกเรือ

ค่าใช้จ่ายดังกล่าวรวมกันทั้งหมด หากด้วยจำนวนที่นั่ง คูณด้วยระยะทางของแต่ละเที่ยวบิน ก็จะได้ Cost to ASK ต้นทุนเป็นตัวกำหนดราคาขายของตัวโดยสาร การบินไทยมีต้นทุน Cost to ASK สำหรับเส้นทางการบินในประเทศ อยู่ที่กิโลเมตรต่อที่นั่งละ 3.70 บาท Bangkok Airways 2.90 บาท Nok Air 2.40 บาท และ Thai Air Asia 1.65 บาท ตัวอย่างเช่น เส้นทางบินกรุงเทพ-ภูเก็ต ระยะทาง 700 กิโลเมตร การบินไทยมีต้นทุนเก้าอี้ละ 2,590 บาท ขณะที่ Thai Air Asia ต้นทุน 1,115 บาท ถ้าคิดที่ Load Factor ที่ร้อยละ 80 การบินไทยต้องขายที่นั่งละ 3,240 บาท ส่วน Thai Air Asia ขายเพียง 1,400 บาท เท่านั้น

องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย (วิษระ คำเขียว 2558) ศึกษาสภาพปัญหาและอุปสรรคความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ซึ่งเป็นการวิจัยแบบ

ผสมผสาน (Mix Method Research) กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยบุคลากรของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 355 คน และบริษัท ไทยสมายล์ แอร์เวย์ จำกัด จำนวน 205 คน สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณประกอบด้วยค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพซึ่งเป็นการวิเคราะห์ สังเคราะห์เอกสาร และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกในกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 18 คนแบบเจาะจง ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทยในภาพรวมมี 9 องค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้

1. ด้านการมุ่งเน้นการปฏิบัติการ
 2. ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์
 3. ด้านผลลัพธ์
 4. ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า
 5. ด้านการวัด การวิเคราะห์และการจัดการความรู้
 6. ด้านการ มุ่งเน้นบุคลากร
 7. ด้านการนำองค์การ
 8. ด้านหลักธรรมาภิบาล
 9. ด้านรางวัลสายการบินที่ดีที่สุดในโลก จากสถาบันการจัดอันดับ Skytrax
- ส่วนปัญหาและอุปสรรคที่สำคัญ พบว่า
1. การมีต้นทุนที่สูงทำให้ไม่สามารถแข่งขันกับสายการบินอื่นได้
 2. การติดขัดกับกฎ ระเบียบ และข้อบังคับของระบบราชการในความเป็นรัฐวิสาหกิจ
 3. การใช้ระบบอุปถัมภ์ในการคัดเลือกบุคลากรและการแต่งตั้งหรือโยกย้าย
 4. การที่มีบุคลากรมากเกินไปจนเกิดความจำเป็น
 5. ขาดความเป็นอิสระในการบริหารจัดการเนื่องจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง
 6. เครื่องบินของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนรุ่นที่มากจนเกินไป
 7. ตำแหน่งทางการตลาดของสายการบินไทยสมายล์ยังไม่ชัดเจน
 8. โครงสร้างการบริหารจัดการของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นองค์การที่มี

ขนาดใหญ่

สำหรับแนวทางในการพัฒนาความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย ได้แก่

1. ควรลดต้นทุนลงเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน
2. ควรพิจารณาปรับปรุง กฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ เพื่อให้มีความคล่องตัวทางธุรกิจการบิน
3. ควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารจัดการองค์การ
4. ควรลดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับเส้นทางการบินและจำนวนเครื่องบิน

5. ควรพิจารณาในความเป็นรัฐวิสาหกิจให้มีลักษณะของการจัดการภาครัฐแนวใหม่
6. ควรวางแผนในการจัดซื้อเครื่องบินโดยให้มีจำนวนร่นน้อยที่สุด
7. สายการบินไทยสมายล์ควรทบทวนตำแหน่งทางการตลาดใหม่
8. ควรปรับโครงสร้างขององค์การให้มีขนาดเล็กลง

ปัจจัยการแข่งขันในอุตสาหกรรมการบินในประเทศไทยที่ส่งผลต่อธุรกิจสายการบินที่ให้บริการเต็มรูปแบบ สำหรับเส้นทางบินระยะสั้น (ปารีณัฐ ศรียานงค์ 2559) คือ การวางแผนเส้นทางบินและเป็นผู้ดำเนินการบุกเบิกในตลาดใหม่ ๆ โดยพบว่า การแข่งขันจะเพิ่มขึ้นอย่างรุนแรงจากคู่แข่งในกรณีที่เส้นทางบินที่เปิดใหม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเห็นศักยภาพของเส้นทางบินนั้น ๆ จึงเริ่มเข้ามาเปิดให้บริการบินแข่งขัน ซึ่งเป็นสาเหตุหลักที่สายการบินต้องสูญเสียส่วนแบ่งทางการตลาดและความเป็นผู้นำในเส้นทางบินดังกล่าวในเวลาต่อมา

ผลกระทบของธุรกิจสายการบินจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 (ธนันท์ จาตุรันต์ 2563) โควิด 19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจสายการบินอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เนื่องจากผู้เดินทางและนักท่องเที่ยวต่างเลื่อนหรือยกเลิกการเดินทางที่ไม่จำเป็น สายการบินก็จำเป็นต้องลดเที่ยวบินลง โดยการบินไทยได้ทยอยยกเลิกเที่ยวบินไปยังประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก ตั้งแต่เดือนมกราคม 2563 จนถึงเดือนมีนาคม 2563 ยกเลิกเที่ยวบินไปแล้วกว่าร้อยละ 30 และลดเที่ยวบินลงกว่าร้อยละ 50 โดยมีกำไรประเมินรายได้ของบริษัทฯ ที่อาจลดลงถึงร้อยละ 50 จากเดิมในปี 2562 ซึ่งมีรายได้อยู่ที่ประมาณ 180,000 - 200,000 ล้านบาท การปรับลดเที่ยวบินดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อการดำเนินการภายในและอุตสาหกรรมต่อเนื่องเพื่อลดค่าใช้จ่าย เช่น การปรับลดจำนวนชั่วโมงทำงานของพนักงาน การปรับลดจำนวนพนักงาน รวมถึงระบบ Catering ต่าง ๆ ที่จะมียอดสั่งซื้อลดลงและต้นทุนต่อหน่วยที่เพิ่มขึ้น นอกจากนี้ ยังส่งผลกระทบต่อรายได้ของบริษัททำอากาศยานไทย ซึ่งได้รับผลกระทบจากการเก็บค่าบริการต่าง ๆ ที่ลดลง อาทิ ค่าบริการขึ้นลงของอากาศยาน ค่าธรรมเนียมการจอดอากาศยาน ค่าเช่าพื้นที่ร้านค้าในทำอากาศยานและบริการอื่น ๆ ที่บริษัทได้บริการให้กับสายการบินด้วย โดยคาดการณ์ว่าบริษัททำอากาศยานไทยจะสูญเสียรายได้ลงกว่าร้อยละ 50 ในปี พ.ศ. 2563

วิเคราะห์ผลกระทบและการปรับตัวของธุรกิจการบินที่เกิดจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 (รัชตะ จันทรพาณิชย์โดย 2564) การแพร่ระบาดเชื้อไวรัสโควิด 19 ทำให้การเดินทางระหว่างประเทศต้องหยุดชะงักไป เนื่องจากประเทศต่าง ๆ มีการปิดประเทศ (Lockdown) ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจโลกและประเทศไทย การหยุดให้บริการของสายการบินต่าง ๆ ทำให้รายได้หลักในการขนส่งทางอากาศของสายการบินลดลง สายการบินต้องหาวิธีการและมาตรการรับมือกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ เพื่อความอยู่รอดของสายการบิน เช่น การเปลี่ยนอากาศยานโดยสารให้เป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า ปัจจุบันมีสายการบินหลายสายการบิน ได้ดำเนินการดัดแปลงเครื่องบินโดยสารเป็นเครื่องบินขนส่งสินค้า (Cargo) เช่น Lufthansa, Korean Air, Emirates, Finn air, Austrian Airlines, Swiss Air

และ Air Canada เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีการนำเสนอบริการภายในประเทศที่คล้ายคลึงกัน เช่น การให้บริการเที่ยวบินไร้จุดหมาย การขายอาหาร และสินค้าของสายการบินในหลายรูปแบบ

ปลุกชีพจรรอุตสาหกรรมการบินของไทยรองรับการฟื้นตัวของอุตสาหกรรมการบิน หลังวิกฤตการณ์โควิด 19 (สุทธิพงษ์ คงพูล 2566) อุตสาหกรรมการบินมีส่วนสำคัญต่อการพัฒนา ระบบเศรษฐกิจของประเทศ เนื่องจากเป็นกลไกสนับสนุนอุตสาหกรรมท่องเที่ยวที่ถือเป็นรายได้หลักของประเทศ ทั้งยังก่อให้เกิดรายได้จากการบริโภค การจ้างงาน การค้า และการลงทุน แต่จาก สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 ทำให้อุตสาหกรรมการบินของไทยได้รับผลกระทบอย่าง รุนแรงที่สุดในรอบ 10 ปี โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2564 ที่มีจำนวนผู้โดยสารเพียง 20,926,173 คน คิดเป็นร้อยละ 35.92 จากสถิติของปี พ.ศ. 2563 จำนวนเที่ยวบินอยู่ที่ 257,948 เที่ยวบิน คิดเป็น ร้อยละ 51.54 จากสถิติของปี พ.ศ. 2563 โดยเฉพาะเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2562 จำนวนผู้โดยสารในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็นร้อยละ 12.68 จากสถิติของปี พ.ศ. 2562 และเที่ยวบินในปี พ.ศ. 2564 คิดเป็น ร้อยละ 24.16 จากสถิติของปี พ.ศ. 2562 ตามลำดับ แต่เมื่อมีการผ่อนคลายมาตรการต่าง ๆ สถานการณ์ด้านการบินก็กลับมาดีขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2565 มีผู้โดยสารเพิ่มขึ้นเป็น 75,815,455 คน และเที่ยวบินเพิ่มขึ้นเป็น 570,360 เที่ยวบิน ซึ่งถือว่าเป็นสัญญาณที่ดี โดยคาดการณ์ว่าจำนวน ผู้โดยสารจากทั่วโลกจะฟื้นตัวและกลับมาเท่ากับปี พ.ศ. 2562 ในช่วงปี พ.ศ. 2567 - 2568

อุตสาหกรรมการบินของไทย ฟื้นสู่ระดับก่อนโควิด19 ภายในปี 2567 (ยงยุทธ ลุจินตานนท์ 2566) สมาคมขนส่งทางอากาศระหว่างประเทศ (IATA) ประเมินว่า ปริมาณผู้โดยสาร ของเที่ยวบินในภูมิภาคเอเชีย-แปซิฟิกจะฟื้นตัวกลับสู่ระดับเดียวกับก่อนการระบาดของโควิด-19 ในกลางปี 2567 โดยสาเหตุที่การฟื้นตัวยังช้าเมื่อเทียบกับภูมิภาคอื่น ๆ คือ การฟื้นตัวของตลาดจีน ที่ยังคงอ่อนซำ “คาดว่าอุตสาหกรรมการบินของไทยน่าจะฟื้นตัวเท่ากับก่อนโควิดในไตรมาส 1 หรือ 2 ของปี 2567 เพราะอุปสงค์ยังอยู่ในทิศทางที่ดีมาก แต่ปริมาณเที่ยวบินอาจยังไม่ฟื้นตัวมากนัก” และ มองว่าโอกาสของธุรกิจสายการบินหลังจากนี้คือ ความต้องการการเดินทางที่อยู่ในระดับสูง นักท่องเที่ยว พร้อมที่จะออกเดินทาง ประกอบกับแต่ละประเทศผ่อนคลายมาตรการควบคุมการเดินทางแล้ว ขณะเดียวกัน ปัจจัยลบที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมการบินคือ ความขัดแย้งด้านภูมิรัฐศาสตร์ ซึ่งยังส่งผลต่อ ราคาพลังงานที่ปรับตัวสูงขึ้น ต้นทุนการประกอบกิจการสูงขึ้น และความไม่มั่นใจต่อสถานการณ์ เศรษฐกิจ

รัฐ ราชการ กับความคุ้มค่า (พงศ์โพยม วาสุติ 2567) การบริหารประเทศไทยนับแต่ การปฏิรูประบบราชการสมัยรัชกาลที่ 5 และได้พัฒนาปรับปรุงมาจนถึงปัจจุบัน ถือเป็นระบบที่มี โครงสร้างขนาดใหญ่มีหน่วยงานและบุคลากรภาครัฐจำนวนมาก ทั้งยังมีระเบียบกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ครอบคลุมการดำเนินชีวิตของประชาชนตั้งแต่เกิดจนตาย ในลักษณะที่รวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง รัฐทำหน้าที่ในการดูแลคุ้มครองให้บริการแก่ประชาชน การปฏิบัติงานของรัฐดังกล่าว ย่อมมีค่าใช้จ่าย

ที่มาจากภาษีของประชาชน แต่ประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนความจำเป็นและความคุ้มค่าของการมีหน่วยงานและบุคลากรภาครัฐคุ้มค่าหรือไม่ กับงบประมาณประเทศปี 2567 ตั้งไว้ 3,480,000 ล้านบาท งบส่วนใหญ่เป็นงบรายจ่ายประจำ โดยเฉพาะงบบุคลากร (ไม่รวมรัฐวิสาหกิจ) ตั้งไว้ถึง 785,957.6 ล้านบาท (ร้อยละ22.58)

ยุทธศาสตร์ชาติด้านการปรับสมดุลและพัฒนาระบบบริหารจัดการภาครัฐ กำหนดให้ภาครัฐเล็กลงเป็นภาครัฐที่ทันสมัย มีเจ้าหน้าที่ของรัฐที่มีคุณภาพปฏิบัติหน้าที่คุ้มกับผลตอบแทน เป็นไปค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องการพลังความตั้งใจจากฝ่ายการเมือง (Political Will) มาสนับสนุนค่อนข้างมาก ดังนั้นหากต้องการให้ประเทศมีความเจริญก้าวหน้า ต้องเพิ่มการพัฒนาความเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ต้องลดบทบาทของภาครัฐจากผู้ชี้นำ ผู้สั่งการ ผู้ปฏิบัติแทนประชาชนแทบทุกอย่าง ภาครัฐควรเป็นผู้แนะนำ ผู้สนับสนุน ส่งเสริมภาคเอกชนและภาคประชาสังคมให้มีบทบาทร่วมคิด ร่วมทำ หรือให้ทำแทนมากขึ้น ในขณะที่เดียวกันภาครัฐก็ควรลดจำนวนหน่วยงานหรือควรรวมภารกิจอำนาจหน้าที่ ปฏิรูประเบียบกฎหมายอย่างเร่งด่วน และลดจำนวนบุคลากรลง

การบินไทย เคยเป็นรัฐวิสาหกิจในกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม จึงต้องปฏิบัติตามระเบียบของระบบราชการอย่างต่อเนื่องมาตลอด ถึงแม้ว่าปัจจุบันการบินไทยพ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจแล้ว แต่วัฒนธรรมองค์การที่อิงระบบราชการที่ยังรากลึกยากที่จะแก้ไขได้

การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การ (Measurement of Corporate Performance) (พสุ เดชะรินทร์ 2542) เป็นหน้าที่ที่มีความสำคัญเป็นอย่างมากสำหรับการบริหารและการจัดการยุคใหม่ เนื่องจากผู้บริหารจะต้องทราบถึงสถานะและผลการดำเนินงานขององค์การอยู่ตลอดเวลา เพื่อเป็นข้อมูลที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายในการแข่งขัน รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลในการประเมินความสามารถในการบริหารของผู้บริหารในองค์การนั้น ๆ นอกจากนี้การประเมินผลการดำเนินงานขององค์การยังเป็นวิธีการที่สำคัญที่จะช่วยให้ทราบว่าผลการดำเนินงานขององค์การได้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ รวมทั้งยังช่วยในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานต่อไปในอนาคตขององค์การด้วย การใช้เกณฑ์ในการเงิน วิธีการที่เป็นที่นิยมมากที่สุดในการประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้แก่ การใช้เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน ซึ่งเกณฑ์ทางการเงินนี้จะแสดงให้เห็นถึงผลการดำเนินงานในหลาย ๆ ด้านขององค์การ โดยส่วนใหญ่การประเมินองค์การทางการเงินนั้นมักจะเน้นหนักอยู่ที่การใช้อัตราส่วนทางการเงินต่าง ๆ มาเป็นเครื่องมือในการประเมินองค์การ

บทที่ 3

ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย และเคยเป็นรัฐวิสาหกิจ ในกำกับของกระทรวงคมนาคมตั้งแต่เริ่มก่อตั้งจนกระทั่งต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการเป็นระยะเวลาถึง 60 ปี เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน จากงบการเงินที่ผ่านการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดิน และผู้สอบบัญชีรับอนุญาต มาวิเคราะห์ผลการดำเนินงานเปรียบเทียบในช่วงก่อนและหลังการเข้าฟื้นฟูกิจการ รวมถึงเปรียบเทียบกับสายการบินในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีก 2 สายการบิน คือ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ สายการบินแห่งชาติของประเทศฟิลิปปินส์ และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สายการบินแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ นอกจากนี้ การศึกษาเชิงปริมาณแล้วยังได้ศึกษาเชิงคุณภาพด้วยการวิเคราะห์ SWOT เพื่อศึกษา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ขององค์การ อีกทั้งการนำหลักกฎหมายล้มละลาย ในหมวดการฟื้นฟูกิจการ มาเป็นแนวทางการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

จากการที่การบินไทยยังดำเนินการอยู่ภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการ ดังนั้นการที่จะได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ จึงต้องดำเนินการอย่างไม่เป็นทางการเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เต็มใจที่จะให้ข้อมูล และไม่ให้เกิดผลกระทบต่อองค์การและผู้ถูกสัมภาษณ์เอง โดยสัมภาษณ์เชิงลึกอดีตรัฐมนตรีที่กำกับดูแลการบินไทย นักการเมืองที่เกี่ยวข้อง อดีตกรรมการการบินไทย ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ใช้บริการ ของการบินไทยกว่า 20 คน นอกจากนี้ยังได้นำการแถลงข่าวและบทสัมภาษณ์ของผู้บริหารแผน ผู้บริหารของการบินไทยที่ผ่านสื่อต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลช่องทางหนึ่ง มาประกอบการศึกษา

2. เครื่องมือในการศึกษา

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้นำข้อมูลจากงบการเงินของการบินไทยมาวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน และนำปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานมาเป็นเครื่องมือในการศึกษา ดังนี้

2.1 อัตราส่วนทางการเงิน องค์การธุรกิจที่จดทะเบียนเป็นนิติบุคคลจะต้องจัดทำงบการเงิน เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในรอบระยะเวลาบัญชีที่ผ่านมา โดยปกติแล้วจะมีรอบบัญชีตามปีปฏิทิน หากผลการดำเนินงานมีกำไร องค์การนั้นจะต้องนำกำไรสุทธิมาเพื่อคำนวณเสียภาษีเพื่อเป็นรายได้ให้แก่รัฐ ทั้งนี้รัฐจะนำภาษีนิติบุคคลที่ได้รับไปพัฒนาประเทศต่อไป งบการเงิน ประกอบด้วย งบแสดงฐานะการเงิน เป็นงบที่แสดงฐานะการเงินขององค์การ เพียง ณ วันที่กำหนดในงบ ซึ่งประกอบด้วย สินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของผู้ถือหุ้น งบกำไรขาดทุน เป็นงบที่แสดงรายได้ ค่าใช้จ่าย กำไรหรือขาดทุนในแต่ละรอบบัญชี ซึ่งแสดงให้เห็นถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์การนั้น อีกทั้งยังสามารถนำมาคาดการณ์ผลประกอบการในอนาคตได้อีกด้วย นอกจากนี้ยังมีงบกระแสเงินสด เป็นงบที่แสดงถึงการได้มาและการใช้ไปของเงินสด และรายการเทียบเท่าเงินสดในรอบระยะเวลาหนึ่ง งบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้น เป็นงบแสดงการเปลี่ยนแปลงส่วนของผู้ถือหุ้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง และหมายเหตุประกอบงบการเงิน แสดงถึงเกณฑ์การจัดทำงบการเงิน นโยบายบัญชี รายละเอียดและข้อมูลเพิ่มเติมที่ไม่ได้แสดงอยู่ในงบการเงิน

ข้อมูลจากงบการเงินหลัก คือ งบแสดงฐานะการเงิน และงบกำไรขาดทุน สามารถนำมาคำนวณหาสัดส่วนทางการเงินเพื่อประเมินผลการดำเนินงานขององค์การให้ทราบถึงผลการดำเนินงานในหลาย ๆ มิติขององค์การ เพื่อนำมาวิเคราะห์สุขภาพทางการเงินขององค์การ โดยการนำข้อมูลจากงบการเงินตั้งแต่ 2 รายการขึ้นไป มาสร้างความสัมพันธ์กัน เพื่อเข้าใจถึงสภาพการณ์ทางการเงินที่แท้จริง เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการเจริญเติบโตขององค์การ หรือเพื่อหาทางแก้ไขปัญหาให้ตรงประเด็น ในการนำอัตราส่วนทางการเงินมาเปรียบเทียบกับกันนั้น จะมีการเปรียบเทียบใน 2 ลักษณะคือ 1) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การในปัจจุบันกับอดีต เพื่อพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต เรียกว่า Time Series Analysis และ 2) เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยขององค์การอื่น ๆ ที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน (ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม) เรียกว่า Cross section analysis โดยอัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญสำหรับธุรกิจบริการที่ไม่ได้ผลิตและมีสินค้าไว้จำหน่ายประกอบด้วย

2.1.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) คือ อัตราส่วนที่ใช้วัดความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นขององค์การ โดยการนำสินทรัพย์หมุนเวียนหารกับหนี้สินหมุนเวียน ถ้าได้ค่าสูงกว่า 1 แสดงว่าองค์การมีสภาพคล่องสูง ไม่มีปัญหาการชำระหนี้ระยะสั้น แต่ถ้าค่าต่ำกว่า 1 ก็อาจแสดงว่าองค์การอาจจะมีปัญหาสภาพคล่อง ประกอบด้วย

อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios) คือ อัตราส่วนที่บ่งบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นขององค์การ

$$\text{อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

2.1.2 อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios) คือ อัตราส่วนที่ใช้วัดจำนวนหนี้สินขององค์กร และความสามารถในการชำระดอกเบี้ยที่เกิดจากหนี้สินขององค์กร ประกอบด้วย

อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น หรือ อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน (Debt to Equity Ratio : D/E Ratio) คือ อัตราส่วนที่แสดงถึงภาระหนี้สินทั้งหมดกับส่วนของผู้ถือหุ้น

$$\text{อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

2.1.3 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) คือ อัตราส่วนที่ใช้วัดผลการดำเนินงานขององค์กรว่ามีประสิทธิภาพเพียงใด ประกอบด้วย

ก. อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin) คือ อัตราส่วนที่ชี้วัดความสามารถในการทำกำไรขององค์กร ว่ามีกำไรสุทธิ คิดเป็นสัดส่วนร้อยละเท่าไรจากรายได้ทั้งหมดขององค์กร

$$\text{อัตรากำไรสุทธิ} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{รายได้รวม}}$$

ข. อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets : ROA) คือ อัตราส่วนที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรสุทธิต่อสินทรัพย์รวมขององค์กร

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

ค. อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity : ROE) คือ อัตราส่วนร้อยละที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรสุทธิต่อส่วนของผู้ถือหุ้นขององค์กร

$$\text{อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

2.1.4 อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios) เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ขององค์กร ประกอบด้วย

อัตราส่วนการหมุนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio) คือ อัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์รวมขององค์กร

$$\text{อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม} = \frac{\text{รายได้รวม} \times 100}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

2.1.5 อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios) หมายถึง อัตราส่วนที่เป็นการวัดมูลค่าหุ้นขององค์กร ประกอบด้วย

ก. กำไรต่อหุ้น (Earnings Per Share : EPS) คือ กำไรสุทธิหลังจากหักภาษี ดอกเบี้ย เป็นตัวเลขที่ผู้ถือหุ้นแต่ละหุ้นจะได้รับ

$$\text{กำไรต่อหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว}}$$

ข. ค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share : BV) คือ มูลค่าหุ้นทางบัญชีขององค์กร

$$\text{ค่าทางบัญชีต่อหุ้น} = \frac{\text{สินทรัพย์รวม} - \text{หนี้สินรวม}}{\text{จำนวนหุ้นสามัญที่ออกจำหน่ายแล้ว}}$$

วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน มีความสำคัญอย่างมากต่อองค์กร ผู้ถือหุ้น ตลอดจนเจ้าหน้าที่ เพื่อแสดงถึงสภาพคล่อง ความมั่นคง ความสามารถในการทำกำไร ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สิน ตลอดจนอัตราผลตอบแทนที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับ

2.2 การวิเคราะห์ SWOT

SWOT Analysis เป็นแนวคิดของ อัลเบิร์ต ฮัมฟรีย์ (Albert Humphrey) คือ การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ประกอบด้วย

จุดแข็ง (Strength) คือ ความสามารถในการสร้างสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง ลูกค้าชอบ ซึ่งเป็นสิ่งที่โดดเด่นหรือแตกต่างจากคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประกอบธุรกิจการบิน จุดแข็งคือ ราคาที่แข่งขันกับคู่แข่งได้ การตรงต่อเวลาในการบิน อาหารที่ให้บริการบนเครื่องบิน สิ่งอำนวยความสะดวกบนเครื่องบิน ตลอดจนการบริการของพนักงาน เป็นต้น

จุดอ่อน (Weakness) คือ สิ่งที่ต้องการด้อยกว่าคู่แข่งเช่น การขาดแคลนเงินทุนในการขยายกิจการ เจ้าหน้าที่บริการยังไม่มีประสิทธิภาพพอ หรือขาดจิตสำนึกในการให้บริการ (Service Mind) ส่งผลให้คุณภาพงานบริการสู้คู่แข่งไม่ได้

จุดแข็งและจุดอ่อน เป็นปัจจัยภายใน (Internal Factor) ที่ต้องการสามารถควบคุมให้เกิดขึ้น หรือ แก้ไขจุดอ่อนให้หมดไปได้ด้วยการบริหารจัดการขององค์กรเอง

โอกาส (Opportunities) คือ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลดีต่อองค์กร เช่น การยกเลิกวีซ่าให้นักท่องเที่ยว รัฐมีนโยบายส่งเสริมนักท่องเที่ยวด้วยการยกเลิกวีซ่าให้นักท่องเที่ยว ค่าเงินที่แข็งค่าขึ้นทำให้จูงใจนักท่องเที่ยวให้มาท่องเที่ยวมากขึ้น เป็นต้น

อุปสรรค (Threats) คือ สถานการณ์หรือภาวะที่เกิดขึ้นแล้วส่งผลเสียต่อองค์กร ตัวอย่างเช่น ภาวะโรคระบาดโควิด 19 ทำให้นักท่องเที่ยวเดินทางน้อยลง ความไม่สงบในบ้านเมือง ค่าครองชีพสูงเกินไป ความปลอดภัยของนักท่องเที่ยว เป็นต้น

โอกาสและความอุปสรรค เป็นปัจจัยภายนอก (External Factor) ที่ต้องการไม่สามารถควบคุมการเกิดขึ้นได้ เช่น เศรษฐกิจโลก ภาวะสงคราม นโยบายรัฐบาล ตลอดจนสภาพภูมิอากาศ เป็นต้น

2.3 การสัมภาษณ์เชิงลึก แบบไม่เป็นทางการกับบุคคลที่เกี่ยวข้องประกอบด้วย อดีตรัฐมนตรีที่เคยกำกับดูแลการบินไทย อดีตกรรมการการบินไทย ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ใช้บริการของการบินไทย

3. การวิเคราะห์ข้อมูล

จากการนำข้อมูลจากงบการเงินของการบินไทย สายการฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้สอบบัญชีรับอนุญาตและเผยแพร่ต่อสาธารณะแล้ว อีกทั้งข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกอย่างไม่เป็นทางการจากหลาย ๆ แหล่ง มาวิเคราะห์ดังนี้

1. ตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วนของข้อมูล ให้มีข้อมูลเพียงพอในการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 องค์กรคือ การบินไทย สายการฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์

2. จัดเตรียมข้อมูลให้อยู่ในลักษณะที่พร้อมจะวิเคราะห์ โดยเฉพาะสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ ซึ่งมีรอบระยะเวลาบัญชี คือ 1 เมษายน ถึง 31 มีนาคม ได้มีการปรับรอบระยะเวลาบัญชีให้ตรงกันกับการบินไทยและสายการฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ เป็นรอบระยะเวลาบัญชี คือ 1 มกราคม ถึง 31 ธันวาคม ของปี

3. การวิเคราะห์ด้วยอัตราส่วนทางการเงิน เพื่อเปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 องค์การ ประกอบด้วย 1) อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) 2) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios) 3) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) 4) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios) และ 5) อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

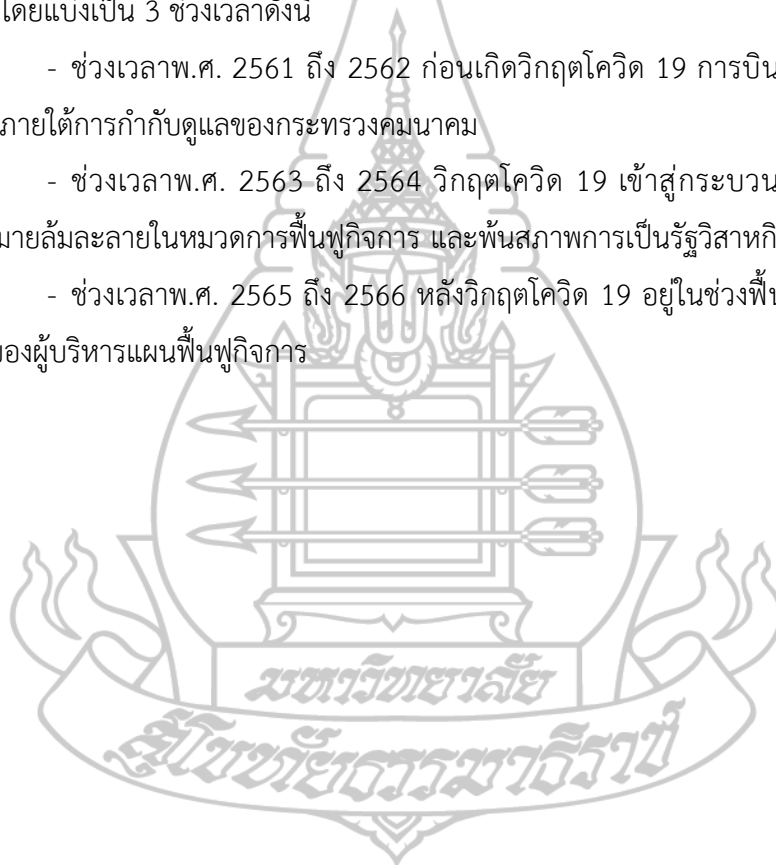
4. การวิเคราะห์ SWOT จากรายงานประจำปีของการบินไทย และจากการสัมภาษณ์เชิงลึกมาวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อองค์การ

5. สรุปตามประเด็นที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ของการศึกษาผลการดำเนินงานของการบินไทย โดยแบ่งเป็น 3 ช่วงเวลาดังนี้

- ช่วงเวลาพ.ศ. 2561 ถึง 2562 ก่อนเกิดวิกฤตโควิด 19 การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม

- ช่วงเวลาพ.ศ. 2563 ถึง 2564 วิกฤตโควิด 19 เข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ภายใต้กฎหมายล้มละลายในหมวดการฟื้นฟูกิจการ และฟื้นฟูสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ

- ช่วงเวลาพ.ศ. 2565 ถึง 2566 หลังวิกฤตโควิด 19 อยู่ในช่วงฟื้นฟูกิจการ ภายใต้การบริหารของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ



บทที่ 4

ผลการศึกษา

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) จัดตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจโดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ แต่อยู่ในการกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม โดยได้ขยายตัวทางธุรกิจอย่างต่อเนื่องในฐานะสายการบินแห่งชาติ และได้แปลงเป็นบริษัทมหาชน จำกัด ภายใต้ชื่อบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) รวมทั้งเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 เพื่อระดมทุนแหล่งเงินทุนในตลาดหลักทรัพย์ อีกทั้งเพื่อเป็นภาพลักษณ์ให้กับองค์กร ตลอดระยะเวลาที่ผ่านการบินไทยมีภาพลักษณ์และการบริการที่ได้รับความเชื่อมั่นและชื่นชมจากผู้โดยสารตลอดมา

ถึงแม้ว่าธุรกิจการบินจะเป็นตลาดผู้แข่งขันน้อยราย ที่ต้องใช้จำนวนเงินในการลงทุนสูง และมีกฎระเบียบมากมาย อีกทั้งต้องได้รับอนุญาตด้วย แต่ก็ยังมีคู่แข่งที่มีความต้องการเข้าสู่ธุรกิจการบินนี้ด้วยการลดต้นทุน หรือบริการที่ไม่จำเป็นต่อผู้โดยสารลง ทำให้การบินไทยที่เคยกึ่งผูกขาดมีคู่แข่งมากขึ้น จนกระทั่งการเกิดวิกฤตโควิด 19 ซึ่งมีผลกระทบต่อการเดินทางและเศรษฐกิจทั่วโลก

การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของการบินไทย จากงบการเงินที่ได้รับการตรวจสอบจากสำนักงานการตรวจเงินแผ่นดินและผู้สอบบัญชีรับอนุญาต โดยใช้อัตราส่วนทางการเงินมาวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน เพื่อเปรียบเทียบกับสายการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ อีก 2 สายการบิน เนื่องจากอยู่ในภูมิภาคและมีขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมตะวันออกเดียวกัน คือ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ สายการบินแห่งชาติของประเทศฟิลิปปินส์และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ สายการบินแห่งชาติของประเทศสิงคโปร์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลาคือ

1. ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2561–2562) การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม
2. ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2563–2564) การบินไทยฟื้นสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ ต้องดำเนินงานภายใต้กฎหมายล้มละลายในหมวดการฟื้นฟูกิจการ
3. ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2565–2566) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ

1. ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2561–2562)

ในปี 2561 และ 2562 เศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกายังมีอัตราการเติบโตในระดับสูง ส่วนในยุโรป จีนและญี่ปุ่น มีการเติบโตที่ชะลอลงเล็กน้อย ภาพรวมเศรษฐกิจโลกยังมีพื้นฐานทางเศรษฐกิจที่แข็งแกร่งจากภาวะการค้าโลกที่ยังขยายตัว ในขณะที่อุตสาหกรรมการบินของโลกยังคงมีแนวโน้มขยายตัว จากความต้องการเดินทางของผู้โดยสารยังเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่การขยายตัวเริ่มลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับปี 2560

เศรษฐกิจไทยได้ขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากการลงทุนของภาครัฐและเอกชน ตลอดจนการบริโภคที่เพิ่มขึ้นในประเทศ อุตสาหกรรมท่องเที่ยวยังเป็นรายได้หลักของประเทศโดยมีนักท่องเที่ยวเดินทางเข้ามายังประเทศไทยในปี 2561 จำนวน 38.3 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2560 ร้อยละ 7.6 และปี 2562 จำนวน 39.7 ล้านคน เพิ่มขึ้นจากปี 2561 ร้อยละ 4.2 โดยนักท่องเที่ยวที่เดินทางมาประเทศไทยมากที่สุด 5 อันดับแรก ประกอบด้วย จีน มาเลเซีย อินเดีย เกาหลี และลาว ส่วนอุตสาหกรรมการบินของไทยยังคงขยายตัวอย่างต่อเนื่องเช่นกัน จากการขยายตัวของเศรษฐกิจและการเพิ่มขึ้นของจำนวนนักท่องเที่ยว

1.1 การบินไทย

ปี 2561 และ 2562 การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม และเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ภายใต้เศรษฐกิจโลกและเศรษฐกิจไทยยังมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง มีผลประกอบการและฐานะการเงินของการบินไทยดังนี้

การบินไทย

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้รวม	188,954,447	200,585,940	190,534,626
ค่าใช้จ่ายรวม	195,325,074	207,684,330	188,712,353
ดอกเบียจ่าย	4,440,770	4,507,462	4,717,217
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(10,781,851)	(11,525,994)	(1,555,052)
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	2,182,771	2,182,771	2,182,771

ในปี 2561 การบินไทยมีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 10,051,314 พันบาท (ร้อยละ 5.28) จากค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกิน ค่าขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์ และรายได้อื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 18,971,977 พันบาท (ร้อยละ 10.05) จากค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าเสื่อมราคาค่าตัดจำหน่าย ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าอะไหล่ ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่นที่เพิ่มขึ้น ดอกเบี้ยจ่ายลดลงจากปี 2560 จำนวน 209,755 พันบาท (ร้อยละ 4.45) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่ลดลง ขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 9,970,942 พันบาท (ร้อยละ 641.20)

ในปี 2562 การบินไทยมีรายได้รวมลดลงจากปี 2561 จำนวน 11,631,493 พันบาท (ร้อยละ 5.80) จากค่าโดยสารและค่าน้ำมันส่วนเกิน และค่าขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์ที่ลดลง ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2561 จำนวน 12,359,256 พันบาท (ร้อยละ 5.95) จากค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าบริการการบิน ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าอะไหล่ ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป ตลอดจนค่าใช้จ่ายอื่นที่ลดลง ดอกเบี้ยจ่าย ลดลงจากปี 2561 จำนวน 66,692 พันบาท (ร้อยละ 1.48) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่ลดลง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 744,143 พันบาท (ร้อยละ 6.46)

หน่วย : พันบาท	การบินไทย		
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
สินทรัพย์หมุนเวียน	45,675,595	44,127,580	51,515,557
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	209,132,577	224,593,616	229,258,988
สินทรัพย์รวม	254,808,172	268,721,196	280,774,545
หนี้สินหมุนเวียน	81,759,051	88,908,437	92,856,036
หนี้สินไม่หมุนเวียน	161,283,414	159,356,425	155,905,711
หนี้สินรวม	243,042,467	248,264,862	248,761,747
ส่วนของผู้ถือหุ้น	11,765,705	20,456,334	32,012,797

ในปี 2561 การบินไทยมีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากปี 2560 จำนวน 7,387,977 พันบาท (ร้อยละ 14.34) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น สิ้นค้า พัสดุดคงเหลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่ลดลง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2560 จำนวน 4,665,372 พันบาท (ร้อยละ 2.03) จากเงินทุนในบริษัทร่วม ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมลดลงจากปี 2560 จำนวน 12,053,349 พันบาท (ร้อยละ 4.29) หนี้สินหมุนเวียนลดลงจากปี 2560 จำนวน 3,947,599 พันบาท (ร้อยละ 4.26) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน และหนี้สินหมุนเวียนอื่นที่ลดลง หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 3,450,714 พันบาท (ร้อยละ 2.21) จากเงินกองทุน บำเหน็จพนักงาน ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมลดลงจากปี 2560 จำนวน 496,885 พันบาท (ร้อยละ 0.20) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2560 จำนวน 11,556,463 พันบาท (ร้อยละ 36.10) จากขาดทุนประจำปี 2561

ในปี 2562 การบินไทยมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 1,548,015 พันบาท (ร้อยละ 3.51) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2561 จำนวน 15,461,039 พันบาท (ร้อยละ 6.88) จากเงินทุนในบริษัทร่วม ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี ทำให้สินทรัพย์รวมลดลงจากปี 2561 จำนวน 13,913,024 พันบาท (ร้อยละ 5.18) หนี้สินหมุนเวียนลดลงจากปี 2561 จำนวน 7,149,384 พันบาท (ร้อยละ 8.04) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน และหนี้สินหมุนเวียนอื่นที่ลดลง หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 1,926,992 พันบาท (ร้อยละ 1.21) จากภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมลดลงจากปี 2561 จำนวน 5,222,395 พันบาท (ร้อยละ 2.10) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2561 จำนวน 8,690,629 พันบาท (ร้อยละ 42.48) จากขาดทุนประจำปี 2562

อัตราส่วนทางการเงิน การบินไทย ปี 2561 และ 2562

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	0.56	0.50	0.55

ในปี 2561 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นลดลงเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนลดลง ในปี 2562 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนลดลง

ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นทั้ง 2 ปี อยู่ในระดับขาดสภาพคล่องเนื่องจากมีค่าต่ำกว่า 1 ซึ่งหมายถึงมีหนี้สินระยะสั้นมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนประมาณเท่าตัว ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตได้

2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	20.66	12.14	7.77

ในปี 2561 หนี้สินรวมลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงมากกว่า ในปี 2562 หนี้สินรวมลดลงเล็กน้อยเมื่อเทียบกับส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงมากกว่า

จากการผลประกอบการที่ขาดทุนของปี 2561 และปี 2562 ทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง แต่หนี้สินยังคงอยู่ในระดับสูง จึงทำให้อัตราส่วนหนี้สินต่อผู้ถือหุ้นสูงถึง 12.14 เท่าในปี 2561 และ 20.66 เท่าในปี 2562 แนวโน้มมีผลเสียกับองค์การอาจจะทำให้ถูกลดเครดิต (Credit Rating) ต้นทุนทางการเงินในการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือออกหุ้นกู้สูงขึ้น

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	(5.51)	(5.75)	(0.82)

ในปี 2561 ความสามารถทำกำไรได้ลดลงเนื่องจากขาดทุนสุทธิที่เพิ่มขึ้น ในปี 2562 ความสามารถทำกำไรได้เพิ่มขึ้นเนื่องจากขาดทุนสุทธิที่ลดลง

จากการผลประกอบการที่ขาดทุนของปี 2561 และปี 2562 ทำให้ประสิทธิภาพในการทำกำไรติดลบ ทำให้ราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์มีมูลค่าลดลง เนื่องจากผู้ลงทุนไม่สามารถได้ผลตอบแทนจากเงินปันผลได้

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	(4.23)	(4.29)	(0.55)

ในปี 2561 สามารถทำกำไรจากสินทรัพย์ได้ลดลงเนื่องจากขาดทุนสุทธิที่เพิ่มขึ้นน้อยกว่าสินทรัพย์รวมลดลง ในปี 2562 สามารถทำกำไรจากสินทรัพย์ได้เพิ่มขึ้นเนื่องจากขาดทุนสุทธิที่ลดลงน้อยกว่าสินทรัพย์รวมลดลง

ผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ติดลบจากการผลประกอบการที่ขาดทุนของปี 2561 และปี 2562 จากการบริหารสินทรัพย์ที่ไม่มีประสิทธิภาพ

จากการผลประกอบการที่ขาดทุนของปี 2561 และ 2562 ทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นลดลง เหลือ 9.37 บาทในปี 2561 และ 5.39 บาทในปี 2562 ต่ำกว่ามูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ทำให้ผู้ถือหุ้นโดยเฉพาะกระทรวงการคลัง ต้องหาแนวทางแก้ไขปัญหาต่อไป

1.2 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาทฟิลิปปีนส์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้รวม	154,536,731	150,439,069	129,509,253
ค่าใช้จ่ายรวม	151,663,611	155,680,463	132,151,076
ดอกเบียจ่าย	12,030,520	5,047,741	3,484,374
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(10,198,954)	(2,843,405)	(4,611,115)
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	11,610,978	11,610,978	11,610,231

ในปี 2561 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 20,929,816 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 16.16) จากค่าโดยสาร ค่าขนส่งสินค้า ค่าอุปกรณ์เสริมที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 23,529,387 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 17.80) จากรายการค่าปฏิบัติการบิน ค่าบำรุงรักษา ค่าบริการเครื่องบินและการจราจร ค่าบริการผู้โดยสาร ค่าการจองและการขายที่เพิ่มขึ้น ดอกเบียจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น จำนวน 1,563,367 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 44.87) ขาดทุนสุทธิลดลงจาก ปี 2560 จำนวน 1,767,710 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 38.34) จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น) เพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 747 หุ้น (ร้อยละ 0.01)

ในปี 2562 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 4,097,662 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 2.72) จากค่าโดยสารที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2561 จำนวน 4,016,852 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 2.58) จากรายการค่าปฏิบัติการบิน ค่าบำรุงรักษา ค่าบริการผู้โดยสาร ค่าการจองและการขายที่ลดลง ดอกเบียจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 6,982,779 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 138.33) จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นเพิ่มขึ้น ขาดทุนสุทธิลดลงจาก ปี 2561 จำนวน 7,355,549 พันบาทฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 258.69)

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซฟิลิปปินส์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
สินทรัพย์หมุนเวียน	47,807,646	39,681,998	35,855,805
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	270,021,834	159,517,852	144,093,749
สินทรัพย์รวม	317,829,480	199,199,850	179,949,554
หนี้สินหมุนเวียน	102,594,566	94,293,398	84,162,880
หนี้สินไม่หมุนเวียน	210,337,323	94,218,317	81,815,441
หนี้สินรวม	312,931,889	188,511,715	165,978,321
ส่วนของผู้ถือหุ้น	4,897,591	10,687,135	13,977,233

ในปี 2561 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 3,826,193 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 10.67) จากลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น สินค้า พัดสุงเคลือ และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 15,424,103 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 10.70) จากรายการ ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 19,250,296 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 10.70) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 10,130,518 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 12.04) จากตัวเงินจ่าย เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้ หมุนเวียนอื่น ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย และหนี้สินหมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 12,402,876 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 15.16) จากรายการภาระผูกพันระยะยาว ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้น จากปี 2560 จำนวน 22,533,394 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 13.58) ทุนที่ออกชำระแล้วลดลงจากปี 2560 จำนวน 25,336,975 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 99.99) ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2560 จำนวน 3,290,098 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 23.54) จากขาดทุนประจำปี 2561

ในปี 2562 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 8,125,648 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 20.48) จากรายการเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้ การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น สินค้า พัดสุงเคลือที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561

จำนวน 110,503,982 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 69.27) จากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 118,629,630 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 59.55) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 8,301,168 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 8.80) จากค่าใช้จ่ายค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น ส่วนที่ถึงกำหนดชำระ ของภาระผูกพันระยะยาวที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 116,119,006 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 123.24) จากภาระผูกพันระยะยาว ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ ที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 124,420,174 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 66.00) ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2561 จำนวน 5,789,544 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 54.17) จากขาดทุนประจำปี 2562

อัตราส่วนทางการเงิน ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ ปี 2561 และ 2562

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)			
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	0.47	0.42	0.43
2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	63.90	17.64	11.87
3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)			
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	(6.60)	(1.89)	(3.56)
	ปี 2561	ปี 2560	ปี 2562
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	(3.21)	(1.43)	(2.56)
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	(208.24)	(26.61)	(32.99)

4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	48.62	75.52	71.92

5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
กำไรต่อหุ้น (EPS)	(0.88)	(0.24)	(0.40)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	0.42	0.92	1.20

1.3 สิงคโปร์แอร์ไลน์

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
รายได้รวม	16,870,200	16,265,400	15,508,800
ค่าใช้จ่ายรวม	15,755,100	14,745,700	14,638,400
ดอกเบี่ยจ่าย	194,700	109,525	100,750
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	765,700	1,109,800	616,800
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	1,856,100	1,856,100	1,856,100

ในปี 2561 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 756,600 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 4.88) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 107,300 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 0.73) ดอกเบี่ยจ่าย สูงขึ้นจากปี 2560 จำนวน 8,775 พันดอลลาร์สิงคโปร์

(ร้อยละ 8.71) จากเงินกู้ยืมระยะยาวสูงขึ้น กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 493,000 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 79.93)

ในปี 2562 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 604,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 3.72) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 1,009,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 6.85) ดอกเบี้ยจ่าย ลดลงจากปี 2561 จำนวน 85,175 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 77.77) จากเงินกู้ยืมระยะยาวสูงขึ้น กำไรสุทธิลดลงจากปี 2561 จำนวน 344,100 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 31.01)

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
สินทรัพย์หมุนเวียน	5,499,700	4,967,000	5,698,700
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	25,005,500	20,925,500	16,873,100
สินทรัพย์รวม	30,505,200	25,892,500	22,571,800
หนี้สินหมุนเวียน	7,378,400	6,565,700	6,304,900
หนี้สินไม่หมุนเวียน	9,443,600	6,098,400	4,595,600
หนี้สินรวม	16,822,000	12,664,100	10,900,500
ส่วนของผู้ถือหุ้น	13,683,200	13,228,400	11,671,300

ในปี 2561 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากปี 2560 จำนวน 731,700 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 12.84) จากเงินสด ยอดคงเหลือในธนาคาร ลูกหนี้อื่น ๆ ที่ลดลง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 4,052,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 24.02) จากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 3,320,700 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 14.71) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 260,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 4.14) จากภาษีเงินได้ค้างจ่าย รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 1,502,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 32.70) จากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี เงินกู้ยืมระยะยาวที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 1,763,600 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 16.18)

และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2560 จำนวน 1,557,100 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 13.34) จากกำไรประจำปี 2561

ในปี 2562 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 532,700 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 10.72) จากเงินสด ยอดคงเหลือในธนาคาร ลูกหนี้อื่น ๆ สินทรัพย์อนุพันธ์ ลูกหนี้การค้าตลอดจนสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 4,080,000 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 19.50) จากรายการที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เงินทุนในบริษัทร่วม เงินลงทุนในกิจการร่วมค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 4,612,700 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 17.81) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 812,700 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 12.38) จากเงินกู้ยืมระยะสั้น เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้ตลอดจนประมาณการหนี้สินระยะสั้นที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 3,345,200 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 54.85) จากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี เงินกู้ยืมระยะยาวที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 4,157,900 พันดอลลาร์สิงคโปร์ และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2561 จำนวน 454,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ จากกำไรประจำปี 2562

อัตราส่วนทางการเงิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ ปี 2561 และ 2562

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	0.75	0.76	0.90

2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	1.23	0.96	0.93

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	4.54	6.82	3.98

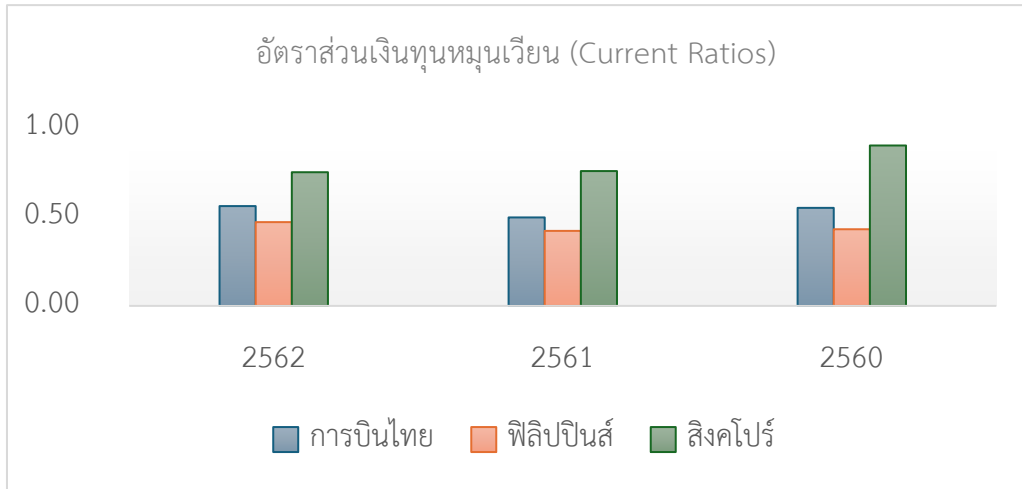
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	2.51	4.29	2.73

	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	5.60	8.39	5.28
4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)			
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	55.30	62.82	68.71
5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)			
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
กำไรต่อหุ้น (EPS)	0.41	0.60	0.33
	ปี 2562	ปี 2561	ปี 2560
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	7.37	7.13	6.29

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 สายการบิน ปี 2561 และ 2562

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินในปี 2561 และ 2562 การบินไทย ฟลิปปินส์แอร์ไลน์และสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของสิงคโปร์แอร์ไลน์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ปกติ ส่วนการบินไทยและฟลิปปินส์แอร์ไลน์ค่อนข้างจะเริ่มประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน 2.) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงินฟลิปปินส์แอร์ไลน์มีสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด การบินไทยค่อนข้างสูง และสิงคโปร์แอร์ไลน์มีสัดส่วนโครงสร้างทางการเงินที่ดี 3.) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร การบินไทยและฟลิปปินส์แอร์ไลน์ มีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน แต่สิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลการดำเนินงานกำไรทั้ง 2 ปี ซึ่งมีผลต่ออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 4.) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ทั้ง 3 สายการบินมีอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คืออยู่ระหว่างประมาณร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 75 5.) อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด จากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนของทั้งการบินไทยและฟลิปปินส์แอร์ไลน์ ทำให้มีขาดทุนต่อหุ้นและส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นที่ลดลง แต่สิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลกำไรจึงทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

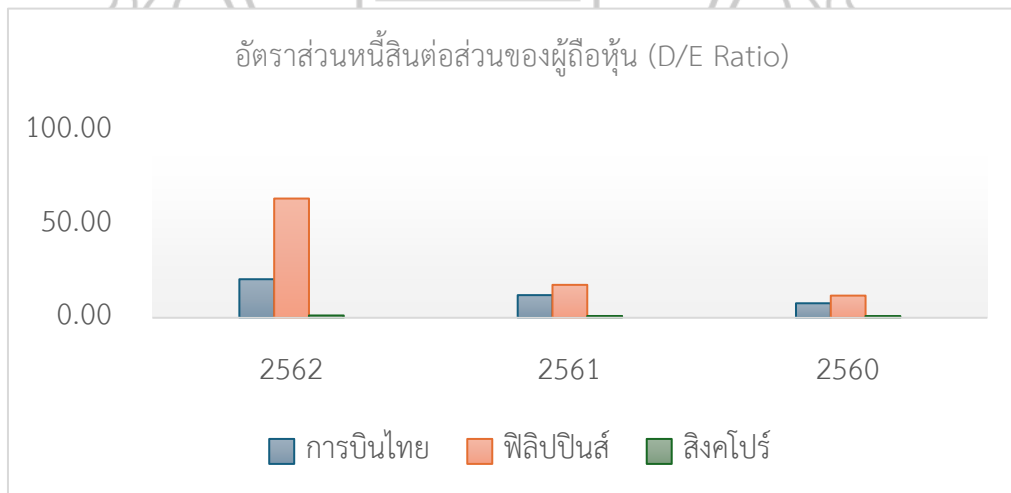


ภาพที่ 4.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนในปี 2561 และ 2562 การบินไทย 0.50 และ 0.56 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 0.42 และ 0.47 แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเริ่มประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 0.76 และ 0.75

ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของทั้ง 3 องค์กร อยู่ในมีค่าต่ำกว่า 1 ซึ่งหมายถึงมีหนี้สินระยะสั้นมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียน ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตได้

2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

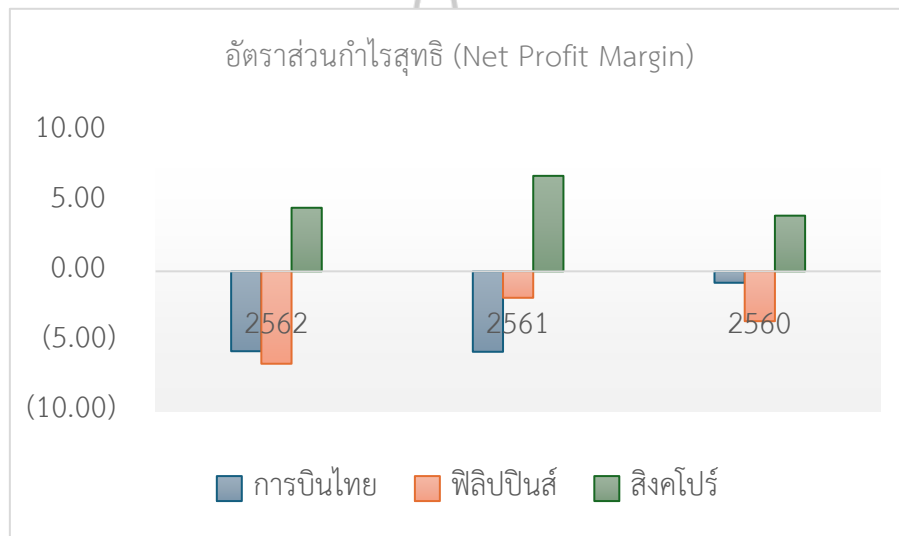


ภาพที่ 4.2 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2561 และ 2562 การบินไทยมีหนี้สินมากกว่าส่วนของผู้ถือหุ้นอยู่ 12.14 เท่า และ 20.66 เท่า ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 17.64 เท่า

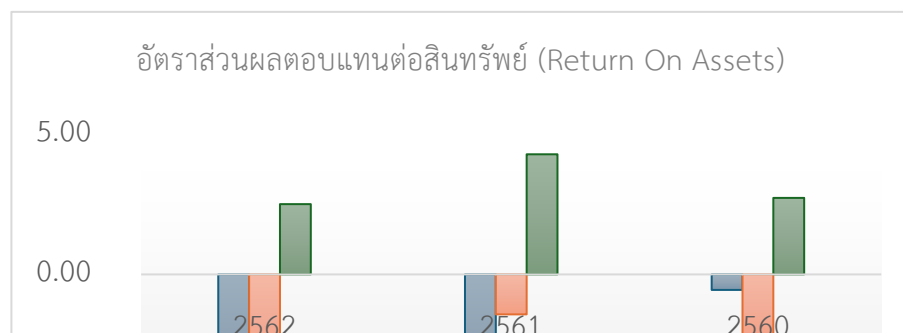
และ 63.90 เท่าตามลำดับ แสดงถึงการมีหนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมากเกินไป แนวโน้มมีผลเสียกับองค์การอาจจะทำให้ถูกลดเครดิต ต้นทุนทางการเงินในการกู้ยืมจากสถาบันการเงิน หรือออกหุ้นกู้สูงขึ้น ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 0.96 เท่า และ 1.23 เท่า ตามลำดับ อยู่ในเกณฑ์ปกติ

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)



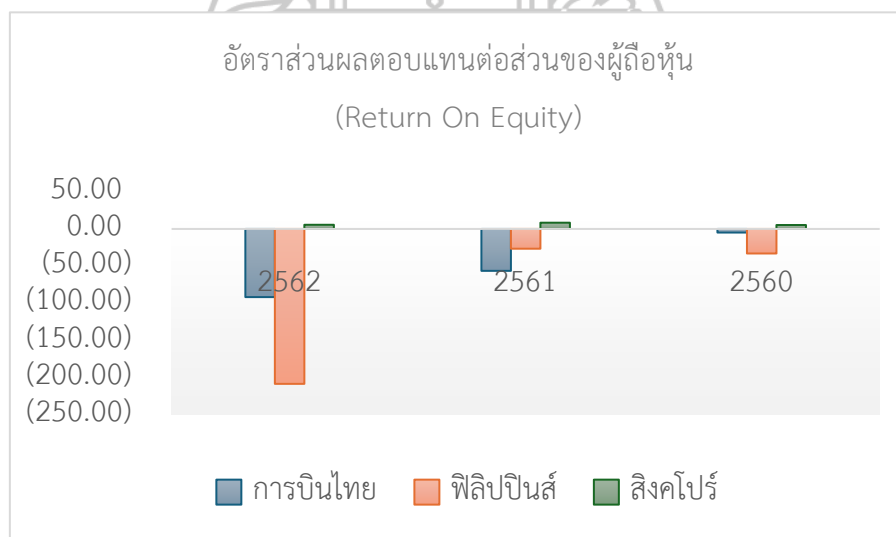
ภาพที่ 4.3 อัตราส่วนกำไรสุทธิ ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิอัตรากำไรสุทธิในปี 2561 และ 2562 การบินไทยติดลบร้อยละ 5.75 และร้อยละ 5.51 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ติดลบร้อยละ 1.89 และร้อยละ 6.60 ตามลำดับ แสดงถึงไม่มีความสามารถในการทำกำไร ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีความสามารถในการทำกำไรร้อยละ 6.82 และร้อยละ 4.54 ตามลำดับ ซึ่งแสดงถึงผลการดำเนินงานที่ดีกว่า



ภาพที่ 4.4 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในปี 2561 และ 2562 การบินไทยติดลบร้อยละ 4.29 และร้อยละ 4.23 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ติดลบร้อยละ 1.43 และร้อยละ 3.21 ตามลำดับ แสดงถึงความไม่มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ร้อยละ 4.29 และร้อยละ 2.51 ตามลำดับ แสดงถึงการบริหารสินทรัพย์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า

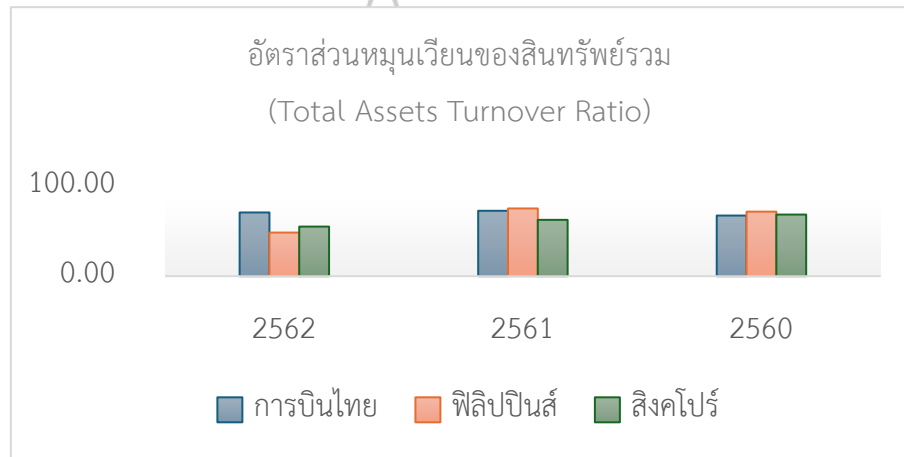


ภาพที่ 4.5 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2561 และ 2562 การบินไทยติดลบร้อยละ 56.34 และร้อยละ 91.64 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ติดลบร้อยละ 26.61 และ

ร้อยละ 208.24 แสดงถึงผลประกอบการที่ขาดทุนทั้งสองปีตามลำดับ ทำให้ไม่สามารถให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นได้ ซึ่งจะมีผลทำให้ราคาหุ้นในตลาดลดลง ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีความสามารถในการทำกำไรจากส่วนของผู้ถือหุ้นร้อยละ 8.39 และร้อยละ 5.60 ตามลำดับ ทำให้มูลค่าตลาดขององค์การดีขึ้น

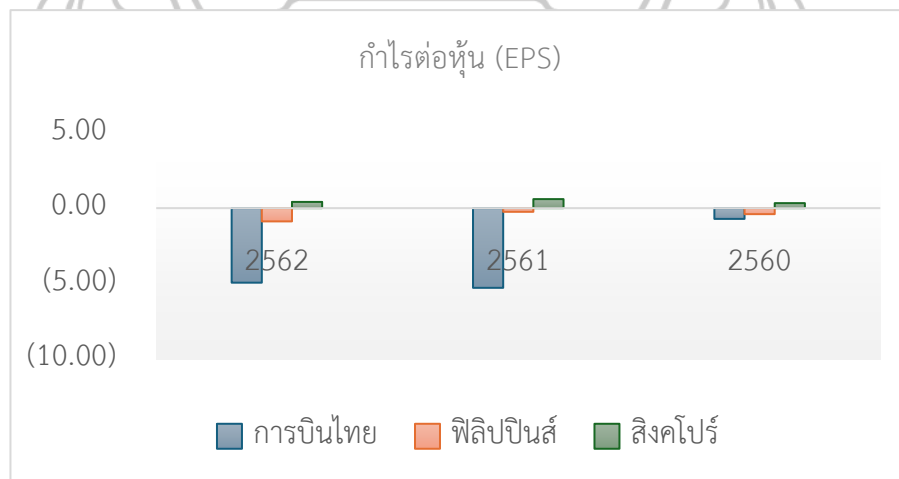
4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)



ภาพที่ 4.6 อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิอัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปี 2561 และ 2562 การบินไทยร้อยละ 72.93 และร้อยละ 71.05 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ร้อยละ 75.52 และร้อยละ 48.64 สิงคโปร์แอร์ไลน์ร้อยละ 62.82 และร้อยละ 55.30 ตามลำดับ ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ใกล้เคียงกัน

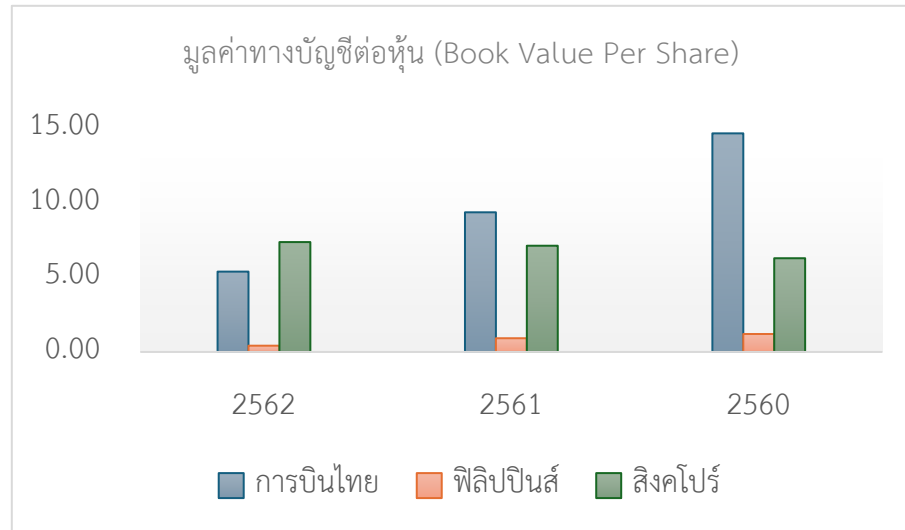
5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)



ภาพที่ 4.7 กำไรต่อหุ้น ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิกำไรต่อหุ้นในปี 2561 และ 2562 การบินไทยขาดทุนต่อหุ้น 5.28 และ 4.94 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ขาดทุนต่อหุ้น 0.24 และ 0.88 ตามลำดับ จากผลการดำเนินงานที่

ขาดทุนทั้งสองปี โดยเฉพาะการบินไทยที่มีจำนวนค่อนข้างมากอย่างต่อเนื่อง ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ยังมีผลการดำเนินงานที่ดีทำให้มีกำไรต่อหุ้น 0.60 และ 0.41 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.8 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ปี 2561 และ 2562

จากแผนภูมิมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นในปี 2561 และ 2562 การบินไทย 9.37 และ 5.39 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 0.92 และ 0.42 ตามลำดับ แสดงถึงมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นขององค์การที่ต่ำกว่ามูลค่าที่ตราไว้ ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 7.13 และ 7.37 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นที่สูงกว่ามูลค่าที่ตราไว้

1.4 การวิเคราะห์ SWOT การบินไทย ปี 2561 และ 2562

เป็นกระบวนการวิเคราะห์องค์การที่ใช้ในการประเมินและทำความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อค้นหา จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) Opportunities โอกาส (Opportunities) และ จุดอ่อน (Weaknesses)

ปัจจัยภายใน

จากการรวบรวมข้อมูลจากรายงานประจำปีของการบินไทยในปี 2561 และ 2562 ตลอดจนการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง เพื่อค้นหาปัจจัยภายในการบินไทยที่มีผลกระทบต่อผลดำเนินงาน ได้ข้อสรุปเพื่อนำมาเป็นการรอบการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนตามแนวความคิด 7S ของ McKinsey ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคม โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ถึงร้อยละ 53.16 ดำรงสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติ อีกทั้งเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย การเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้คณะกรรมการของการบินไทย มาจากการแต่งตั้งที่เป็นข้าราชการระดับสูงของกระทรวงคมนาคมและ

กระทรวงการคลัง อีกทั้งผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถ คู่กันเคยกับการเมืองที่กำกับดูแล เพื่อที่กระทรวงต้นสังกัดสามารถมอบนโยบายได้อย่างสะดวก

2. กลยุทธ์ (Strategy) การบินไทยผู้ก่อตั้งพันธมิตรการบิน Star Alliance เพื่อลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ท่ามกลางวิกฤตปัจจัยภายนอก เช่น ค่าเงินบาทแข็งค่า สงครามการค้าระหว่างสหรัฐกับจีน เศรษฐกิจโลกซบเซา และการปิดน่านฟ้าของปากีสถาน ส่งผลให้ปริมาณนักท่องเที่ยวและกำลังซื้อของลูกค้าลดลง ประกอบกับความล่าช้าของการซ่อมเครื่องยนต์ของทางผู้ผลิต ทำให้ปริมาณการผลิตและจำนวนเครื่องบินที่ให้บริการลูกค้าลดลง

3. รูปแบบ (Style) การเป็นรัฐวิสาหกิจจึงมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ต้องอยู่ในกรอบระเบียบระบบราชการ ทำให้การบริหารจัดการไม่คล่องตัวเหมือนกับบริษัทเอกชนที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์อื่น ๆ อีกทั้งยังต้องถูกกำกับดูแลจากกระทรวงคมนาคม และต้องรายงานผลการดำเนินงานกับสำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (สคร.) กระทรวงการคลังอีกด้วย

4. บุคลากร (Staff) การจัดการบุคลากรเข้าทำงาน มีกระบวนการคัดเลือกผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทยในการให้บริการเอาใจใส่ลูกค้าอย่างประทับใจ แต่ความเป็นรัฐวิสาหกิจทำให้ยังคงมีระบบอุปถัมภ์แทรกอยู่ในองค์กร

5. ทักษะ (Skills) เป็นสายการบินที่ดำเนินงานมาว่าครึ่งศตวรรษ จึงมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอย่างครบวงจร เช่น ฝ่ายช่างที่มีประสบการณ์ ครีวการบินไทยที่ขึ้นชื่อไปทั่วโลก อีกทั้งการให้บริการของลูกค้าเรื่องที่มีขนบธรรมเนียมวัฒนธรรมไทยเป็นที่ประทับใจแก่ผู้ใช้บริการ

6. ระบบ (Systems) มีกระบวนการและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานทุกอย่างที่เป็นระบบอย่างต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ การวางระบบงานกระบวนการทางธุรกิจ ที่ใช้เพื่อสนับสนุนการดำเนินงาน กระบวนการ ขั้นตอน และระบบข้อมูลที่สนับสนุนธุรกิจ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นสายการบินแห่งชาติก่อตั้งมาเป็นเวลานานกว่าครึ่งศตวรรษ พนักงานการบินไทยจึงมีค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเชื่อร่วมกันในหน่วยงาน เนื่องจากการที่จะได้รับคัดเลือกเป็นพนักงานต้องผ่านกระบวนการมามาก อีกทั้งได้สวัสดิการที่ดีทำให้การหมุนเวียนของพนักงานค่อนข้างต่ำ

จากการนำหลัก 7S มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร สามารถสรุปเป็น Strengths (จุดแข็ง) และ Weaknesses (จุดอ่อน) ของการบินไทยในช่วงปี 2561 และ 2562 ได้ดังนี้

จุดแข็ง

- เป็นสายการบินแห่งชาติ ก่อตั้งมาเป็นเวลานานกว่าครึ่งศตวรรษ

- มีเอกลักษณ์ของความเป็นไทยในการให้บริการเอาใจใส่ลูกค้าอย่างประทับใจ
- การเป็นกลุ่มผู้ก่อตั้งพันธมิตรการบิน Star Alliance
- มีศักยภาพในการดำเนินการซ่อมบำรุงอากาศยาน ครีวการบิน การบริการภาคพื้น และการบริการบนเครื่องบินอย่างครบวงจร
- มีศักยภาพในการผลิตนักบิน พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน และบุคลากรการบิน อย่างมีคุณภาพ
- มีเครือข่ายเส้นทางบินครอบคลุมทุกจุดที่สำคัญทั้งภายในประเทศและต่างประเทศทั่วโลก

จุดอ่อน

- การเป็นรัฐวิสาหกิจจึงมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ต้องอยู่ในกรอบระเบียบระบบราชการ ทำให้การบริหารจัดการไม่คล่องตัว
- คณะกรรมการการบินไทย เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ แต่ไม่ใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่
- การยึดติด “กับดักแห่งความสำเร็จ” ทำให้หยุดพัฒนา ขณะที่คู่แข่งมีการปรับตัวพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- ระบบอุปถัมภ์ในองค์กร
- การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวร เช่น อาคารสถานที่ เครื่องบิน ขาดประสิทธิภาพ
- ต้นทุนการบำรุงรักษาเครื่องบินที่หลากหลายรุ่นถึง 11 รุ่น จากจำนวนเครื่องบิน 100 ลำ
- ประสิทธิภาพด้านการให้บริการ และการบริหารจัดการต่ำลง อาจมีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน รวมถึงความเชื่อมั่นในองค์กรที่ลดลง เนื่องจากผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

ปัจจัยภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

โอกาส

- อัตราขยายตัวของเศรษฐกิจโลก และเศรษฐกิจในภูมิภาค มีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ถึงแม้ว่าจะอยู่ในอัตราต่ำก็ตาม แต่อุปสงค์ในการเดินทางทางอากาศมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง
- รายได้จากการท่องเที่ยวเป็นรายได้หลักของประเทศ รัฐจึงมีนโยบายสนับสนุน เพื่อให้มีการเดินทางเข้ามาท่องเที่ยวทั้งจากทั่วโลกและภายในประเทศ
- การเป็นสายการบินแห่งชาติ ทำให้เกิดความเป็นเจ้าของในจิตสำนึกของคนไทย

- สภาพแวดล้อมทางสังคม เป็นค่านิยมหากผู้บริโภคเดินทางทางอากาศสูงกว่าเดินทางทางบก

- เหมาะสำหรับผู้บริโภคที่ใช้ภาษาสากลได้ไม่คล่อง เนื่องจากสามารถสื่อสารกับผู้ให้บริการบนเครื่องบินอย่างสะดวก

- มีตารางเที่ยวบินที่สะดวกต่อการเดินทาง

อุปสรรค

- ปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ สร้างความไม่มั่นใจของผู้เดินทาง

- การแทรกแซงนโยบายต่าง ๆ ของการบินไทย จากการเมือง

- ปัญหาโรคระบาดที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

- ค่าเงินบาทที่ผันผวน อีกทั้งต้นทุนเชื้อเพลิงที่สูงกว่าประเทศผู้ส่งออกน้ำมัน

- คู่แข่งที่เข้าสู่ตลาดมากขึ้น โดยเฉพาะสายการบินต้นทุนต่ำ

จากการวิเคราะห์จากข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน (SWOT) ของการบินไทย จากรายงานประจำปี และการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ช่วงก่อนเข้าพื้นที่ปฏิบัติการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2561–2562) การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม สามารถสรุปผลการดำเนินงานของการบินไทยได้ดังนี้

ก. การเงิน (Money) จากโครงสร้างผู้ถือหุ้นที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ถึงร้อยละ 53.16 ดังนั้นการบินไทยจึงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ มีผลประกอบการในปี 2561 และ 2562 โดยมีผลขาดทุน 11,525,994 พันบาท และ 10,781,851 พันบาทตามลำดับ เป็นการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาหลายปี ทำให้สภาพคล่องของการบินไทยอยู่ในระดับต่ำมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอยู่ที่ 0.50 และ 0.56 เท่านั้น แสดงถึงความสามารถชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในขั้นเกือบจะวิกฤตแล้ว นอกจากนี้อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีมากถึง 12.14 เท่าในปี 2561 และ 20.66 เท่าในปี 2562 จากผลประกอบการที่ขาดทุนต่อหุ้น 5.33 บาท ในปี 2561 และขาดทุนต่อหุ้น 5.51 บาท ในปี 2562 ทำให้ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบทั้งหมด นอกจากนี้มูลค่าหุ้นคงเหลือต่อหุ้นละ 9.37 บาท ในปี 2561 และ 5.39 บาท ในปี 2562 จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

ข. การบริหารจัดการ (Management) จากการที่การบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้การบริหารจัดการต้องยึดติดกับกฎระเบียบราชการ ทั้งที่เป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้ไม่คล่องตัวในการแข่งขันกับตลาดที่มีการแข่งขันทั้งราคาและบริการในธุรกิจการบิน ถึงแม้ว่าเป็นตลาดผู้แข่งขันน้อยรายก็ตาม คณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและติดตามการบริหารจัดการของฝ่ายจัดการ ล้วนแต่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ อีกทั้งเป็น

ข้าราชการระดับสูงของทั้งกระทรวงคมนาคมและกระทรวงคลัง แต่ไม่ได้นำความรู้และประสบการณ์ มาใช้กับการบินไทยอย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารราชการแผ่นดินกับการบริหารธุรกิจที่มีการมี แข่งขันสูงมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้การกำหนดนโยบายหลักต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้า กระทรวงก่อน

ค. บุคลากร (Man) การบินไทยก่อตั้งมากว่าครึ่งศตวรรษจึงมีบุคลากร ที่มีประสบการณ์ ตลอดจนความรู้ความสามารถความชำนาญในการให้บริการ อีกทั้งขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมไทยเป็น ที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นประเทศเมืองยิ้ม พนักงานการบินไทยได้รับคำชมเชยจากผู้โดยสารต่างชาติที่ใช้ บริการอย่างต่อเนื่อง แต่การยึดติด “กับดักแห่งความสำเร็จในอดีต” ทำให้ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งระบบอุปถัมภ์ในองค์กร ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีพนักงานจำนวนมากเกินไป เมื่อเทียบกับปริมาณงาน ทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน และผู้บริหาร เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ สูงเกินไป

ง. วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบินไทยมีเครื่องบินมากถึง 11 แบบ และเครื่องบินที่ใช้ ในการขับเคลื่อนก็มีอยู่หลายแบบ ทำให้เกิดปัญหาการซ่อมบำรุง และการสำรองชิ้นส่วนอะไหล่ต่าง ๆ ที่มีปริมาณและจำนวนมาก อีกทั้งอาคาร สถานที่ ทั้งในประเทศและสำนักงานในต่างประเทศ ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ส่งผลให้อัตรာส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับต่ำคือ เพียงร้อยละ 72.93 ในปี 2561 และร้อยละ 71.05 ในปี 2562 เท่านั้น

2. ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2563–2564)

ในเดือนธันวาคม 2562 ได้เกิดโรคติดต่อไวรัสกลุ่มทางเดินหายใจเฉียบพลันรุนแรง 2 (SARS-CoV-2) ที่เรียกว่าโคโรนา 2019 หรือ โควิด 19 ที่นครอู่ฮั่น เมืองเอกของมณฑลหูเป่ย์ ประเทศ จีน จากนั้นได้มีการแพร่ระบาดครั้งใหญ่ไปทั่วโลกในเวลาต่อมา การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 สามารถแพร่ระบาดได้ระหว่างบุคคล จากการสัมผัสหรืออยู่ใกล้ชิดเป็นหลัก โดยผ่านละอองเสมหะ ขนาดเล็กที่เกิดจากการไอ จาม หรือพูดคุยกัน แม้ละอองเสมหะเหล่านี้เกิดเมื่อหายใจออก แต่ปกติจะ ตกลงสู่พื้นหรือติดค้างบนพื้นผิววัตถุต่าง ๆ ไม่ได้เกิดจากการติดเชื้อในระยะไกล บุคคลอาจติดเชื้อได้ จากการสัมผัสพื้นผิวที่ปนเปื้อนแล้วนำมาแตะตา จมูก หรือปากของตน ทำให้ทุกประเทศทั่วโลกได้ กำหนดมาตรการการควบคุมโรคประกอบด้วย การลดการเดินทาง การเข้าออกพื้นที่ การปิดสนามบิน การใช้มาตรการเว้นระยะห่าง (Social distancing) มีการปิดสถานที่ ปิดสถานการค้า และกิจกรรม ทางเศรษฐกิจ ปิดเมือง ฯลฯ มาตรการดังกล่าวส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ การค้า การทำงาน ผลิต และอุตสาหกรรมท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมต่อเนื่อง โรงแรม ร้านอาหาร รวมไปถึงการผลิตใน

ภาคอุตสาหกรรม สร้างความกังวลกับประชากรทั้งโลกที่จะต้องดูแลปกป้องตัวเองด้วยการกักตัวอยู่กับบ้าน ไม่สามารถไปทำงานหาเลี้ยงชีพแบบปกติได้ ธุรกิจจำนวนมากต้องหยุดกิจการ หรือทำได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ

2.1 การบินไทย

จากการประกาศงดการเดินทางและปิดประเทศ การบินไทยเป็นองค์กรที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ทำให้การบินไทยไม่มีรายได้จากธุรกิจ แต่ค่าใช้จ่ายคงที่ยังต้องจ่ายปกติ เช่น ค่าเงินเดือน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายสำนักงาน ดอกเบี้ยจ่าย เป็นต้น เป็นเหตุให้สภาพคล่องทางการเงินของการบินไทยที่ไม่ดีอยู่แล้ว เข้าสู่ภาวะวิกฤติ อีกทั้งจากผลการดำเนินงานของการบินไทยที่ขาดทุนมาต่อเนื่องหลายปีติดต่อกัน จนทำให้ ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2562 มีส่วนของผู้ถือหุ้นคงเหลือเพียง 11,765,705 พันบาท จากทุนที่ออกจำหน่ายและชำระแล้วมีถึง 21,827,719 พันบาท ทำให้มูลค่าหุ้นที่ตราไว้มูลค่าละ 10 บาท คงเหลืออยู่เพียง 5.39 บาทเท่านั้น และเมื่อสิ้นสุดไตรมาสที่ 1 ปี 2563 มีผลขาดทุนเพิ่มขึ้นอีก 22,676,305 พันบาท และมีหนี้สินรวม 350,945,678 พันบาท ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบเกินทุนถึง 12,460,112 พันบาท (งบแสดงการเปลี่ยนแปลงของผู้ถือหุ้น สำหรับงวดสามเดือนสิ้นสุดวันที่ 31 มีนาคม 2563) ดังนั้นการบินไทยจึงตกอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว

ในวันที่ 22 พฤษภาคม 2563 กระทรวงการคลังได้ลดสัดส่วนการถือหุ้นในการบินไทยลงต่ำกว่า ร้อยละ 50 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด โดยจำหน่ายหุ้นคิดเป็นร้อยละ 3.17 ของจำนวนหุ้นที่ออกและเรียกชำระแล้วทั้งหมด ให้แก่กองทุนรวมวายุภักษ์หนึ่ง โดยกระทรวงการคลังยังคงเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ คงเหลือถือหุ้นร้อยละ 47.86 ทั้งนี้ภายหลังการลดสัดส่วนการถือหุ้นของกระทรวงการคลังดังกล่าว การบินไทยพ้นจากสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ ตามกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ต่อมาในวันที่ 26 พฤษภาคม 2563 การบินไทยได้ยื่นคำร้องขอฟื้นฟูกิจการต่อศาลล้มละลายกลางภายใต้พระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 และศาลล้มละลายรับคำร้องไว้พิจารณาทำให้เกิด “สภาวะพักชำระหนี้” (Moratorium หรือ Automatic Stay) เพื่อรักษาสีทธิของลูกหนี้และเจ้าหนี้ไว้ชั่วคราวก่อนที่จะดำเนินการตามกระบวนการฟื้นฟูกิจการต่อไปและในวันที่ 14 กันยายน 2563 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งให้การบินไทยดำเนินการฟื้นฟูกิจการและตั้งคณะผู้ทำแผนตามที่การบินไทยเสนอประกอบด้วย

1. พลอากาศเอกชัยพฤกษ์ ดิษยะศริน
2. นายจักรกฤษณ์ พาราพันธกุล
3. นายพีระพันธุ์ สาลีรัฐวิภาค
4. นายบุญทักษ์ หวังเจริญ
5. นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์

6. นายชาญศิลป์ ตรีนุชกร

7. บริษัท อีวาย คอร์ปอเรทแอดไวซอรี เซอร์วิสেস จำกัด

จากการที่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งให้การบินไทยเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ โดยเริ่มจากการแต่งตั้งผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ทำให้อำนาจในการบริหารจัดการองค์การตกอยู่กับคณะผู้ทำแผน เพื่อทำการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ อันประกอบด้วย สินทรัพย์ หนี้สิน สิทธิเรียกร้องต่าง ๆ ฯลฯ ดังนั้นคณะกรรมการของการบินไทย จึงไม่มีอำนาจใด ๆ ที่จะบริหารจัดการองค์การต่อไปได้ โดยผู้ทำแผนจะต้องทำแผนให้แล้วเสร็จภายใน 3 เดือน นับแต่วันลงประกาศคำสั่งผู้ทำแผนในราชกิจจานุเบกษา แต่สามารถขยายระยะเวลาได้อีก ครั้งละ 1 เดือนไม่เกิน 2 ครั้ง เสนอต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ เพื่อให้เจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์จัดประชุมเจ้าหนี้เพื่อพิจารณาแผนฟื้นฟูกิจการต่อไป คณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการจึงได้กำหนดแนวทางในการทำแผนฟื้นฟู ดังนี้

1. การสร้างรายได้ในทุกด้านทั้งรายได้จากการบินและนอกเหนือจากการบิน ประกอบด้วย การเน้นเส้นทางทำกำไร เส้นทางที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญ และเส้นทางบินใหม่ที่มีศักยภาพ ปรับปรุงโครงสร้างการพาณิชย์ ดำเนินธุรกิจใหม่จากหน่วยธุรกิจ การปฏิบัติการ ที่มีศักยภาพ ในการหารายได้

2. เพิ่มประสิทธิภาพจากการบริหารจัดการต้นทุน จากค่าใช้จ่ายที่เกิดจากการปฏิบัติการบิน โดยมีการขับเคลื่อนหลัก คือการบริหารสัญญาเช่าเครื่องบินและเครื่องยนต์ การบริหารการจัดซื้อ และการบำรุงรักษาเครื่องบิน

3. ลดโครงสร้างองค์การให้มีขนาดเล็กลงแต่มี ทักษะ ชีตความสามารถ และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยปรับลดขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว ง่าย กระชับ โดยมีการขับเคลื่อนหลักคือการปรับโครงสร้างองค์การพร้อมกับวัฒนธรรมองค์การ เพิ่มความสามารถด้านเทคโนโลยี รองรับการบินฟูกิจการ และการดำเนินการเพื่อมุ่งสู่ผลลัพธ์ เช่น

- โครงการพนักงานลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (โครงการ Together We Can)

- โครงการ “ร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร” (Mutual Separation Plan) พร้อมทั้งโครงการลาหยุดโดยไม่ได้รับเงินเดือน (Leave Without Pay)

- หารายได้เพิ่มจากธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับการขนส่งผู้โดยสาร เช่น โครงการ อร่อยล้นฟ้า ไม่บินก็ ฟินได้หรือโครงการ (Thai Flying Experience & Beyond)

โดยคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ได้นำส่งแผนฟื้นฟูกิจการต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2564 ซึ่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้กำหนดให้มีการประชุมเจ้าหนี้ในวันที่ 12 พฤษภาคม 2564 แต่ได้เลื่อนกำหนดออกไป ตามคำร้องขอของเจ้าหนี้จำนวน 20 ราย ซึ่งมีจำนวนหนี้รวมกันไม่น้อยกว่า 1 ใน 10 ของจำนวนหนี้ทั้งหมดของเจ้าหนี้ที่เข้าร่วมประชุม และได้กำหนดการ

ประชุมเจ้าหน้าที่ครั้งใหม่เป็นวันที่ 19 พฤษภาคม 2564 ซึ่งเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์ได้มีการประชุมเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ เป็นที่เรียบร้อยแล้ว และที่ประชุมเจ้าหน้าที่ได้มีมติตามมาตรา 90/46 แห่งพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 (และที่แก้ไขเพิ่มเติม) โดยมีเจ้าหน้าที่ที่มีจำนวนหนึ่งรวมกันในสัดส่วนร้อยละ 91.56 ของจำนวนหนี้ของเจ้าหนี้ทั้งหมด ที่เข้าร่วมประชุมและออกเสียงลงคะแนนยอมรับแผนฟื้นฟูกิจการที่ผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ ได้ยื่นต่อเจ้าพนักงานพิทักษ์ทรัพย์เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2564 และตามคำร้องขอแก้ไขแผนฟื้นฟูกิจการจำนวน 3 ฉบับ ที่เสนอโดยผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และเจ้าหนี้อีก 2 ราย ได้แก่ ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) และชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด โดยที่ประชุมเจ้าหนี้มีมติแต่งตั้งคณะกรรมการเจ้าหนี้จำนวน 7 ราย ได้แก่

1. กระทรวงการคลัง
2. ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน)
3. สหกรณ์ออมทรัพย์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ จำกัด
4. บริษัท ไทยสมุทรประกันชีวิต จำกัด
6. ชุมชนสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด
7. สหกรณ์ออมทรัพย์การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย จำกัด

ต่อมาเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบด้วยแผนฟื้นฟูกิจการและคำร้องขอแก้ไขแผน และแผนฟื้นฟูกิจการกำหนดให้นายปิยสวัสดิ์ อัมระนันทน์ นายพรชัย ฐีระเวช นายไกรสร บารมีอวยชัย นายศิริ จิระพงษ์พันธ์ และนายชาญศิลป์ ตรีนุชกร เป็นผู้บริหารแผน โดยพระราชบัญญัติล้มละลาย พุทธศักราช 2483 มาตรา 90/59 ให้บรรดาสีทธิและอำนาจหน้าที่ของผู้ทำแผนตกเป็นของผู้บริหารแผน ตั้งแต่ผู้บริหารแผนได้ทราบคำสั่งศาล ซึ่งผู้บริหารแผนจะต้องบริหารกิจการและทรัพย์สิน รวมถึงบริษัทร่วม/ย่อย ให้เป็นไปตามที่กำหนดในแผนฟื้นฟูกิจการ และตามอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ. ล้มละลาย และกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้อง

จากเหตุวิกฤตโควิด 19 ทำให้ทั่วโลกปิดประเทศ การบินไทยได้รับผลกระทบโดยตรง จึงทำให้ปี 2563 เป็นปีที่เลวร้ายที่สุดในการครบรอบ 60 ปี นับตั้งแต่การจดทะเบียนจัดตั้งบริษัทมา โดยมีผลการดำเนินงานของปี 2563 และ ปี 2564 ดังนี้

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้รวม	89,981,006	48,636,861	188,954,447
ค่าใช้จ่ายรวม	28,200,380	170,540,876	195,325,074
ดอกเบียจ่าย	9,489,834	12,193,849	4,440,770
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	57,414,476	(141,998,954)	(10,781,851)
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	2,182,771	2,182,771	2,182,771

ในปี 2563 การบินไทยมีรายได้รวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 140,317,586 พันบาท (ร้อยละ 74.26) จากค่าโดยสาร ค่าน้ำหนักส่วนเกิน ค่าขนส่ง ค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ที่ลดลง ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 24,784,198 พันบาท (ร้อยละ 12.69) จากค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าบริการการบิน ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่าย ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าอะไหล่ ค่าสินค้า ค่าวัสดุทั่วไป และค่าใช้จ่ายอื่นที่ลดลง ดอกเบียจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 7,753,079 พันบาท (ร้อยละ 174.59) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น ขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 131,217,103 พันบาท (ร้อยละ 1,217.02)

ในปี 2564 การบินไทยมีรายได้รวมจำนวน 89,981,006 พันบาท จากการขายหรือการให้บริการจำนวน 21,572,187 พันบาท รายได้อื่นจำนวน 68,408,819 พันบาท จากกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 61,807,531 พันบาท กำไรจากการขายเงินลงทุน 2,833,995 พันบาท และอื่น ๆ จำนวน 3,767,292 พันบาท รายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 41,344,145 พันบาท (ร้อยละ 85.01) ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 142,340,496 พันบาท (ร้อยละ 83.46) จากค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าบริการการบิน ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน ค่าเสื่อมราคา ค่าตัดจำหน่ายที่ลดลง ดอกเบียจ่าย ลดลงจากปี 2563 จำนวน 2,704,015 พันบาท (ร้อยละ 22.18) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่ลดลง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 199,413,430 พันบาท (ร้อยละ 140.43) ส่วนหนึ่งมาจากกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวนเงิน 61,807,531 พันบาท

การบินไทย

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
สินทรัพย์หมุนเวียน	24,795,512	20,250,994	45,675,595
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	136,423,742	189,045,820	209,132,577
สินทรัพย์รวม	161,219,254	209,296,814	254,808,172
หนี้สินหมุนเวียน	47,348,299	302,096,193	81,759,051
หนี้สินไม่หมุนเวียน	185,121,433	35,865,484	161,283,414
หนี้สินรวม	232,469,732	337,961,677	243,042,467
ส่วนของผู้ถือหุ้น	(71,250,478)	(128,664,863)	11,765,705

ในปี 2563 การบินไทยมีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากปี 2562 จำนวน 25,424,601 พันบาท (ร้อยละ 55.66) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่นที่ลดลง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2562 จำนวน 20,086,757 พันบาท (ร้อยละ 9.60) จากเงินทุนในบริษัทร่วม ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และภาษีเงินได้รอการตัดบัญชีลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 45,511,358 พันบาท (ร้อยละ 17.86) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 220,337,142 พันบาท (ร้อยละ 269.50) จากเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2562 จำนวน 125,417,930 พันบาท (ร้อยละ 77.76) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นที่ลดลง ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 94,919,210 พันบาท (ร้อยละ 39.05) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2562 จำนวน 140,430,568 พันบาท (ร้อยละ 1,193.56) จากขาดทุนประจำปี 2563

ในปี 2564 การบินไทยมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 4,544,518 พันบาท (ร้อยละ 22.44) จากลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขายที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2563 จำนวน 52,622,078 พันบาท (ร้อยละ 27.84) จากเงินทุนในบริษัทร่วม ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 48,077,560 พันบาท (ร้อยละ 22.97) หนี้สินหมุนเวียนลดลงจากปี 2563 จำนวน 254,747,894 พันบาท (ร้อยละ 84.33) จากเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้

หมุนเวียนอื่น หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่ลดลง หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 149,255,949 พันบาท (ร้อยละ 416.15) จากรายการหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน และหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 105,491,945 พันบาท (ร้อยละ 31.21) และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 57,414,384 พันบาท (ร้อยละ 44.62) จากกำไรประจำปี 2564

อัตราส่วนทางการเงิน การบินไทย ปี 2563 และ 2564

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	0.52	0.07	0.56

ในปี 2563 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นลดลงเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น ในปี 2564 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเพิ่มขึ้นเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นน้อยกว่าหนี้สินหมุนเวียนลดลง

สภาพคล่องทางการเงินในปี 2563 อยู่ในขั้นวิกฤติ ไม่มีความสามารถในการชำระหนี้ที่ถึงกำหนดชำระ จนต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อขอความคุ้มครองจากศาลล้มละลายในการพักชำระหนี้ (Automatic Stay) เพื่อให้สามารถจัดทำแผนฟื้นฟูกิจการต่อไป ส่วนในปี 2564 หลังจากได้รับให้ฟื้นฟูกิจการได้ จึงได้จัดโครงสร้างเจ้าหนี้ใหม่ทำให้หนี้สินหมุนเวียนลดลง โดยส่วนที่ลดลงได้แปลงเป็นหนี้สินระยะยาว ตามแผนฟื้นฟูกิจการ

5. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	n/a	n/a	20.66

ในปี 2563 และปี 2564 ส่วนของผู้ถือหุ้นที่ลดลงมากถึงขั้นติดลบทำให้ไม่สามารถคำนวณค่าได้ จึงอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว โดยในแผนฟื้นฟูกิจการมีแนวทางที่จะแปลงหนี้บางส่วนเป็นทุน ซึ่งจะทำให้อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงินดีขึ้นในอนาคต

6. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	63.81	(291.96)	(5.71)

ในปี 2563 ไม่มีความสามารถในการหารายได้แต่มีรายจ่ายประจำที่ต้องชำระเนื่องจากวิกฤตโควิดโดยมีผลขาดทุนถึง 141,998,954 พันบาท ส่วนในปี 2564 มีกำไร 57,414,476 พันบาท ส่วนใหญ่เกิดจากการปรับโครงสร้างหนี้ตามแผนฟื้นฟูกิจการซึ่งเป็นกำไรทางตัวเลขบัญชีเท่านั้นไม่ได้รับเงินสดเข้ามาแต่อย่างใด

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	35.61	(67.85)	(4.23)

จากผลขาดทุนจำนวนมากในปี 2563 ทำให้อัตราส่วน ROA ตีลบถึงร้อยละ 67.85 ส่วนปี 2564 ความสามารถทำกำไรจากสินทรัพย์เพิ่มขึ้นเป็นผลมาจากกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ตามแผนฟื้นฟูกิจการ

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	n/a	n/a	(91.64)

ในปี 2563 และปี 2564 ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบ ยังอยู่ในสถานะหนี้สินล้นพ้นตัว จึงไม่สามารถคำนวณค่าได้

7. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	55.81	23.24	74.16

ในปี 2563 ความสามารถใช้จ่ายประโยชน์จากสินทรัพย์ลดลงจากวิกฤตโควิด ส่วนปี 2564 ความสามารถใช้จ่ายประโยชน์จากสินทรัพย์ได้เพิ่มขึ้นเนื่องจากยอดขายเพิ่มขึ้นน้อยกว่าสินทรัพย์รวมลดลง

8. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
กำไรต่อหุ้น (EPS)	26.30	(65.05)	(4.94)

ในปี 2563 เป็นปีที่มีผลขาดทุนประจำปีสูงสุดตั้งแต่ก่อตั้งองค์การมา ส่วนในปี 2564 มีผลกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ตามแผนฟื้นฟูกิจการ แต่ไม่ได้รับตัวเงินเข้ามา

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	(32.64)	(58.95)	5.39

ในปี 2563 และปี 2564 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นติดลบจากส่วนของผู้ถือหุ้นยังคงติดลบอยู่ แต่แนวโน้มดีขึ้นหากสามารถดำเนินการได้ตามแผนฟื้นฟูกิจการ

2.2 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้รวม	58,700,711	55,263,966	154,536,731
ค่าใช้จ่ายรวม	62,797,816	81,840,504	151,663,611
ดอกเบี้ยจ่าย	6,574,970	9,843,926	12,030,520
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	56,491,128	(73,003,779)	(10,198,954)
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	11,610,978	11,610,978	11,610,978

ในปี 2563 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์มีรายได้รวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 99,272,765 พันบาท ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ (ร้อยละ 64.24) จากค่าโดยสาร ค่าอุปกรณ์เสริมที่ลดลง ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 69,823,107 พันบาท ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ (ร้อยละ 46.04) จากค่าปฏิบัติการบิน ค่าบำรุงรักษา ค่าบริการผู้โดยสาร ค่าบริการเครื่องบินและการจราจรตลอดจนค่าการจองและการขายที่ลดลง ดอกเบี้ยจ่าย ลดลงจากปี 2562 จำนวน 2,186,594 พันบาท ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ (ร้อยละ 18.18) จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นลดลง ขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นจาก ปี 2562 จำนวน 62,804,825 พันบาท ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ (ร้อยละ 615.80)

ในปี 2564 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 3,436,745 พันบาท ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ (ร้อยละ 6.22) จากค่าขนส่งสินค้า ค่าอุปกรณ์เสริมที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 19,042,688 พันบาท ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์ (ร้อยละ 23.27) จากค่าปฏิบัติการบิน

ค่าบำรุงรักษา ค่าบริการผู้โดยสาร ค่าบริการเครื่องบินและการจราจรตลอดจนค่าการจอดและการขาย
ที่ลดลง ดอกเบี้ยจ่าย ลดลงจากปี 2563 จำนวน 3,268,956 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 33.21)
จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นลดลง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจาก ปี 2563 จำนวน 129,494,907 พันเปโซ
ฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 177.38) จากการตีมูลค่าทรัพย์สินและสำรองหนี้สินบวกกลับ

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซฟิลิปปินส์	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
สินทรัพย์หมุนเวียน	59,322,799	32,310,296	47,807,646
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	134,523,755	195,589,068	270,021,834
สินทรัพย์รวม	193,846,554	227,899,364	317,829,480
หนี้สินหมุนเวียน	70,465,490	196,332,409	102,594,566
หนี้สินไม่หมุนเวียน	121,691,438	99,673,510	210,337,323
หนี้สินรวม	192,156,928	296,005,919	312,931,889
ส่วนของผู้ถือหุ้น	1,689,626	(68,106,555)	4,897,591

ในปี 2563 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากปี 2562 จำนวน
15,497,350 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 32.42) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้
การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น สินค้าและพัสดุคงเหลือที่ลดลง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2562
จำนวน 74,432,766 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 27.57) จากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์
ไม่หมุนเวียนอื่นที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 89,930,116 พันเปโซ
ฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 28.30) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 93,737,843 พันเปโซ
ฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 91.37) จากค่าใช้จ่ายค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น ส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระ
ผูกพันระยะยาวที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2562 จำนวน 110,663,813 พันเปโซ
ฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 52.61) จากภาระผูกพันระยะยาว ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงานที่ลดลง
ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 16,925,970 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 5.41) ส่วนของ
ผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2562 จำนวน 73,004,146 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 1,490.61) จากขาดทุน
ประจำปี 2563

ในปี 2564 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 27,012,503 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 83.60) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2563 จำนวน 61,065,313 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 31.22) จากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 34,052,810 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 14.94) หนี้สินหมุนเวียนลดลงจากปี 2563 จำนวน 125,866,919 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 64.11) จากตัวเงินจ่าย ค่าใช้จ่ายค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น ส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระผูกพันระยะยาวที่ลดลง หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 22,017,928 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 22.09) จากภาระผูกพันระยะยาวที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 103,848,991 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 35.08) ส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 69,796,181 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 102.48) จากกำไรประจำปี 2564

อัตราส่วนทางการเงิน ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ ปี 2563 และ 2564

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	0.84	0.16	0.47
2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	113.73	n/a	63.90
3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	96.24	(132.10)	(6.60)
	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	29.14	(32.03)	(3.21)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	3,343.41	n/a	(208.24)
4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)			
	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	30.28	24.25	48.62
5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)			
	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
กำไรต่อหุ้น (EPS)	4.87	(6.29)	(0.88)
	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	0.15	(5.87)	0.42

2.3 สิงคโปร์แอร์ไลน์

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
รายได้รวม	6,257,900	5,881,800	16,870,200
ค่าใช้จ่ายรวม	7,119,400	8,878,300	15,755,100
ดอกเบี้ยจ่าย	360,675	256,150	194,700
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	(1,426,600)	(4,329,800)	765,700
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	7,180,200	1,856,100	1,856,100

ในปี 2563 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีรายได้รวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 10,988,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 65.13) ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2562 จำนวน 6,876,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 43.65) ดอกเบี้ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 61,450 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 31.56) จากเงินกู้ยืมระยะยาวสูงขึ้น ขาดทุนสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 5,095,500 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 665.47)

ในปี 2564 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 376,100 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 6.39) ค่าใช้จ่ายรวมลดลงจากปี 2563 จำนวน 1,758,900 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 19.81) ดอกเบี้ยจ่าย ลดลงจากปี 2563 จำนวน 104,525 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 40.81) จากเงินกู้ยืมระยะยาวสูงขึ้น ขาดทุนสุทธิลดลงจากปี 2563 จำนวน 2,903,200 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 665.47) จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น) เพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 5,324,100 หุ้น (ร้อยละ 286.84)

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
สินทรัพย์หมุนเวียน	9,672,000	4,842,900	5,499,700
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	27,909,300	28,869,900	25,005,500
สินทรัพย์รวม	37,581,300	33,712,800	30,505,200
หนี้สินหมุนเวียน	5,713,200	8,607,200	7,378,400
หนี้สินไม่หมุนเวียน	15,590,000	11,511,868	9,443,600
หนี้สินรวม	21,303,200	20,119,068	16,822,000
ส่วนของผู้ถือหุ้น	16,278,100	9,732,700	13,683,200

ในปี 2563 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนลดลงจากปี 2562 จำนวน 656,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 11.94) จากเงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร ลูกหนี้การค้า ที่ลดลง สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 3,864,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 15.45) จากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เงินทุนในบริษัทร่วม เงินลงทุนในกิจการร่วมค้าที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 3,207,600 พันดอลลาร์สิงคโปร์

(ร้อยละ 10.51) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 1,228,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 16.65) จากเงินกู้ยืมระยะสั้น หนี้สินอนุพันธ์ที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 2,068,268 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 21.90) จากประมาณการหนี้สินระยะยาว เงินกู้ยืมระยะยาวที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2562 จำนวน 3,297,068 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 19.60) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2562 จำนวน 3,950,500 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 28.87) จากขาดทุนประจำปี 2563

ในปี 2564 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 4,829,100 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 99.72) จากเงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร ลูกหนี้การค้า สินทรัพย์อนุพันธ์ที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2563 จำนวน 960,600 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 3.33) จากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 3,868,500 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 11.47) หนี้สินหมุนเวียนลดลงจากปี 2563 จำนวน 2,894,000 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 33.62) จากเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น หนี้สินอนุพันธ์ที่ลดลง หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 4,078,132 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 35.43) จากประมาณการหนี้สินระยะยาว เงินกู้ยืมระยะยาวที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 1,184,132 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 5.89) และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2563 จำนวน 6,545,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 67.25) จากจำหน่ายหุ้นเพิ่มทุน

อัตราส่วนทางการเงิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ ปี 2563 และ 2564

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	1.69	0.56	0.75

2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	1.31	2.07	1.23

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	(22.80)	(73.61)	4.54
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	(3.80)	(12.84)	2.51
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	(8.76)	(44.49)	5.60

4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	16.65	17.45	55.30

5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

	ปี 2564	ปี 2563	ปี 2562
กำไรต่อหุ้น (EPS)	(0.20)	(2.33)	0.41
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	2.27	5.24	7.37

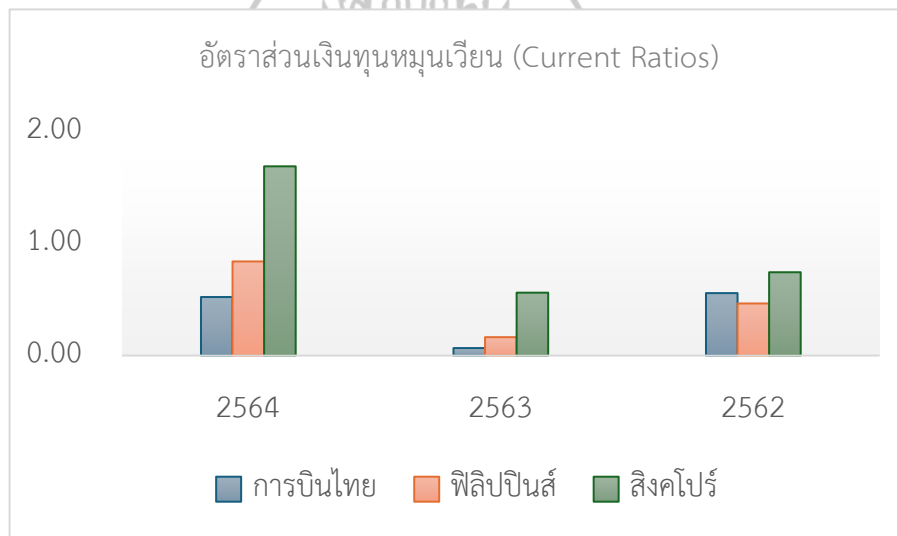
เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 สายการบิน ปี 2563 และ 2564

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินปี 2563 และ 2564 การบินไทย ฟลิปปินส์แอร์ไลน์ และสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินในปี 2563 ของการบินไทยและฟลิปปินส์แอร์ไลน์ อยู่ในขั้นวิกฤต ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์เริ่มประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ในปี 2564 การบินไทยได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ ได้แปลงหนี้ระยะสั้นไปเป็นหนี้สินระยะยาว ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นเดียวกับฟลิปปินส์แอร์ไลน์ 2.) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน การบินไทยอยู่สภาพหนี้สินล้นพ้นตัว ฟลิปปินส์แอร์ไลน์มีสภาพหนี้สินล้นพ้นตัวในปี 2563 เช่นเดียวกันกับการบินไทย แต่ในปี 2564 ได้ตีมูลค่าทรัพย์สินและสำรองหนี้สูญบวกกลับ ทำให้ส่วน

ของผู้ถือหุ้นกลับมาเป็นบวกเล็กน้อย และสิงคโปร์แอร์ไลน์สยังมีสัดส่วนโครงสร้างทางการเงินที่ดี

3.) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร การบินไทยมีผลประกอบการขาดทุนสูงสุดตั้งแต่ก่อตั้งองค์การมา แต่ในปี 2564 กลับมีกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ พิลิปินส์แอร์ไลน์มีผลการดำเนินงานขาดทุนจนทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบในปี 2563 ส่วนในปี 2564 มีกำไรจากตีมูลค่าทรัพย์สินและสำรองหนี้สูญบวกกลับ สิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลการดำเนินงานขาดทุนทั้ง 2 ปี มีผลต่ออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 4.) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ทั้ง 3 สายการบินมีอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คืออยู่ระหว่างประมาณร้อยละ 13 ถึงร้อยละ 30 5.) อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด จากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนของทั้ง 3 สายการบิน ทำให้มีขาดทุนต่อหุ้นและส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นที่ลดลงในปี 2563 แต่ในปี 2564 การบินไทยและฟิลิปปินแอร์ไลน์ มูลค่าทางการตลาดสูงขึ้นและทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นสูงขึ้นด้วย ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลขาดทุนทั้งสองปี จึงทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นลดลง

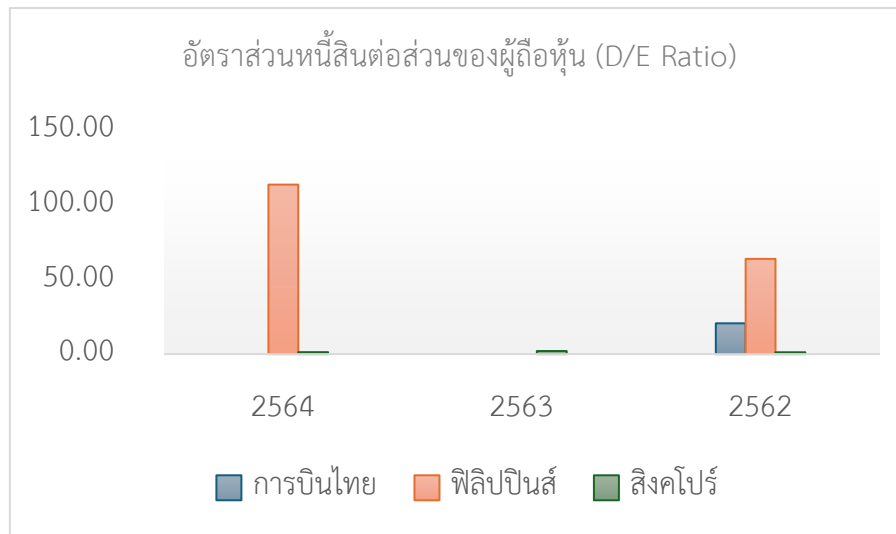
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)



ภาพที่ 4.9 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปี 2563 และ 2564

จากแผนภูมิอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนในปี 2563 การบินไทย 0.07 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 0.16 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในขั้นวิกฤต ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 0.56 แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นเริ่มประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ในปี 2564 การบินไทย 0.52 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 0.84 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.69 ไม่มีปัญหาสภาพคล่อง

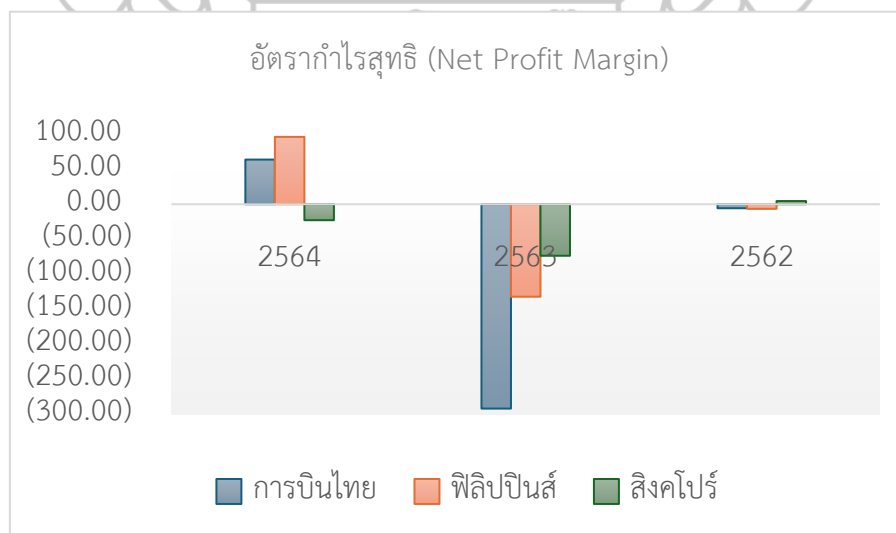
2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)



ภาพที่ 4.10 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2563 และ 2564

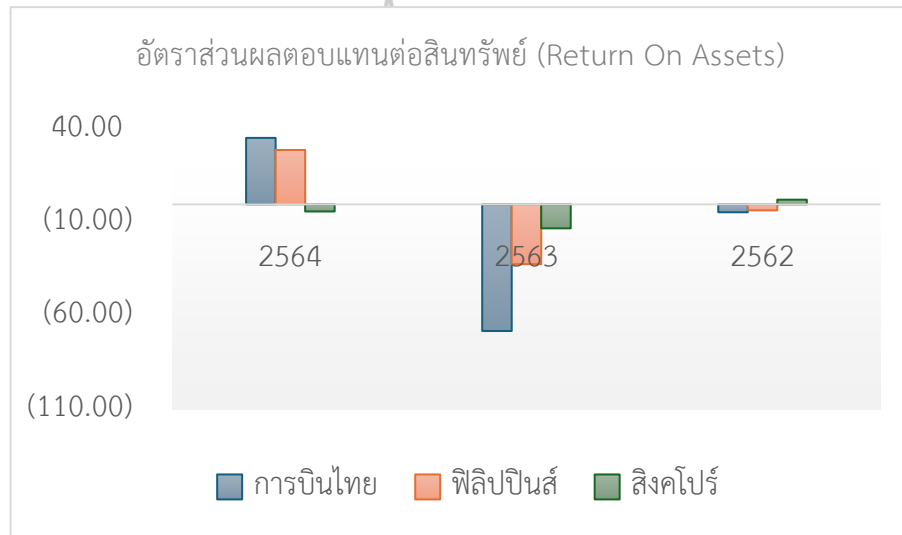
จากแผนภูมิอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2563 และ 2564 ส่วนของผู้ถือหุ้นของการบินไทยติดลบจึงอยู่ในสภาพหนี้สินล้นพ้นตัวไม่สามารถคำนวณค่าได้ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์อยู่ในสภาพหนี้สินล้นพ้นตัวในปี 2563 แต่ในปี 2564 มีหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นถึง 113.73 เท่า แสดงถึงการมีหนี้สินรวมที่มากเกินไป ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 2.07 เท่าและ 1.31 เท่า หนี้สินรวมต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในอัตราที่เหมาะสม

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)



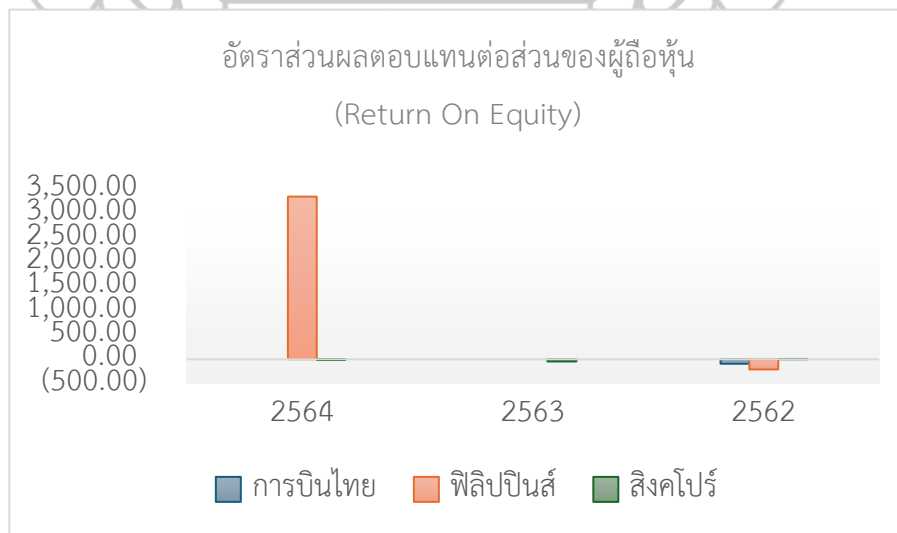
ภาพที่ 4.11 อัตราส่วนกำไรสุทธิ ปี 2563 และ 2564

จากแผนภูมิอัตรากำไรสุทธิในปี 2563 การบินไทยขาดทุนร้อยละ 291.96 แต่ในปี 2564 มีกำไรร้อยละ 63.81 จากการปรับโครงสร้างหนี้ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ขาดทุนร้อยละ 132.10 ในปี 2563 และ กำไรร้อยละ 96.24 ในปี 2564 ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ขาดทุนร้อยละ 73.61 และร้อยละ 22.80 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.12 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2563 และ 2564

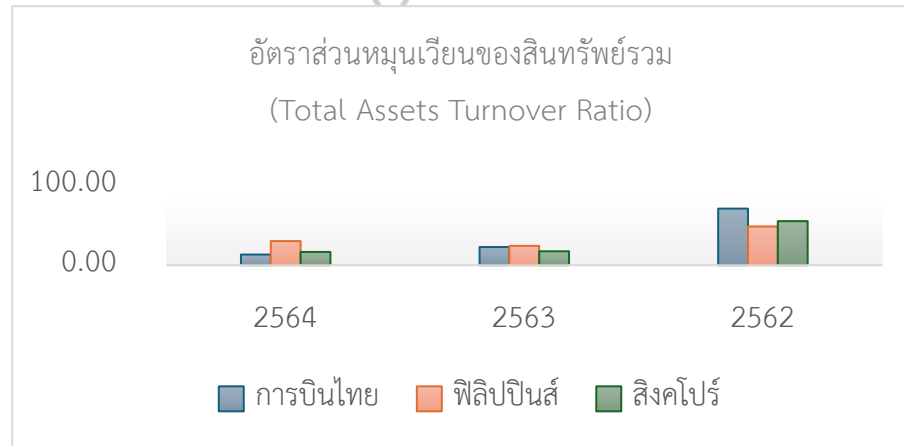
จากแผนภูมิอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในปี 2563 การบินไทยติดลบร้อยละ 67.85 และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 35.61 ในปี 2564 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ติดลบร้อยละ 32.03 ในปี 2563 และผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ร้อยละ 29.14 ในปี 2564 ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ติดลบร้อยละ 12.84 และร้อยละ 3.80 ในปี 2563 และ ปี 2564 ตามลำดับ



ภาพที่ 4.13 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2563 และ 2564

จากแผนภูมิอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2563 และ 2564 การบินไทยไม่สามารถคำนวณได้เนื่องจากส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบและอยู่ในสภาพหนี้สินล้นพ้นตัว เช่นเดียวกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ ในปี 2563 แต่ในปี 2564 สูงถึงร้อยละ 3,343.41 จากการตีมูลค่าทรัพย์สินทำให้มีกำไรทางบัญชี ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ติดลบร้อยละ 44.49 และร้อยละ 8.76 ตามลำดับ

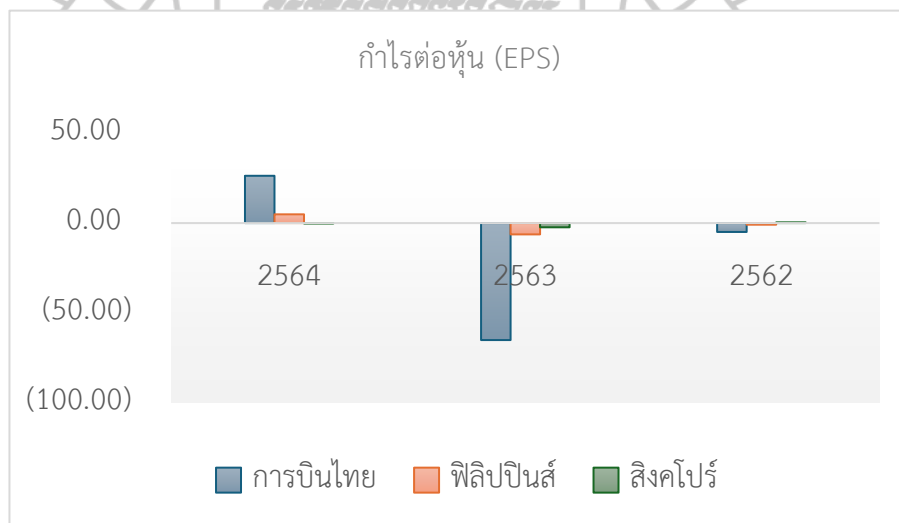
4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)



ภาพที่ 4.14 อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2563 และ 2564

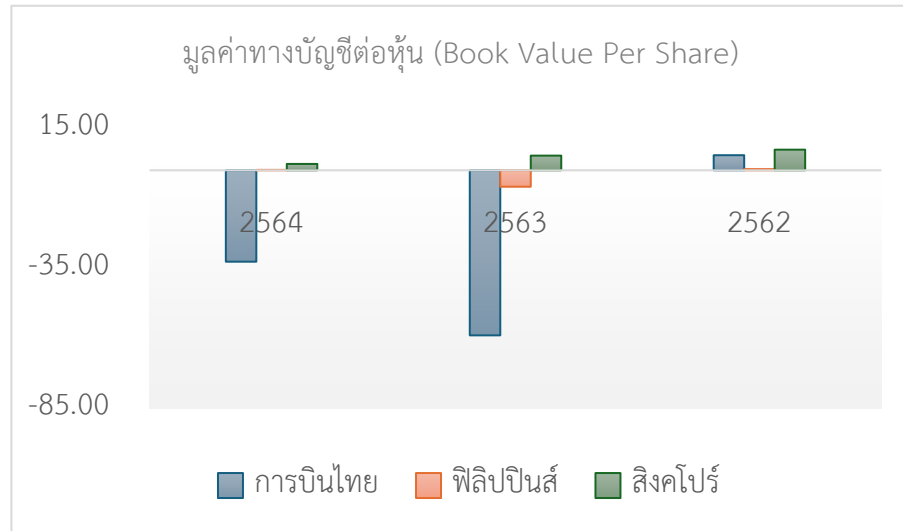
จากแผนภูมิอัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปี 2563 และ 2564 การบินไทยร้อยละ 22.80 และร้อยละ 13.38 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ร้อยละ 24.25 และร้อยละ 30.28 สิงคโปร์แอร์ไลน์ ร้อยละ 17.45 และร้อยละ 16.65 ตามลำดับ แสดงถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ไม่แตกต่างกันมากนัก

5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)



ภาพที่ 4.15 กำไรต่อหุ้น ปี 2563 และ 2564

จากแผนภูมิกำไรต่อหุ้นในปี 2563 การบินไทยขาดทุนต่อหุ้น 65.05 และกำไรต่อหุ้น 26.30 ในปี 2564 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ขาดทุนต่อหุ้น 6.29 ในปี 2563 และกำไรต่อหุ้น 4.87 ในปี 2564 สิงคโปร์แอร์ไลน์ ขาดทุนต่อหุ้น 2.33 ในปี 2563 และ 0.20 ในปี 2564



ภาพที่ 4.16 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ปี 2563 และ 2564

จากแผนภูมิมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นในปี 2563 และ 2564 การบินไทยติดลบ 58.95 และ 32.64 ซึ่งมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ติดลบ 5.87 ในปี 2563 และมีมูลค่า 0.15 ในปี 2564 ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีมูลค่า 5.24 และ 2.27 ในปี 2563 และ ปี 2564 ตามลำดับ

2.4 การวิเคราะห์ SWOT ปี 2563 และ 2564

ปัจจัยภายใน

จากผลการดำเนินงานและการเริ่มเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการในปี 2563 และ ในปี 2564 ตลอดการสัมภาษณ์ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้ข้อสรุปเพื่อนำมาเป็นการรอบการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนตามแนวความคิด 7S ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์การ (Structure) ไม่ได้เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมอีกต่อไป โดยกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เพียงร้อยละ 47.86 แต่ดำรงสถานะเป็นสายการบินแห่งชาติ อีกทั้งเป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย อำนาจในการบริหารจัดการตกอยู่กับคณะผู้ทำแผนฟื้นฟูกิจการ และผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ตามกฎหมาย ทำให้การบริหารจัดการของผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ปราศจากการแทรกแซงจากฝ่ายการเมือง และหน่วยราชการที่เกี่ยวข้อง

2. กลยุทธ์ (Strategy) การบินไทยมีนโยบายเพิ่มรายได้ทุกช่องทาง ลดรายจ่าย โดยเฉพาะรายจ่ายคงที่เช่น เงินเดือน ค่าเช่าเครื่องบิน ค่าบำรุงรักษา เป็นต้น อีกทั้งลดขนาดองค์กร

ให้มีขนาดเล็กลงแต่มี ทักษะ ชีตความสามารถ และทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมกับนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยปรับลดขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็วขึ้น ท่ามกลางวิกฤตโควิด 19 ที่มีการระบาดทั่วโลก

3. รูปแบบ (Style) การเคยเป็นรัฐวิสาหกิจจึงมีรูปแบบการบริหารจัดการที่ต้องอยู่ในกรอบระเบียบระบบราชการ อีกทั้งเป็นองค์กรที่มีอายุกว่า 60 ปี และมีขนาดใหญ่ ทำให้การเปลี่ยนแปลงรูปแบบกระทำได้ค่อนข้างยาก แต่ผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนก็มีกลยุทธ์ในการลดขนาดองค์กรให้เล็กลง เพื่อให้การบริหารจัดการคล่องตัวและลดค่าใช้จ่ายลง

4. บุคลากร (Staff) การจัดการบุคลากร ด้วยโครงการพนักงานลาหยุดโดยไม่รับเงินเดือนและค่าตอบแทน (โครงการ Together We Can) โครงการ “ร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร” (Mutual Separation Plan) พร้อมทั้งโครงการลาหยุดโดยไม่ได้รับเงินเดือน (Leave Without Pay) ทำให้จำนวนพนักงานลดลงก่อนที่เกิดวิกฤตโควิด 19 ถึงร้อยละ 30

5. ทักษะ (Skills) จากดำเนินงานมากกว่า 60 ปี จึงมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจอย่างครบวงจร แต่เมื่อไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติในช่วงการวิกฤตโควิด 19 เพื่อไม่ให้องค์กรขาดความต่อเนื่อง จึงได้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยการไม่เผชิญหน้าที่ใช้สื่อ Online เป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายอีกทางหนึ่งด้วย

6. ระบบ (Systems) การพัฒนากระบวนการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยปรับลดขั้นตอนการทำงานให้รวดเร็ว ง่าย กระชับโดยมีการขับเคลื่อนหลักคือการปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และสามารถแข่งขันในธุรกิจการบินต่อไปได้

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) วัฒนธรรมองค์กรที่อายุกว่า 60 ปี ทำให้เกิดความรักผูกพันกับองค์กร เมื่อองค์กรเกิดวิกฤตจากปัจจัยภายนอก ได้ร่วมกันเสียสละประโยชน์ส่วนตนด้วยการร่วมโครงการ “ร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กร” อีกทั้งโครงการอื่น ๆ เพื่อให้องค์กรลดค่าใช้จ่ายลง

จากการนำหลัก 7S มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร สามารถสรุปเป็น จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ของการบินไทยในช่วงปี 2563 และปี 2564 ได้ดังนี้

จุดแข็ง

- หลุดพ้นจากการเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้การบริหารจัดการคล่องตัวขึ้น
- คณะผู้ทำแผน และผู้บริหารแผนพื้นฟูกิจการ มีความรู้ ความสามารถและความตั้งใจในการฟื้นฟูกิจการการบินไทย
- สภาวะพักชำระหนี้ (Moratorium หรือ Automatic Stay) ทำให้ไม่ต้องกังวลต่อการถูกเจ้าหนี้ เรียกร้องให้ชำระหนี้หรือถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งเพิ่มเติม

- สามารถตรวจสอบวิเคราะห์สถานะทรัพย์สินและหนี้ (Due Diligence) ได้อย่าง
ลึกซึ้งและชัดเจน

- มีกรอบระยะเวลาในการดำเนินการตามกฎหมาย คือ การทำแผนรวมทั้งสิ้นไม่เกิน
5 เดือน การบริหารแผนรวมไม่เกิน 7 ปี

- มีคณะกรรมการเจ้าหนี้เพื่อตรวจสอบการบริหารจัดการของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ
จุดอ่อน

- การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก แต่มีค่าใช้จ่ายคงที่ที่ต้องจ่ายประจำจำนวนมาก

- จำนวนบุคลากร ตลอดจนสิทธิประโยชน์มีมากเกินไป

- ขาดกระแสเงินสดในการบริหารจัดการ

- การใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ถาวร เช่น อาคารสถานที่ เครื่องบิน ขาดประสิทธิภาพ

- ต้นทุนการบำรุงรักษาเครื่องบินที่หลากหลายรุ่น

ปัจจัยภายนอก

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน
ประกอบด้วย

โอกาส

- จากวิกฤตโควิด 19 เป็นเหตุให้เกิดโอกาสในการปรับโครงสร้างองค์การในทุกด้าน
ได้อย่างครอบคลุมเบ็ดเสร็จเด็ดขาด

- ขอปรับเปลี่ยนสัญญาเช่าเครื่องบินกับผู้ให้เช่า

- ขยายและหรือปรับโครงสร้างหนี้กับเจ้าหนี้

- เปลี่ยนการใช้เครื่องบินพาณิชย์ เป็นเครื่องบินขนถ่ายสินค้าเวชภัณฑ์ และวัสดุภัณฑ์

อุปสรรค

- การปิดประเทศ และหยุดการเดินทาง

- ปัญหาความไม่มั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ สร้างความไม่มั่นใจของผู้เดินทาง

จากผลการวิเคราะห์จากข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทาง
การเงินและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในของการบินไทย จากรายงานประจำปี และ
การสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤต
โควิด 19 (ปี 2563–2564) จากการขาดสภาพคล่องทางการเงินในขั้นวิกฤตอยู่ในสภาวะหนี้สินล้นพ้นตัว
จึงเป็นโอกาสและเหตุผลสำคัญในการต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้กฎหมายล้มละลาย
ทำให้ได้รับการพักชำระหนี้ (Automatic Stay) และฟื้นสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ สามารถสรุปผลการ
ดำเนินงานของการบินไทย ดังนี้

ก. เงิน (Money) การบินไทยขาดกระแสเงินสด ทำให้ขาดสภาพคล่องจนกระทั่งต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อขอพักชำระหนี้ตามกฎหมายล้มละลาย โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เหลือเพียงร้อยละ 47.86 ผลประกอบการในปี 2563 ซึ่งมีผลขาดทุนมากเป็นประวัติการณ์ถึง 141,998,954 พันบาท แต่ปี 2564 กลับมีผลกำไรถึง 57,181,366 พันบาท จากกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 61,807,531 พันบาท ซึ่งเป็นตัวเลขกำไรไม่ใช่จำนวนเงินที่ได้รับเข้ามา ทำให้สภาพคล่องของการบินไทยอยู่ในระดับต่ำมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอยู่ที่ 0.07 ในปี 2563 แสดงถึงความสามารถในชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในขั้นวิกฤต และ 0.52 ในปี 2564 แต่ยังคงอยู่ในสภาวะขาดสภาพคล่องอยู่ นอกจากนี้อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีมากถึง (3.26) ในปี 2563 และ (3.26) ในปี 2564 ตกอยู่ในสภาพหนี้สินล้นพ้นตัว จากผลประกอบการที่ขาดทุนต่อหุ้น 64.67 บาท ในปี 2563 และมีกำไรต่อหุ้น 25.25 บาท ในปี 2564 ทำให้ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบทั้งหมดในปี 2563 แต่กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ในปี 2564 ทำให้อัตราส่วนทางการเงินดีขึ้นบ้างแต่ไม่ได้ทำให้ฐานะการเงินดีขึ้นแต่อย่างใด มูลค่าหุ้นติดลบหุ้นละ 58.95 บาท ในปี 2563 และ 32.64 บาท ในปี 2564 จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

ข. การบริหารจัดการ (Management) เปลี่ยนจากคณะกรรมการเป็นคณะผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ที่มีแนวทางในการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนลดขนาดองค์กรให้เล็กลงแต่ยังคงมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันในตลาดได้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร จากการที่การบินไทยเคยเป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ตั้งขึ้นมาถึง 60 ปี อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรยึดติดกับกฎระเบียบราชการ ทำให้การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นไปค่อนข้างยาก แต่เนื่องจากหนึ่งในผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการเคยเป็นผู้บริหารสูงสุดของการบินไทยมาก่อน ทำให้การบริหารจัดการได้รับความร่วมมือและสะดวกมากขึ้น

ค. บุคลากร (Man) การบินไทยมีบุคลากรรวมประมาณ 30,000 คน ที่มีประสบการณ์ ตลอดจนความรู้ความสามารถความชำนาญในการให้บริการในธุรกิจการบิน แต่เนื่องจากวิกฤตโควิด 19 ทำให้มีความจำเป็นต้องลดขนาดองค์กรลง ทำให้เกิดโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์กรทำให้สามารถลดบุคลากรลงได้ประมาณร้อยละ 30 เป็นการลดรายจ่ายประจำในหมวดเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ ลงได้จำนวนหนึ่ง

ง. วัสดุอุปกรณ์ (Material) อาคารสำนักงานทั้งกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัด ตลอดจนในต่างประเทศ ที่ไม่มีความจำเป็นหรือใช้สถานที่ที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ ตลอดจนเครื่องบินที่จอดทิ้งไว้เป็นเวลานานหรือเป็นเครื่องที่ต้องปลดระวางแล้ว ได้นำออกจำหน่ายเพื่อให้ได้กระแสเงินสดกลับมา เนื่องจากอัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับต่ำมากคือเพียงร้อยละ 23.24 ในปี 2563 และร้อยละ 55.81 ในปี 2564 เท่านั้น

3. ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูปฏิบัติการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ. 2565–2566)

ในปี 2565 เศรษฐกิจโลกยังคงเผชิญกับความเสี่ยงจากอัตราเงินเฟ้อและราคาพลังงานที่สูง รวมทั้งความตึงเครียดทางภูมิรัฐศาสตร์ที่เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะความขัดแย้งระหว่างรัสเซีย-ยูเครนมาตั้งแต่ต้นปี 2565 แต่อุตสาหกรรมการบินโลกในปี 2565 อุปสงค์ความต้องการเดินทางของผู้โดยสารทั้งภาคธุรกิจและท่องเที่ยวระหว่างประเทศมีเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องจากปลายปี 2564 ถึง 2566

3.1 การบินไทย

นับแต่ศาลล้มละลายกลางมีคำสั่งเห็นชอบแผนฟื้นฟูปฏิบัติการของการบินไทยเมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2564 ต่อมาเมื่อวันที่ 20 ตุลาคม 2565 ศาลล้มละลายกลางได้มีคำสั่งเห็นชอบการขอแก้ไขแผนฟื้นฟูปฏิบัติการที่ผู้บริหารแผนฟื้นฟูปฏิบัติการได้ยื่นคำร้องขอแก้ไขแผนฟื้นฟูปฏิบัติการเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2565 ผลของการแก้ไขแผนฟื้นฟูดังกล่าวช่วยลดข้อจำกัดในการบริหารจัดการและเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินการตามแผน นอกจากนี้สถานการณ์วิกฤตการณ์แพร่ระบาดของโควิด 19 เริ่มลดความรุนแรงลงทั่วโลก เป็นผลให้มีการผ่อนคลายมาตรการการเดินทางระหว่างประเทศและมาตรการทางสาธารณสุขลงตามลำดับ ทำให้เกิดการฟื้นตัวของธุรกิจสายการบิน อย่างไรก็ตาม ผลสำเร็จของแผนฟื้นฟูปฏิบัติการขึ้นอยู่กับความสามารถในการดำเนินการตามแผนและสามารถดำเนินการฟื้นฟูปฏิบัติการตามเงื่อนไขที่ระบุในแผนฟื้นฟูปฏิบัติการ โดยในปี 2565 และปี 2566 มีผลการดำเนินงานดังนี้

หน่วย : พันบาท	การบินไทย		
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
รายได้รวม	165,491,788	105,196,175	89,981,005
ค่าใช้จ่ายรวม	123,037,294	94,094,121	28,200,380
ดอกเบี้ยจ่าย	15,610,608	12,686,734	9,489,834
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	27,895,747	261,033	57,414,476
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	2,182,771	2,182,771	2,182,771

ในปี 2565 การบินไทยมีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 15,215,170 พันบาท (ร้อยละ 16.91) จากค่าโดยสาร ค่าน้ำหนักส่วนเกิน ค่าขนส่งตลอดจนค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 65,893,741 พันบาท (ร้อยละ 233.66) จากค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าบริการการบินที่เพิ่มขึ้น ดอกเบี้ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 3,196,900 พันบาท (ร้อยละ 33.69) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น กำไรสุทธิลดลงจากปี 2564 จำนวน 57,153,443 พันบาท (ร้อยละ 99.55)

ในปี 2566 การบินไทยมีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 60,295,613 พันบาท (ร้อยละ 57.32) จากค่าโดยสาร ค่าน้ำหนักส่วนเกิน ค่าขนส่งตลอดจนค่าไปรษณีย์ภัณฑ์ที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 28,943,173 พันบาท (ร้อยละ 30.76) จากค่าน้ำมันเครื่องบิน ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน ค่าบริการการบินที่เพิ่มขึ้น ดอกเบี้ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 2,923,874 พันบาท (ร้อยละ 23.05) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 27,634,714 พันบาท (ร้อยละ 10,586.67)

การบินไทย

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
สินทรัพย์หมุนเวียน	94,076,016	59,803,742	24,795,512
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	144,914,639	138,373,977	136,423,742
สินทรัพย์รวม	238,990,655	198,177,719	161,219,254
หนี้สินหมุนเวียน	74,196,223	63,656,582	47,348,299
หนี้สินไม่หมุนเวียน	207,936,912	205,545,773	185,121,433
หนี้สินรวม	282,133,135	269,202,355	232,469,732
ส่วนของผู้ถือหุ้น	(43,142,480)	(71,024,636)	(71,250,478)

ในปี 2565 การบินไทยมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 35,008,230 พันบาท (ร้อยละ 141.19) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 1,950,235 พันบาท (ร้อยละ 1.43) จากที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน

36,958,465 พันบาท (ร้อยละ 22.92) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 16,308,283 พันบาท (ร้อยละ 34.44) จากหนี้สินหมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 20,424,340 พันบาท (ร้อยละ 11.03) จากหนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบินที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 36,732,623 พันบาท (ร้อยละ 15.80) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2564 จำนวน 225,842 พันบาท (ร้อยละ 0.32) จากขาดทุนประจำปี 2565

ในปี 2566 การบินไทยมีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 34,272,274 พันบาท (ร้อยละ 57.31) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่นตลอดจนสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 6,540,662 พันบาท (ร้อยละ 4.73) จากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี และสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 40,812,936 พันบาท (ร้อยละ 20.59) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 10,539,641 พันบาท (ร้อยละ 16.56) จากเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น และหนี้สินหมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 2,391,139 พันบาท (ร้อยละ 1.16) จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 12,930,780 พันบาท (ร้อยละ 4.80) และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 27,882,156 พันบาท (ร้อยละ 39.26) จากกำไรประจำปี 2566

อัตราส่วนทางการเงิน การบินไทย ปี 2565 และ 2566

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	1.27	0.94	0.52

ในปี 2565 และปี 2566 ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของบริษัทเพิ่มขึ้นเนื่องจากสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้น โดยในปี 2565 หนี้สินหมุนเวียนมีมากกว่าสินทรัพย์หมุนเวียนเพียงเล็กน้อย แต่ในปี 2566 สินทรัพย์หมุนเวียนมีมากกว่าหนี้สินหมุนเวียนถึงร้อยละ 27 ทำให้สภาพคล่องทางการเงินอยู่ในเกณฑ์ดี

2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	n/a	n/a	n/a

ในปี 2565 และปี 2566 ส่วนของผู้ถือหุ้นที่ยังคงติดลบจึงทำให้ไม่สามารถคำนวณค่าได้ แต่มีแนวโน้มที่ติดลบน้อยลงเมื่อเทียบกับปีก่อน ๆ

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	16.86	0.25	63.81

ในปี 2565 ความสามารถทำกำไรจากผลการดำเนินงานมีเพียงเล็กน้อยเนื่องจากไม่มีรายการพิเศษ ส่วนในปี 2566 ความสามารถทำกำไรมีถึงร้อยละ 16.86 เนื่องจากการเปิดประเทศและสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติ

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	11.67	0.13	35.61

ในปี 2565 ความสามารถทำกำไรต่อสินทรัพย์มีเพียงเล็กน้อย ส่วนในปี 2566 ความสามารถทำกำไรต่อสินทรัพย์ได้เพิ่มขึ้นเนื่องจากกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	n/a	n/a	n/a

ในปี 2565 และปี 2566 ไม่สามารถคำนวณค่าได้เนื่องจากส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบ แต่มีแนวโน้มที่ติดลบน้อยลงกว่าปีก่อน ๆ

4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	69.25	53.08	55.81

ในปี 2565 และปี 2566 ประสิทธิภาพในการใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์มีแนวโน้มที่ดีขึ้นจากการที่ได้ขายทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ อีกทั้งมีรายได้ที่เพิ่มขึ้น

5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
กำไรต่อหุ้น (EPS)	12.78	0.12	26.30

ในปี 2565 ผลประกอบการมีกำไรเล็กน้อยจึงทำให้มีกำไรต่อหุ้นเพียงหุ้นละ 0.12 บาท แต่ในปี 2566 ความสามารถในการทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นเนื่องจากกำไรสุทธิที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีกำไรต่อหุ้นถึงหุ้นละ 12.78 บาท

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	(19.77)	(32.54)	(32.64)

ในปี 2565 และปี 2566 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นยังคงติดลบอยู่ โดยมีแนวโน้มที่จะติดลบน้อยลงจากผลการดำเนินงานที่เริ่มมีกำไรมากขึ้นและต่อเนื่อง

3.2 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
รายได้รวม	179,120,861	139,238,085	58,700,711
ค่าใช้จ่ายรวม	151,036,912	121,934,918	62,797,816
ดอกเบี่ยจ่าย	8,562,256	7,345,650	6,574,970
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	20,480,857	11,123,994	56,491,128
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	11,610,978	11,610,978	11,610,978

ในปี 2565 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 80,537,374 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 137.20) จากค่าขนส่งสินค้า ค่าอุปกรณ์เสริมที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 59,137,102 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 94.17) จากค่าปฏิบัติการบิน ค่าบำรุงรักษา ค่าบริการผู้โดยสาร ค่าบริการเครื่องบิน ตลอดจนค่าการจูงและการขายที่เพิ่มขึ้น ดอกเบี่ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 770,680 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 11.72) จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นที่สูงขึ้น กำไรสุทธิลดลงจาก ปี 2564 จำนวน 45,367,134 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 81.66)

ในปี 2566 ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 39,882,776 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 28.64) จากค่าโดยสารที่เพิ่มขึ้น ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 29,101,994 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 23.87) จากค่าปฏิบัติการบิน ค่าบำรุงรักษา ค่าบริการผู้โดยสาร ค่าบริการเครื่องบิน ตลอดจนค่าการจูงและการขายที่เพิ่มขึ้น ดอกเบี่ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 1,216,606 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 16.56) จากหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่นสูงขึ้น ซึ่งปี 2566 ต้องชำระให้หมดทำให้ดอกเบี่ยจ่ายลดลง กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจาก ปี 2565 จำนวน 9,356,863 พันบาท ฟิลิปปีนส์ (ร้อยละ 84.11)

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซฟิลิปปินส์	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
สินทรัพย์หมุนเวียน	81,441,635	72,376,328	59,322,799
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	138,289,961	138,660,655	134,523,755
สินทรัพย์รวม	219,731,596	206,036,983	193,846,554
หนี้สินหมุนเวียน	92,825,334	82,628,617	70,465,490
หนี้สินไม่หมุนเวียน	93,602,704	110,585,423	121,691,438
หนี้สินรวม	186,428,038	193,214,040	192,156,928
ส่วนของผู้ถือหุ้น	33,303,558	12,822,883	1,689,626

ในปี 2565 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 13,053,529 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 22.00) จากลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2564 จำนวน 863,100 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 0.64) จากอสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุนที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 12,190,429 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 6.29) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 12,163,127 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 17.26) จากค่าใช้จ่ายค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น และส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระผูกพันระยะยาวที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2564 จำนวน 11,106,015 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 9.13) จากภาระผูกพันระยะยาวลดลง ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 1,057,112 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 0.55) และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 11,133,257 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 658.92) จากกำไรประจำปี 2565

ในปี 2566 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 9,065,307 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 12.53) จากเงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด ลูกหนี้การค้า ลูกหนี้หมุนเวียนอื่น และสินทรัพย์หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 5,370,694 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 3.46) จากสินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่นที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 13,694,613 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 6.65) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 10,196,717 พันเปโซฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 12.34) จากค่าใช้จ่ายค้างจ่าย หนี้สินหมุนเวียนอื่น และส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระผูกพันระยะยาวที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียน

ลดลงจากปี 2565 จำนวน 16,982,719 พันบาทฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 15.36) จากภาระผูกพันระยะยาวที่ลดลง ทำให้หนี้สินรวมลดลงจากปี 2565 จำนวน 6,786,002 พันบาทฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 3.51) และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 20,480,675 พันบาทฟิลิปปินส์ (ร้อยละ 159.72) จากกำไรประจำปี 2566

อัตราส่วนทางการเงิน ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ ปี 2565 และ 2566

1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)			
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	0.88	0.88	0.84
2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)			
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	5.60	15.07	113.73
2. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)			
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	11.43	7.99	96.24
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	9.32	5.40	29.14
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	61.50	86.75	3,343.41
3. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)			
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	81.52	67.58	30.28

4. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
กำไรต่อหุ้น (EPS)	1.76	0.96	4.87
	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	2.87	1.10	0.15

3.3 สิงคโปร์แอร์ไลน์

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

รอบระยะเวลาบัญชี 1 มกราคม - 31 ธันวาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
รายได้รวม	18,755,800	15,734,800	6,257,900
ค่าใช้จ่ายรวม	15,890,700	13,812,500	7,119,400
ดอกเบี้ยจ่าย	423,350	412,825	360,675
กำไร (ขาดทุน) สุทธิ	2,708,300	1,362,900	(1,426,600)
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	7,180,200	7,180,200	7,180,200

ในปี 2565 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 9,476,900 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 151.44) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 6,693,100 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 94.01) ดอกเบี้ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 52,150 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 14.46) กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 2,789,500 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 195.53)

ในปี 2566 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีรายได้รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 3,021,000 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 19.20) ค่าใช้จ่ายรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 2,078,200 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 15.05) ดอกเบี้ยจ่าย เพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 10,525 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 2.55) กำไรสุทธิเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 1,345,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 98.72)

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
สินทรัพย์หมุนเวียน	19,299,300	17,688,100	9,672,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	29,801,900	30,982,900	27,909,300
สินทรัพย์รวม	49,101,200	48,671,000	37,581,300
หนี้สินหมุนเวียน	13,670,900	7,868,600	5,713,200
หนี้สินไม่หมุนเวียน	15,180,500	18,002,000	15,590,000
หนี้สินรวม	28,851,400	25,870,600	21,303,200
ส่วนของผู้ถือหุ้น	20,249,800	22,800,400	16,278,100

ในปี 2565 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 8,016,100 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 82.88) จากเงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร ลูกหนี้การค้า สินทรัพย์อนุพันธ์ที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 3,073,600 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 11.01) จากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตนที่เพิ่มขึ้น ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 11,089,700 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 29.51) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 2,155,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 37.73) จากเจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ หนี้สินอนุพันธ์ที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 2,412,000 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 15.47) จากประมาณการหนี้สินระยะยาว เงินกู้ยืมระยะยาวที่เพิ่มขึ้น ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 4,567,400 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 21.44) และส่วนของผู้ถือหุ้นเพิ่มขึ้นจากปี 2564 จำนวน 6,522,300 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 40.07) จากกำไรประจำปี 2565

ในปี 2566 สิงคโปร์แอร์ไลน์มีสินทรัพย์หมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 1,611,200 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 9.11) จากเงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร ลูกหนี้การค้า ที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2565 จำนวน 1,181,000 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 3.81) จากที่ดิน อาคาร และอุปกรณ์ สินทรัพย์ไม่มีตัวตน เงินทุนในบริษัทร่วมที่ลดลง ทำให้สินทรัพย์รวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 430,200 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 0.88) หนี้สินหมุนเวียนเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 5,802,300 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 73.74) จากเงินกู้ยืมระยะสั้น

เจ้าหนี้การค้า เจ้าหนี้อื่น รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถือเป็นรายได้ที่เพิ่มขึ้น หนี้สินไม่หมุนเวียนลดลงจากปี 2565 จำนวน 2,821,500 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 15.67) จากประมาณการหนี้สินระยะยาวเงินกู้ยืมระยะยาวที่ลดลง ทำให้หนี้สินรวมเพิ่มขึ้นจากปี 2565 จำนวน 2,980,800 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 11.52) และส่วนของผู้ถือหุ้นลดลงจากปี 2565 จำนวน 2,550,600 พันดอลลาร์สิงคโปร์ (ร้อยละ 11.19) จากการจ่ายเงินปันผล

อัตราส่วนทางการเงิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ ปี 2565 และ 2566

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)			
อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratios)	1.41	2.25	1.69
2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)			
อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (D/E Ratio)	1.42	1.13	1.31
3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)			
อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)	14.44	8.66	(22.80)
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return On Assets)	5.52	2.80	(3.80)
อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity)	13.37	5.98	(8.76)
4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)			
อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover Ratio)	38.20	32.33	16.65

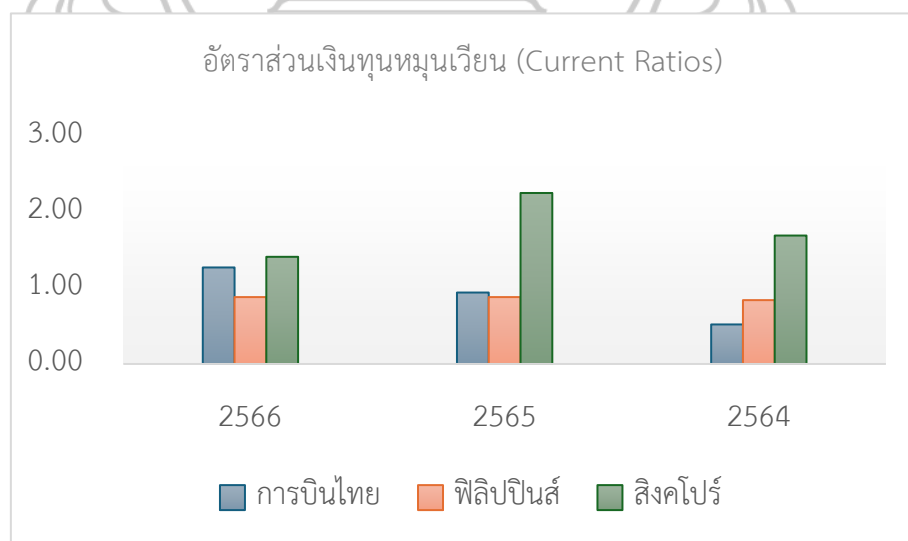
5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)

	ปี 2566	ปี 2565	ปี 2564
กำไรต่อหุ้น (EPS)	0.38	0.19	(0.20)
มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น (Book Value Per Share)	2.82	3.18	2.27

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินทั้ง 3 สายการบิน ปี 2565 และ 2566

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงินปี 2565 และ 2566 การบินไทยกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของทั้ง 3 สายการบินมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ดี 2.) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน ส่วนของผู้ถือหุ้นของการบินไทยยังติดลบอยู่ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์และมีสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นดีขึ้น 3.) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ทั้ง 3 สายการบิน มีผลการดำเนินงานที่ดีส่งผลต่ออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในทางที่ดีขึ้น 4.) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ทั้ง 3 สายการบินมีอัตราส่วนที่ดีขึ้น 5.) จากการที่ทั้ง 3 สายการบินมีผลการดำเนินงานที่ดีกำไร ทำให้อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นเพิ่มขึ้น

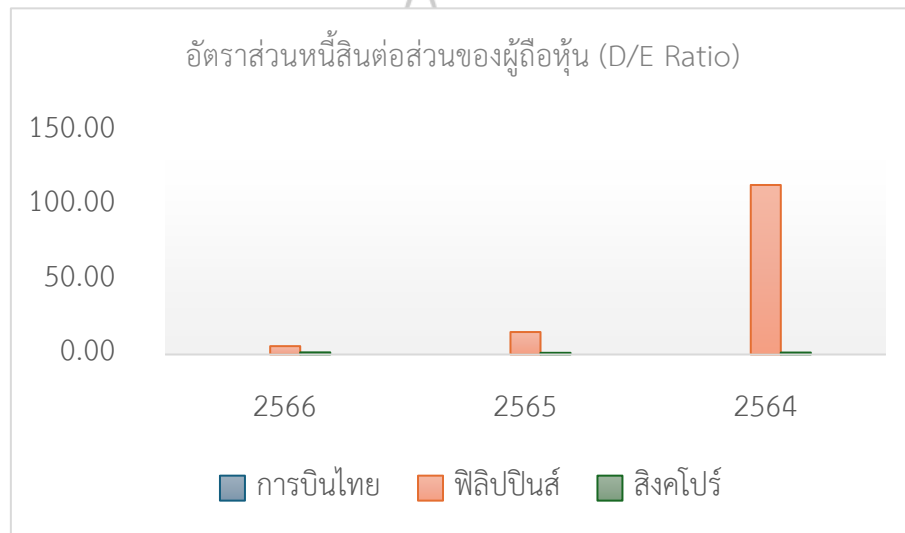
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)



ภาพที่ 4.17 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน ปี 2565 และ 2566

จากแผนภูมิอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนในปี 2565 และ 2566 การบินไทย 0.94 และ 1.27 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 0.88 และ 0.88 ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 2.25 และ 1.41 แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นที่ดีทั้ง 3 องค์กร

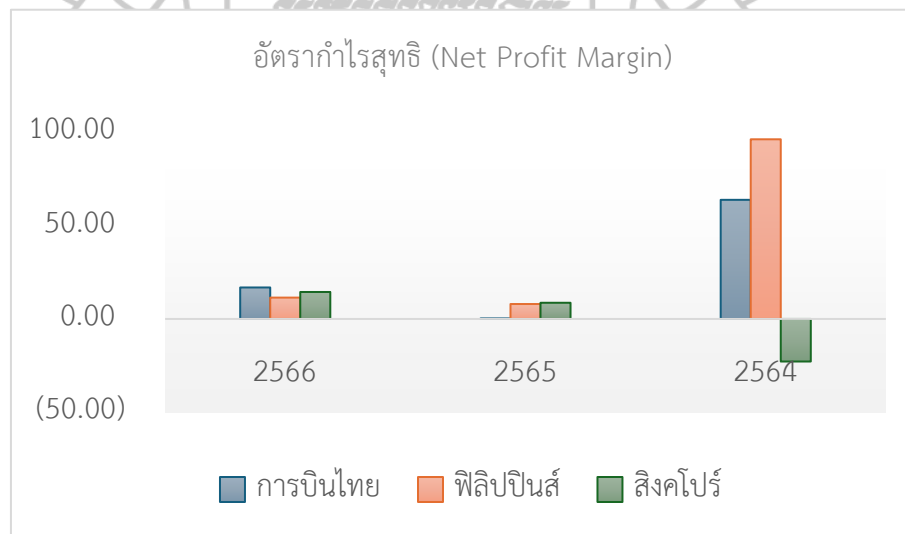
2. อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratios)



ภาพที่ 4.18 อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2565 และ 2566

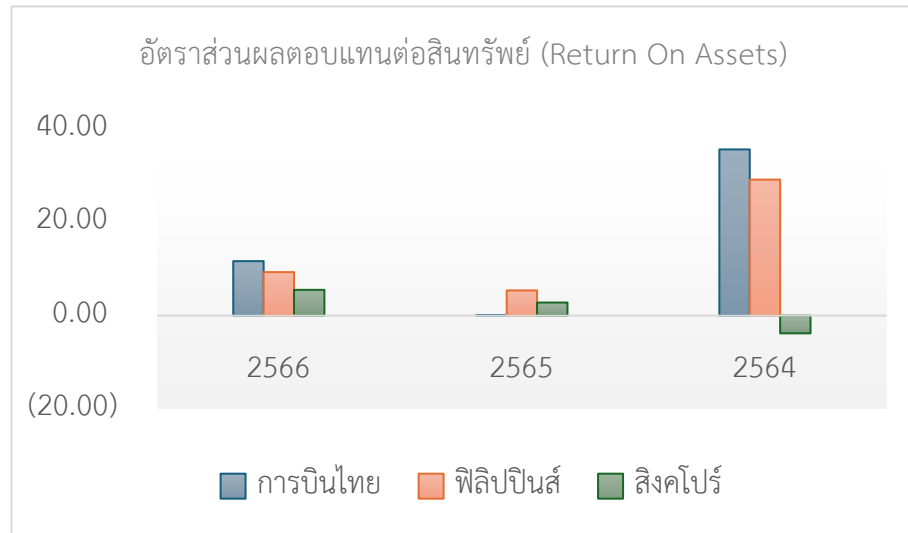
จากแผนภูมิอัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2565 และ 2566 การบินไทยไม่สามารถคำนวณค่าได้เนื่องจากส่วนของผู้ถือหุ้นยังติดลบอยู่ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 15.07 เท่าและ 5.60 เท่า มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.13 เท่า และ 1.42 เท่า ตามลำดับ อยู่ในสัดส่วนที่ดี

3. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)



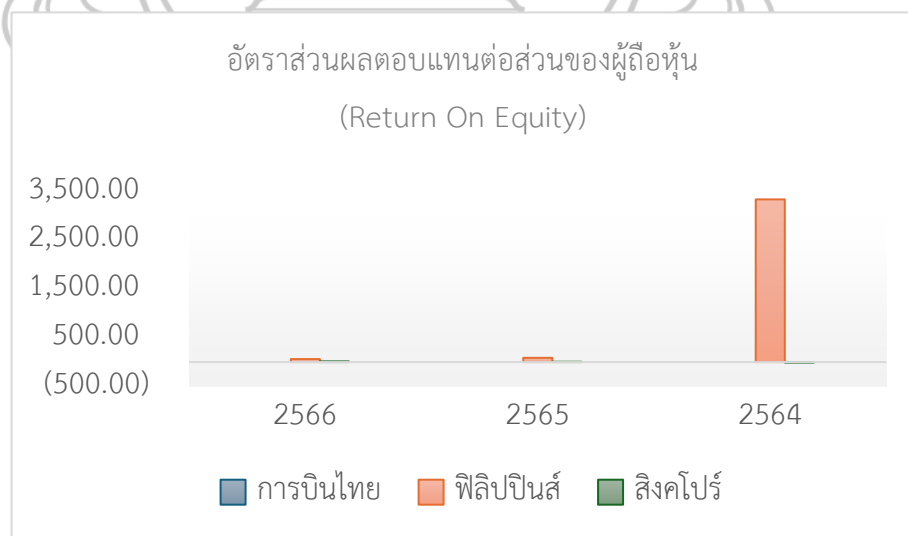
ภาพที่ 4.19 อัตรากำไรสุทธิ ปี 2565 และ 2566

จากแผนภูมิอัตรากำไรสุทธิในปี 2565 และ 2566 การบินไทยร้อยละ 0.25 และร้อยละ 16.86 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ร้อยละ 7.99 และร้อยละ 11.43 สิงคโปร์แอร์ไลน์ร้อยละ 8.66 และร้อยละ 14.44 ตามลำดับ ทั้งสามองค์การสามารถกลับดำเนินงานและมีผลประกอบการที่ดีขึ้น



ภาพที่ 4.20 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ ปี 2565 และ 2566

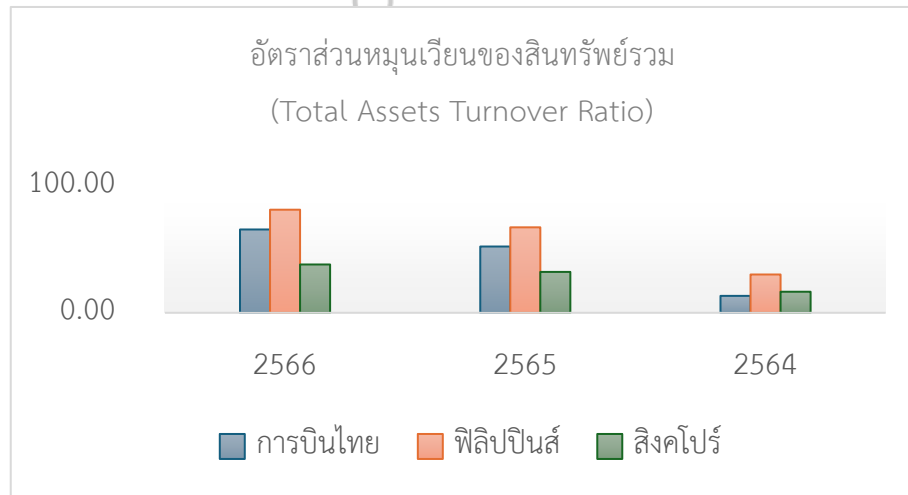
จากแผนภูมิอัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ในปี 2565 และ 2566 การบินไทยร้อยละ 0.13 และร้อยละ 11.67 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ร้อยละ 5.40 และร้อยละ 9.32 ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ร้อยละ 2.80 และร้อยละ 5.52 ตามลำดับ มีแนวโน้มดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง



ภาพที่ 4.21 อัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น ปี 2565 และ 2566

จากแผนภูมิอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในปี 2565 และ 2566 การบินไทย ไม่สามารถคำนวณค่าได้เนื่องจากส่วนของผู้ถือหุ้นยังติดลบอยู่ แต่มีแนวโน้มที่ดีขึ้น ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ร้อยละ 86.75 และ ร้อยละ 61.50 สิงคโปร์แอร์ไลน์ร้อยละ 5.98 และร้อยละ 13.37 ตามลำดับ

4. อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)



ภาพที่ 4.22 อัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม ปี 2565 และ 2566

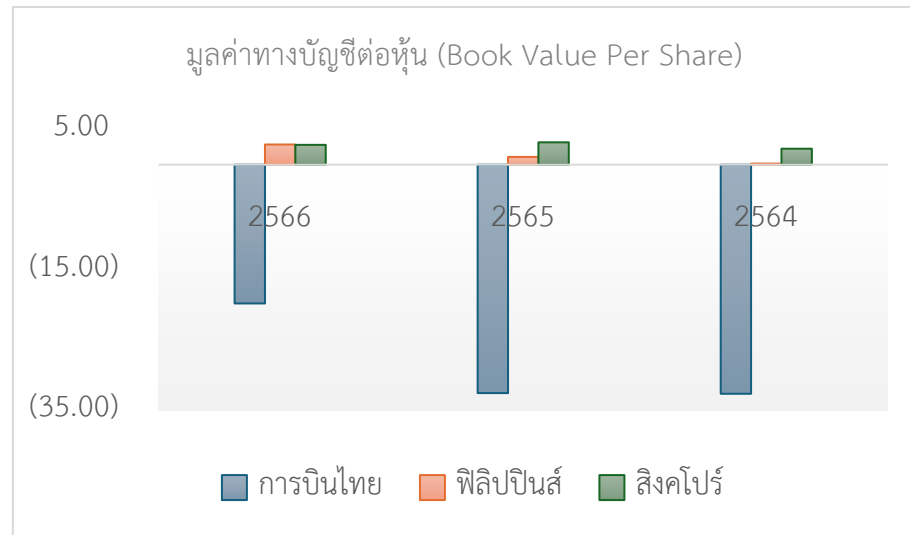
จากแผนภูมิอัตราส่วนหมุนเวียนของสินทรัพย์รวมในปี 2565 และ 2566 การบินไทย ร้อยละ 52.41 และร้อยละ 65.88 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ร้อยละ 67.58 และร้อยละ 81.52 สิงคโปร์แอร์ไลน์ร้อยละ 32.33 และ ร้อยละ 38.20 ตามลำดับ การบริหารสินทรัพย์รวมของทั้ง 3 องค์กรมี ประสิทธิภาพที่ดีขึ้น

5. อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด (Market Value Ratios)



ภาพที่ 4.23 กำไรต่อหุ้น ปี 2565 และ 2566

จากแผนภูมิกำไรต่อหุ้นในปี 2565 และ 2566 การบินไทย 0.12 และ 12.78
ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 0.96 และ 1.76 สิงคโปร์แอร์ไลน์ 0.19 และ 0.38 ตามลำดับ แสดงถึง
ความสามารถในการทำกำไรที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งสามองค์กร



ภาพที่ 4.24 มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้น ปี 2565 และ 2566

จากแผนภูมิมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นในปี 2565 และ 2566 การบินไทยติดลบ 32.54
และ 19.77 ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 1.10 และ 2.87 ซึ่งมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์ 3.18 และ
2.82 ตามลำดับ เนื่องจากปี 2566 ได้จ่ายเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นลดลง

3.4 การวิเคราะห์ SWOT การบินไทย ปี 2565 และ 2566 ปัจจัยภายใน

จากสถานการณ์ในวิกฤตโควิด 19 เริ่มลดความรุนแรงลงทั่วโลก เป็นผลให้มีการผ่อนคลาย
มาตรการการเดินทางทั้งภายในและระหว่างประเทศ ทำให้เกิดการฟื้นตัวของธุรกิจสายการบิน
จากผลการดำเนินงานภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการในปี 2565 และ 2566 ตลอดการสัมภาษณ์ประชากรและ
กลุ่มตัวอย่าง ได้ข้อสรุปเพื่อนำมาเป็นกรอบการวิเคราะห์ จุดแข็งและจุดอ่อนตามแนวความคิด 7S
ประกอบด้วย

1. โครงสร้างองค์กร (Structure) ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการเป็นผู้บริหารองค์กร
ตามแผนฟื้นฟูกิจการภายใต้การตรวจสอบจากคณะกรรมการเจ้าหนี้ โดยได้ลดขนาดโครงสร้าง
องค์กรลงเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร และได้เพิ่มทุนจดทะเบียนจาก 21,827,719 พันบาท

เป็น 336,824,601 พันบาท เพื่อรองรับการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุน ทั้งจากผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนจากผู้ลงทุนใหม่ และการแปลงหนี้เป็นทุน

2. กลยุทธ์ (Strategy) การปรับปรุงฝูงบินด้วยการนำเครื่องบินที่มีอยู่แล้วกลับมาใช้งาน จำหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้งาน เช่น เครื่องบิน อะไหล่เครื่องยนต์ สำนักงานในต่างประเทศหลายแห่งเพื่อเพิ่มกระแสเงินสด จากการที่ได้ขายเครื่องบินที่ไม่ได้ใช้งานและที่ใช้งานได้ไม่คุ้มค่าทำให้เครื่องบินที่จะประกอบการบินมีน้อยลง จึงต้องเตรียมจัดหาเครื่องบินที่มีศักยภาพมาทดแทนที่ขายออกไป

3. รูปแบบ (Style) จากการลดขนาดองค์กรให้เล็กลงเพื่อให้การบริหารจัดการคล่องตัวและค่าใช้จ่ายลดลง แต่จากการเคยเป็นรัฐวิสาหกิจมายาวนานทำให้การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานต้องใช้เวลาในการปรับตัว

4. บุคลากร (Staff) การลดจำนวนพนักงานลงทำให้เกิดการตื่นตัวในการปฏิบัติงานของพนักงาน ขวัญกำลังใจดีขึ้นเมื่อทราบที่กระบวนการฟื้นฟูกิจการที่จะทำให้การบินไทยกลับมาเป็นสายการบินชั้นนำอีกครั้งหนึ่ง

5. ทักษะ (Skills) ผู้บริหาร นักบิน พนักงาน ล้วนแต่มีทักษะความชำนาญงานในหน้าที่เป็นอย่างดี สามารถรองรับการกลับมาให้บริการหลังจากวิกฤตโควิด 19 เริ่มคลี่คลาย นอกจากนี้ยังได้อบรมพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่องเพื่อรองรับการแข่งขันที่รุนแรงในธุรกิจการบิน

6. ระบบ (Systems) จากการลดจำนวนพนักงานลงและนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาช่วยปรับลดขั้นตอนการทำงานทำให้กระบวนการปฏิบัติงานรวดเร็ว ง่าย และผิดพลาดน้อยลง โดยไม่ต้องลงทุนเพิ่มเพียงแต่ใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์มากขึ้นเท่านั้น ทำให้รองรับการแข่งขันในธุรกิจการบินต่อไปได้

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) การบริหารงานภายใต้แผนฟื้นฟูกิจการทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการรักษาองค์การให้เจริญเติบโตและยั่งยืน ก่อให้เกิดความรักผูกพันกับองค์การเพื่อร่วมกันฝ่าฟันวิกฤตที่เกิดขึ้น อีกทั้งร่วมใจกันพัฒนาองค์การให้เป็นสายการบินแห่งชาติต่อไป

จากการนำเอาหลัก 7S มาเป็นแนวทางในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร สามารถสรุปเป็น จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ของการบินไทยในช่วงปี 2563 และ ปี 2564 ได้ดังนี้

จุดแข็ง

- องค์กรมีขนาดเล็กลงทำให้ค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการลดลง
- นโยบายหรือแผนการบริหารองค์กรไม่ได้ถูกแทรกแซงจากภายนอกองค์กร
- ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ บริหารองค์กรตามแผนฟื้นฟูกิจการ

- แผนปฏิบัติการ
- มีการตรวจสอบโดยคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ถึงการบริหารจัดการของผู้บริหารแผน
 - ขยายทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้ประโยชน์หรือใช้ไม่ได้ไม่คุ้มค่าออกไปเพื่อลดภาระในการบำรุงรักษาทรัพย์สิน

- มีระยะเวลาในการบริหารแผนชัดเจนคือไม่เกิน 5 ปี
 - มีตารางบินออกจากประเทศไทยดีกว่าคู่แข่ง
- จุดอ่อน**
- ไม่มีระบบสื่อสาร WIFI ให้ผู้โดยสารใช้บริการในขณะที่บินอยู่บนอากาศ
 - ค่าโดยสารสูงกว่าคู่แข่งในบางเส้นทาง
 - ที่นั่งบนเครื่องบินขาดการบำรุงรักษา
 - จำนวนเครื่องบินมีน้อยกว่าคู่แข่งมาก และมีหลากหลายรุ่นทำให้สิ้นเปลืองค่าบำรุงรักษา

- ปัจจัยภายนอก**
- การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย

- โอกาส**
- นโยบายภาครัฐที่ต้องการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ
 - การเดินทางเข้าออกประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้รับการยกเว้นวีซ่าทั้งสองประเทศ
 - ท้าโลกเปิดประเทศทำให้อุตสาหกรรมการบินกลับมาดำเนินงานได้ปกติ
 - จัดหาเครื่องบินและเครื่องบินดีใหม่จากผู้ผลิตโดยตรงที่ปราศจากการแทรกจาก
- การเมือง

อุปสรรค

- คู่แข่งมีต้นทุนการบินที่ต่ำกว่า
- ปัญหาความไม่ต่อเนื่องทางการเมืองภายในประเทศ
- ภาวะสงคราม

จากการวิเคราะห์จากข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายใน (SWOT) ของการบินไทย จากรายงานประจำปีและการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ช่วงอยู่ในแผนปฏิบัติการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (พ.ศ.2565-2566) ภายใต้การบริหารของผู้บริหารแผนปฏิบัติการ ที่ต้องปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการตามความเห็นชอบจากเจ้าหน้าที่และศาลล้มละลายกลางทุกประการ อีกทั้งประเทศต่าง ๆ

ทั่วโลกได้เปิดประเทศเพื่อให้สามารถเดินทางไปประกอบธุรกิจและท่องเที่ยวได้ สามารถสรุปผลการดำเนินงานของการบินไทย ดังนี้

ก. เงิน (Money) ผลประกอบการมีผลกำไรทั้งสองปีทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบ น้อยลง สภาพคล่องทางการเงินของการบินไทยดีขึ้นอย่างมากมีเงินสดและเทียบเท่าเงินสดเพียงพอในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยในปลายปี 2565 จดทะเบียนเพิ่มทุนจาก 21,827,719 พันบาท เป็น 336,824,601 พันบาท เพื่อบริหารจัดการสรรหาหุ้นสามัญเพิ่มทุน ทั้งจากผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนจากผู้ลงทุนใหม่ และการแปลงหนี้บางส่วนเป็นทุน โดยหากส่วนของผู้ถือหุ้นกลับมาเป็นบวกจะดำเนินการนำหุ้นกลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ต่อไป

ข. การบริหารจัดการ (Management) ต้องดำเนินงานภายในกรอบของแผนฟื้นฟูกิจการภายใต้ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ที่ปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองและระบบราชการ ทำให้สามารถ ลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนลดขนาดองค์กรให้เล็กลงแต่ยังคงมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันในตลาดได้ โดยมีคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เสมือนคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้ผู้บริหารแผนดำเนินการตามแผนฟื้นฟู

ค. บุคลากร (Man) จากการสามารถกลับมาประกอบธุรกิจได้อย่างปกติ ทำให้จำเป็นต้องมีบุคลากรรองรับการขยายงาน จึงเริ่มมีการรับสมัครบุคลากรเพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบผลตอบแทนและสวัสดิการไม่ให้ต่ำกว่าอัตราในธุรกิจการบิน นอกจากนี้ยังได้พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ง. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ได้นำเครื่องบินที่ไม่ได้ใช้งานหรือที่ใช้งานไม่คุ้มค่า และเครื่องยนต์อะไหล่เครื่องยนต์ ตลอดจนทรัพย์สินต่างประเทศ ที่ไม่มีความจำเป็นหรือใช้สถานที่ที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอีกทั้งได้กระแสเงินสดกลับมา ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ดีขึ้น นอกจากนี้ยังได้ติดต่อกับผู้ผลิตเครื่องบินและเครื่องยนต์โดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนในการเตรียมจัดหาฝูงบินเพิ่มเติม

จากการศึกษาอัตราส่วนทางการเงินของการบินไทย ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์และสิงคโปร์แอร์ไลน์ ทั้ง 3 ช่วงเวลา รวม 6 ปี พบว่าสิงคโปร์แอร์ไลน์มีปัจจัยพื้นฐานและโครงสร้างทางการเงินที่ดี ทำให้อัตราส่วนทางการเงินดีกว่าอีก 2 สายการบิน ส่วนการบินไทยและฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีอัตราส่วนทางการเงินใกล้เคียงกัน ส่วนการวิเคราะห์ SWOT ของการบินไทย พบว่าประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ค่อนข้างต่ำ ส่งผลให้ การบินไทยขาดสภาพคล่องทางการเงิน เป็นผลให้การดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ช่วงที่เป็นรัฐวิสาหกิจการบริหารจัดการถูกแทรกแซงจากภายนอกองค์กร และติดอยู่กับระบบราชการทำให้ไม่สามารถแข่งขันในตลาดผู้แข่งขันน้อยรายได้ ส่วนช่วงที่อยู่ในระหว่างแผนฟื้นฟูกิจการ สามารถดำเนินการได้ดีกว่าในแผนฟื้นฟูกิจการ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

1. สรุปผลการศึกษา

การศึกษาผลการดำเนินงานและการฟื้นฟูกิจการของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน เนื่องจากการบินไทยมีผลการดำเนินงานขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาหลายปีติดต่อกัน โดยใช้อัตราส่วนทางการเงิน การวิเคราะห์ SWOT การสัมภาษณ์ อดีตรัฐมนตรีที่กำกับดูแล อดีตรัฐมนตรี ผู้บริหาร พนักงาน และผู้ใช้บริการ ตลอดจนการให้สัมภาษณ์ของผู้อดีตรัฐมนตรี อดีตผู้บริหาร ผ่านสื่อต่าง ๆ มาเป็นแนวทางการวิเคราะห์ผลการดำเนินงาน และการเปรียบเทียบเฉพาะอัตราส่วนทางการเงินกับสายการบินในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์ อีก 2 สายการบินคือ สายการบินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ และสายการบินสิงคโปร์แอร์ไลน์ โดยใช้ทฤษฎี 4 M ตามแนวคิดของ Michael E. Porter ศาสตราจารย์ทางด้านเศรษฐศาสตร์ จากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ด ซึ่งประกอบด้วย Money Management Man และ Material มาเป็นตัวกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของการบินไทย และแบ่งช่วงเวลาดังนี้

1. ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (ปี 2561 – ปี 2562) การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม จากข้อมูลทางการเงิน โดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในของการบินไทย สามารถสรุปผลการดำเนินงานของการบินไทยได้ดังนี้

ก. การเงิน (Money) จากโครงสร้างผู้ถือหุ้นที่มีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ถึงร้อยละ 53.16 ดังนั้นการบินไทยจึงมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ มีผลประกอบการในปี 2561 และ 2562 โดยมีผลขาดทุน 11,525,994 พันบาท และ 10,781,851 พันบาทตามลำดับ เป็นการขาดทุนอย่างต่อเนื่องมาหลายปี ทำให้สภาพคล่องของการบินไทยอยู่ในระดับต่ำมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอยู่ที่ 0.50 และ 0.56 เท่านั้น แสดงถึงความสามารถในชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในขั้นเกือบจะวิกฤตแล้ว นอกจากนี้อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีมากถึง 12.14 เท่าในปี 2561 และ 20.66 เท่าในปี 2562 จากผลประกอบการที่ขาดทุนต่อหุ้น 5.33 บาท ในปี 2561 และขาดทุนต่อหุ้น 5.51 บาท ในปี 2562 ทำให้ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบทั้งหมด นอกจากนี้มูลค่าหุ้นคงเหลือหุ้นละ 9.37 บาท ในปี 2561 และ 5.39 บาท ในปี 2562 จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

ข. การบริหารจัดการ (Management) จากการที่การบินไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้การบริหารจัดการต้องยึดติดกับกฎระเบียบราชการ ทั้งที่เป็นบริษัทมหาชนจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ทำให้ไม่คล่องตัวในการแข่งขันกับตลาดที่มีการแข่งขันทั้งราคาและบริการในธุรกิจการบิน ถึงแม้ว่าเป็นตลาดผู้แข่งขันน้อยรายก็ตาม คณะกรรมการ ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบายและติดตามการบริหารจัดการของฝ่ายจัดการ ล้วนแต่เป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ อีกทั้งเป็นข้าราชการระดับสูงของทั้งกระทรวงคมนาคมและกระทรวงคลัง แต่ไม่ได้้นำความรู้และประสบการณ์มาใช้ในการบินไทยอย่างเต็มที่ เนื่องจากการบริหารราชการแผ่นดินกับการบริหารธุรกิจที่การมีแข่งขันสูงมีความแตกต่างกัน นอกจากนี้การกำหนดนโยบายหลักต้องได้รับความเห็นชอบจากเจ้ากระทรวงก่อน

ค. บุคลากร (Man) การบินไทยก่อตั้งมากว่าครึ่งศตวรรษจึงมีบุคลากร ที่มีประสบการณ์ ตลอดจนความรู้ความสามารถความชำนาญในการให้บริการ อีกทั้งขนบธรรมเนียมและวัฒนธรรมไทยเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไปว่าเป็นประเทศเมืองยิ้ม พนักงานการบินไทยได้รับคำชมเชยจากผู้โดยสารต่างชาติที่ใช้บริการอย่างต่อเนื่อง แต่การยึดติด “กับดักแห่งความสำเร็จในอดีต” ทำให้ไม่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งระบบอุปถัมภ์ในองค์กร ทำให้ไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานและมีพนักงานจำนวนมากเกินไป เมื่อเทียบกับปริมาณงาน ทำให้ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน และผู้บริหาร เช่น เงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ สูงเกินไป

ง. วัสดุอุปกรณ์ (Material) การบินไทยมีเครื่องบินมากถึง 11 แบบ และเครื่องบินที่ใช้ในการขับเคลื่อนก็มีอยู่หลายแบบ ทำให้เกิดปัญหาการซ่อมบำรุง และการสำรองชิ้นส่วนอะไหล่ต่าง ๆ ที่มีปริมาณและจำนวนเงินมาก อีกทั้งอาคาร สถานที่ ทั้งในประเทศและสำนักงานในต่างประเทศ ไม่ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่ ส่งผลให้อัตราร่วมประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับต่ำคือเพียงร้อยละ 72.93 ในปี 2561 และร้อยละ 71.05 ในปี 2562 เท่านั้น

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน การบินไทยกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์และสิงคโปร์แอร์ไลน์

- 1.) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของสิงคโปร์แอร์ไลน์มีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ปกติ ส่วนการบินไทยและฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ค่อนข้างจะเริ่มประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน
- 2.) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงินฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นสูงสุด การบินไทยค่อนข้างสูง และสิงคโปร์แอร์ไลน์มีสัดส่วนโครงสร้างทางการเงินที่ดี
- 3.) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร การบินไทยและฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ มีผลการดำเนินงานที่ขาดทุน แต่สิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลการดำเนินงานกำไรทั้ง 2 ปี ซึ่งมีผลต่ออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
- 4.) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ทั้ง 3 สายการบินมีอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คืออยู่ระหว่างประมาณร้อยละ 50 ถึงร้อยละ 75
- 5.) อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด จากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนของทั้งการบินไทยและฟิลิปปินส์

แอร์ไลน์ ทำให้มีขาดทุนต่อหุ้นและส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นที่ลดลง แต่สิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลกำไรจึงทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นเพิ่มขึ้นเล็กน้อย

2. ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2563 – ปี 2564)

จากการขาดสภาพคล่องทางการเงินในขั้นวิกฤตอยู่ในสภาวะหนี้สินล้นพ้นตัวจึงเป็นโอกาสและเหตุผลสำคัญในการต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการภายใต้กฎหมายล้มละลาย ทำให้ได้รับการพักชำระหนี้ (Automatic Stay) และฟื้นสภาพการเป็นรัฐวิสาหกิจ จากข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในของการบินไทย สามารถสรุปผลการดำเนินงานของการบินไทย ดังนี้

ก. เงิน (Money) การบินไทยขาดกระแสเงินสด ทำให้ขาดสภาพคล่องจนกระทั่งต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ เพื่อขอพักชำระหนี้ตามกฎหมายล้มละลาย โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่เหลือเพียงร้อยละ 47.86 ผลประกอบการในปี 2563 ซึ่งมีผลขาดทุนมากเป็นประวัติการณ์ถึง 141,998,954 พันบาท แต่ปี 2564 กลับมีผลกำไรถึง 57,181,366 พันบาท จากกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้จำนวน 61,807,531 พันบาท ซึ่งเป็นตัวเลขกำไรไม่ใช่จำนวนเงินที่ได้รับเข้ามา ทำให้สภาพคล่องของการบินไทยอยู่ในระดับต่ำมีอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนอยู่ที่ 0.07 ในปี 2563 แสดงถึงความสามารถในชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในขั้นวิกฤต และ 0.52 ในปี 2564 แต่ยังคงอยู่ในสภาวะขาดสภาพคล่องอยู่ นอกจากนี้อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นมีมากถึง (3.26) ในปี 2563 และ (3.26) ในปี 2564 ตกอยู่ในสภาพหนี้สินล้นพ้นตัว จากผลประกอบการที่ขาดทุนต่อหุ้น 64.67 บาท ในปี 2563 และมีกำไรต่อหุ้น 25.25 บาท ในปี 2564 ทำให้ความสามารถในการทำกำไร อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบทั้งหมดในปี 2563 แต่กำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ในปี 2564 ทำให้อัตราส่วนทางการเงินดีขึ้นบ้างแต่ไม่ได้ทำให้ฐานะการเงินดีขึ้นแต่อย่างใด มูลค่าหุ้นติดลบหุ้นละ 58.95 บาท ในปี 2563 และ 32.64 บาท ในปี 2564 จากมูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

ข. การบริหารจัดการ (Management) เปลี่ยนจากคณะกรรมการเป็นคณะผู้ทำแผนและผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ที่มีแนวทางในการเพิ่มรายได้ ลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนลดขนาดองค์กรให้เล็กลงแต่ยังคงมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันในตลาดได้ โดยใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเข้ามาช่วยในการขับเคลื่อนองค์กร จากการที่การบินไทยเคยเป็นรัฐวิสาหกิจ และเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่ตั้งขึ้นมาถึง 60 ปี อีกทั้งวัฒนธรรมองค์กรยึดติดกับกฎระเบียบราชการ ทำให้การจัดโครงสร้างองค์กรเป็นไปค่อนข้างยาก แต่เนื่องจากหนึ่งในผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการเคยเป็นผู้บริหารสูงสุดของการบินไทยมาก่อน ทำให้การบริหารจัดการได้รับความร่วมมือและสะดวกมากขึ้น

ค. บุคลากร (Man) การบินไทยมีบุคลากรรวมประมาณ 30,000 คน ที่มีประสบการณ์ตลอดจนความรู้ความสามารถความชำนาญในการให้บริการในธุรกิจการบิน แต่เนื่องจากวิกฤตโควิด 19

ทำให้มีความจำเป็นต้องลดขนาดองค์การลง ทำให้เกิดโครงการร่วมใจเสียสละเพื่อองค์การทำให้สามารถลดบุคลากรลงได้ประมาณร้อยละ 30 เป็นการลดรายจ่ายประจำในหมวดเงินเดือน เบี้ยเลี้ยง โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ ลงได้จำนวนหนึ่ง

ง. วัสดุอุปกรณ์ (Material) อาคารสำนักงานทั้งกรุงเทพมหานคร ต่างจังหวัด ตลอดจนในต่างประเทศ ที่ไม่มีความจำเป็นหรือใช้สถานที่ที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ ตลอดจนเครื่องบินที่จอดทิ้งไว้เป็นเวลานานหรือเป็นเครื่องที่ต้องปลดระวางแล้ว ได้นำออกจำหน่ายเพื่อให้ได้กระแสเงินสดกลับมา เนื่องจากอัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์อยู่ในระดับต่ำมากคือเพียงร้อยละ 23.24 ในปี 2563 และร้อยละ 55.81 ในปี 2564 เท่านั้น

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน การบินไทยกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์และสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินในปี 2563 ของการบินไทยและฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ อยู่ในชั้นวิกฤต ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์เริ่มประสบปัญหาสภาพคล่องทางการเงิน ในปี 2564 การบินไทยได้เข้าสู่แผนฟื้นฟูกิจการ ได้แปลงหนี้ระยะสั้นไปเป็นหนี้สินระยะยาว ทำให้ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ปกติเช่นเดียวกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์ 2.) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน การบินไทยอยู่สภาพหนี้สินล้นพ้นตัว ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีสภาพหนี้สินล้นพ้นตัวในปี 2563 เช่นเดียวกันกับการบินไทย แต่ในปี 2564 ได้ตีมูลค่าทรัพย์สินและสำรองหนี้สูญบวกกลับ ทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นกลับมาเป็นบวกเล็กน้อย และสิงคโปร์แอร์ไลน์ยังมีสัดส่วนโครงสร้างทางการเงินที่ดี 3.) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร การบินไทยมีผลประกอบการขาดทุนสูงสุดตั้งแต่ก่อตั้งองค์การมา แต่ในปี 2564 กลับมีกำไรจากการปรับโครงสร้างหนี้ ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มีผลการดำเนินงานขาดทุนจนทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบในปี 2563 ส่วนในปี 2564 มีกำไรจากตีมูลค่าทรัพย์สินและสำรองหนี้สูญบวกกลับ สิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลการดำเนินงานขาดทุนทั้ง 2 ปี มีผลต่ออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้น 4.) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ทั้ง 3 สายการบินมีอัตราส่วนที่ไม่แตกต่างกันมากนัก คืออยู่ระหว่างประมาณร้อยละ 13 ถึงร้อยละ 30 5.) อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาด จากผลการดำเนินงานที่ขาดทุนของทั้ง 3 สายการบิน ทำให้มีขาดทุนต่อหุ้นและส่งผลกระทบต่อมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นที่ลดลงในปี 2563 แต่ในปี 2564 การบินไทยและฟิลิปปินส์แอร์ไลน์มูลค่าทางการตลาดสูงขึ้นและทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นสูงขึ้นด้วย ส่วนสิงคโปร์แอร์ไลน์มีผลขาดทุนทั้งสองปี จึงทำให้มูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นลดลง

3. ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2565 – ปี 2566)

ภายใต้การบริหารของผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ต้องปฏิบัติตามแผนฟื้นฟูกิจการที่ได้รับความเห็นชอบจากเจ้าหนี้และศาลล้มละลายกลางทุกประการ ประเทศต่าง ๆ ทั่วโลกได้เปิดประเทศเพื่อให้สามารถเดินทางไปประกอบธุรกิจและท่องเที่ยวได้จากข้อมูลทางการเงินโดยเฉพาะการวิเคราะห์อัตราส่วนทาง

การเงินและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายในของการบินไทย สามารถสรุปผลการดำเนินงานของการบินไทย ดังนี้

ก. เงิน (Money) ผลประกอบการมีผลกำไรทั้งสองปีทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นติดลบน้อยลง สภาพคล่องทางการเงินของการบินไทยดีขึ้นอย่างมากมีเงินสดและเทียบเท่าเงินสดเพียงพอในการดำเนินธุรกิจต่อไปได้ โดยในปลายปี 2565 จดทะเบียนเพิ่มทุนจาก 21,827,719 พันบาท เป็น 336,824,601 พันบาท เพื่อรองรับการจัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุน ทั้งจากผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วนจากผู้ลงทุนใหม่ และการแปลงหนี้บางส่วนเป็นทุน โดยหากส่วนของผู้ถือหุ้นกลับมาเป็นบวกจะดำเนินการนำหุ้นกลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์ต่อไป

ข. การบริหารจัดการ (Management) ต้องดำเนินงานภายในกรอบของแผนฟื้นฟูกิจการภายใต้ผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการ ที่ปราศจากการแทรกแซงทางการเมืองและระบบราชการ ทำให้สามารถ ลดค่าใช้จ่าย ตลอดจนลดขนาดองค์กรให้เล็กลงแต่ยังคงมีประสิทธิภาพที่จะแข่งขันในตลาดได้ โดยมีคณะกรรมการเจ้าหน้าที่ทำหน้าที่เสมือนคณะกรรมการตรวจสอบ เพื่อให้ผู้บริหารแผนดำเนินการตามแผนฟื้นฟู

ค. บุคลากร (Man) จากความสามารถกลับมาประกอบธุรกิจได้อย่างปกติ ทำให้จำเป็นต้องมีบุคลากรรองรับการขยายงาน จึงเริ่มมีการรับสมัครบุคลากรเพิ่มขึ้นโดยเปรียบเทียบผลตอบแทนและสวัสดิการไม่ให้ต่ำกว่าอัตราในธุรกิจการบิน นอกจากนี้ยังได้พัฒนาบุคลากรที่มีอยู่เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ง. วัสดุอุปกรณ์ (Material) ได้นำเครื่องบินที่ไม่ได้ใช้งานหรือที่ใช้งานไม่คุ้มค่าและเครื่องยนต์อะไหล่เครื่องยนต์ ตลอดจนทรัพย์สินต่างประเทศ ที่ไม่มีความจำเป็นหรือใช้สถานที่ที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาอีกทั้งได้กระแสเงินสดกลับมา ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ดีขึ้น นอกจากนี้ยังได้ติดต่อกับผู้ผลิตเครื่องบินและเครื่องยนต์โดยตรงโดยไม่ผ่านตัวแทนในการเตรียมจัดหาฝูงบินเพิ่มเติม

เปรียบเทียบอัตราส่วนทางการเงิน การบินไทยกับฟิลิปปินส์แอร์ไลน์และสิงคโปร์แอร์ไลน์ 1.) อัตราส่วนสภาพคล่องทางการเงินของทั้ง 3 สายการบินมีความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นอยู่ในเกณฑ์ดี 2.) อัตราส่วนโครงสร้างทางการเงิน ส่วนของผู้ถือหุ้นของการบินไทยยังติดลบอยู่ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์และมีสัดส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้นดีขึ้น 3.) อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร ทั้ง 3 สายการบิน มีผลการดำเนินงานที่ดีส่งผลกระทบต่ออัตราส่วนผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ และอัตราส่วนผลตอบแทนต่อส่วนของผู้ถือหุ้นในทางที่ดีขึ้น 4.) อัตราส่วนประสิทธิภาพในการบริหารสินทรัพย์ ทั้ง 3 สายการบินมีอัตราส่วนที่ดีขึ้น 5.) จากการที่ทั้ง 3 สายการบินมีผลการดำเนินงานที่ดี ทำให้อัตราส่วนมูลค่าทางการตลาดและมูลค่าทางบัญชีต่อหุ้นเพิ่มขึ้น

2. อภิปรายผล

บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งมากกว่า 60 ปี เป็นสายการบินแห่งชาติ เป็นหลักทรัพย์จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย มีผู้ถือหุ้นรายใหญ่คือกระทรวงการคลัง แต่กลับมีผลประกอบที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องในระยะหลังกว่า 10 ปี ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานของการบินไทยแบ่งตามช่วงเวลา ดังนี้

1. ช่วงก่อนเข้าฟื้นฟูกิจการและก่อนวิกฤตโควิด 19 (ปี 2561 – ปี 2562) การบินไทยมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจ ภายใต้การกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม ดังนี้

ก. นโยบายไม่มีความต่อเนื่องจากการเมืองที่เปลี่ยนแปลง การเป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ ทำให้การเมืองสามารถเข้าไปหาประโยชน์จากองค์การ เช่น การจัดหาเครื่องบิน เครื่องบิน วัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น ทำให้การบินไทยมีประเภทเครื่องบิน และเครื่องยนต์หลากหลายเป็นภาระในการซ่อมบำรุง ตลอดจนการมีตัวแทนในการจัดจำหน่ายตัวเครื่องบินในต่างประเทศ

ข. การบริหารงานภายใต้คณะกรรมการที่มีผู้ทรงคุณวุฒิมากมายโดยเฉพาะข้าราชการประจำระดับสูง เนื่องจากธุรกิจการบินมีการแข่งขันสูง มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว การเป็นรัฐวิสาหกิจและคณะกรรมการส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ทำให้การตัดสินใจไม่สามารถทำได้อย่างรวดเร็วให้ทันกับคู่แข่งในตลาดผู้แข่งขันน้อยราย

ค. การใช้ทรัพย์สิน เช่น อาคารสำนักงาน เครื่องบิน ไม่มีประสิทธิภาพ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง

ง. มีจำนวนบุคลากร และสวัสดิการที่ให้กับบุคลากรมากเกินไป

จ. การยึดติดกับดักในความสำเร็จในอดีต ทำให้ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2. ช่วงเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ในสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2563 – ปี 2564) วิกฤตโควิด 19 เป็นโอกาสและเหตุผลหลักที่ทำให้การบินไทยต้องเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ทำให้การบินไทยฟื้นสภาพเป็นรัฐวิสาหกิจ โดยกระทรวงการคลังขายหุ้นออกไปเพื่อให้ถือหุ้นต่ำกว่าร้อยละ 50 ปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงาน ดังนี้

ก. การเข้าสู่กระบวนการฟื้นฟูกิจการ ต้องปฏิบัติตามเงื่อนไขและขั้นตอน ตลอดจนกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

ข. สภาวะพักชำระหนี้ (Moratorium หรือ Automatic Stay) ทำให้ไม่ต้องกังวลต่อการถูกเจ้าหนี้ เรียกร้องให้ชำระหนี้หรือถูกฟ้องร้องในคดีแพ่งเพิ่มเติม

ง. การตรวจสอบทรัพย์สินและหนี้สินทั้งหมดขององค์การ

จ. การบริหารจัดการขึ้นอยู่กับผู้ทำแผนฟื้นฟูในช่วงทำแผน และผู้บริหารแผนในช่วงที่ศาลเห็นชอบกับแผนฟื้นฟูกิจการแล้ว

ฉ. การบริหารจัดการต้องอยู่ในกรอบของแผนฟื้นฟูกิจการเท่านั้น

3. ช่วงอยู่ในแผนฟื้นฟูกิจการภายหลังสถานการณ์วิกฤตโควิด 19 (ปี 2565 – ปี 2566) ธุรกิจการบินกลับมาดำเนินงานได้ปกติ ปัจจัยที่มีผลต่อผลการดำเนินงานมีดังนี้

ก. นโยบายภาครัฐที่ต้องการส่งเสริมการท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประเทศ การเดินทางเข้าออกประเทศไทยและประเทศสาธารณรัฐประชาชนจีน ได้รับการยกเว้นวีซ่าทั้งสองประเทศ

ข. การบริหารจัดการโดยผู้บริหารแผนฟื้นฟูกิจการและต้องปฏิบัติตามแผนฟื้นฟูกิจการเท่านั้น

ค. การลดจ่ายคงที่ด้วยการลดจำนวนบุคลากรลงประมาณร้อยละ 30

ง. การจำหน่ายทรัพย์สินที่ไม่ได้ใช้งาน หรือที่ใช้ได้ไม่คุ้มค่าออกไป เพื่อเพิ่มกระแสเงินสด

จ. ไม่มีการแทรกแซงจากการเมือง

ฉ. จัดทะเบียนเพิ่มทุน เพื่อรองรับการเพิ่มทุนจากผู้ถือหุ้นเดิมตามสัดส่วน การแปลงหนี้บางส่วนเป็นทุน และทั้งผู้ลงทุนรายใหม่

ช. เตรียมจัดหาฝูงบินใหม่ด้วยการใช้เครื่องบิน และเครื่องยนต์ แบบด้วยกันทั้งฝูงบิน โดยในไตรมาสแรกของปี 2567 การบินไทยได้บรรลุข้อตกลงจัดหาเครื่องบิน โบอิง 787 Dreamliner ลำใหม่ จำนวน 45 ลำ พร้อมเครื่องยนต์ GEnx ที่มีเทคโนโลยีล้ำสมัยสามารถลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม จะช่วยให้การบินไทยบรรลุเป้าหมายความเป็นกลางทางคาร์บอนภายในปี พ.ศ. 2593 รวมถึงสิทธิในการจัดหาเครื่องบินเพิ่มเติมสูงสุดรวมเป็น 80 การจัดหาเครื่องบินในครั้งนี้จะเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ลูกค้าของการบินไทย และยังมีส่วนช่วยขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศอีกด้วยเครื่องบินใหม่จะเข้าประจำการฝูงบินภายในกรอบระยะเวลา 10 นับแต่ปี 2570 เป็นต้นไป

จากสมมติฐานการนำหลักการฟื้นฟูกิจการจะช่วยทำให้การบินไทยสามารถรักษามูลค่าขององค์กร และทำให้การบินไทยสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างมั่นคงต่อไป เป็นเจตนารมณ์ของการฟื้นฟูกิจการที่มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือองค์กรที่ประสบปัญหาทางการเงินยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้ เป็นประโยชน์แก่องค์กร เจ้าหนี้ ตลอดจนบุคลากรองค์กรที่จะสามารถทำงานต่อไปได้ อีกทั้งหน่วยงานภาครัฐที่จะสามารถจัดเก็บภาษีประเภทต่าง ๆ นำมาขับเคลื่อนเศรษฐกิจประเทศต่อไป จากการบริหารแผนฟื้นฟูกิจการตามแผนฟื้นฟูของคณะผู้บริหารแผนฟื้นฟูที่ปราศจากการแทรกแซงจากการฝ่ายการเมือง สามารถบรรลุผลได้ดีและรวดเร็วกว่าในแผนฟื้นฟูกิจการซึ่งคาดว่าจะสามารถออกจากแผนฟื้นฟูกิจการได้ก่อนกำหนด เพื่อนำหลักทรัพย์กลับเข้าซื้อขายในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ในต้นปี 2568

3. ข้อเสนอแนะ

3.1 การเพิ่มประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สิน อาทิ การอาคารสถานที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศให้เกิดประโยชน์สูงขึ้น เครื่องบินมีน้อยประเภทลงจะทำให้สำรองอะไหล่เครื่องยนต์และอุปกรณ์ลดลง เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา นอกจากนี้ควรนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาพัฒนาระบบภายในขององค์การซึ่งจะสามารถลดจำนวนบุคลากรลงได้อีก

3.2 การจดทะเบียนเงินทุนจดทะเบียนในปลายปี 2565 เพื่อรองรับการเพิ่มทุนตามสัดส่วนผู้ถือหุ้นเดิม การแปลงหนี้บางส่วนเป็นทุน และผู้ลงทุนรายใหม่ กระทรวงการคลังในฐานะผู้ถือหุ้นสัดส่วนถึงร้อยละ 47.86 ในอนาคตเมื่อการบินไทยเรียกชำระค่าหุ้นเพิ่มทุนและกระทรวงการคลังรักษาสิทธิเพิ่มทุนตามสัดส่วนจะทำให้การบินไทยยังคงจะถือหุ้นประมาณร้อยละ 40 ของทุนจดทะเบียนใหม่ที่เรียกชำระแล้ว แม้ว่าการบินไทยจะไม่มีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจแล้ว แต่การเมืองก็ยังสามารถเข้าแทรกแซงการบริหารการบินไทยอีกต่อไปได้ ดังนั้นควรมีแผนการลดสัดส่วนการถือหุ้นของกระทรวงการคลังลง โดยที่ไม่ทำให้มีผลกระทบต่อราคาหุ้นในตลาดหลักทรัพย์ เพื่อให้การบินไทยมีสถานะเป็นบริษัทมหาชนอย่างแท้จริง





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช

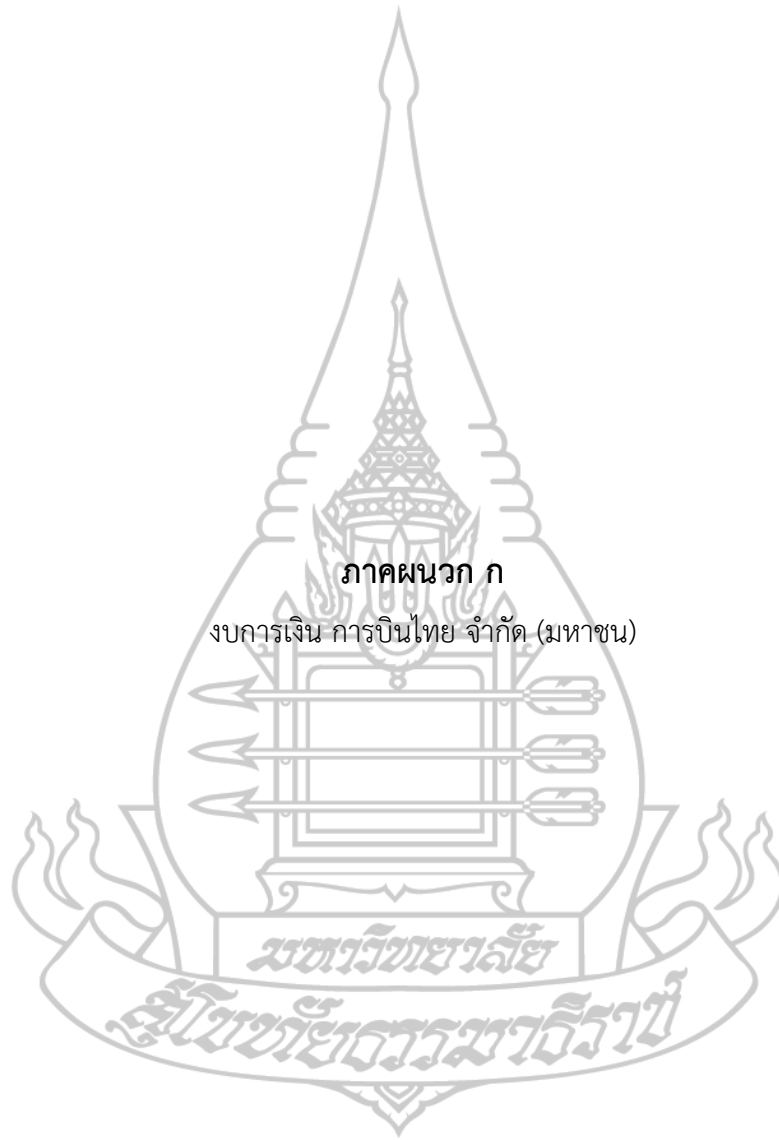
บรรณานุกรม

- กมล ชีรเวชพลกุล. (2561). *กฎหมายล้มละลายและฟื้นฟูกิจการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: พับลิชซิ่ง. ซีพี จุลมนต์ และกนก จุลมนต์. (2561). *คำอธิบายกฎหมายล้มละลาย*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: พับลิชซิ่ง.
- ธรรมาภิบาล. (2564). *การเงินธุรกิจ*. (พิมพ์ครั้งที่ 32). ธนธานีการพิมพ์.
- ธเรศ สันตติวงศ์ไชย (2567). *รายงานการเงินและการวิเคราะห์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). แอคทีฟ พรินท์.
- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2567). *แบบฟอร์ม 56-1 สำหรับปี 2566*. สืบค้นจาก https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2024/08/20240809_TG-One-Report-2023_TH.pdf
- _____ . (2566). *แบบฟอร์ม 56-1 สำหรับปี 2565*. สืบค้นจาก https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2024/08/20240809_TG-One-Report-2023_TH.pdf
- _____ . (2565). *แบบฟอร์ม 56-1 สำหรับปี 2564*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/08/THAIT1.pdf>
- _____ . (2564). *แบบฟอร์ม 56-1 สำหรับปี 2563*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/05/20210902-thai-561-2020-th.pdf>
- _____ . (2563). *รายงานประจำปี 2562*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/08/20200420-thai-ar2019-th-1.pdf>
- _____ . (2562). *รายงานประจำปี 2561*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/08/20190329-thai-ar2018-th-02.pdf>
- _____ . (2561). *รายงานประจำปี 2560*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/08/20180403-thai-ar2017-th.pdf>
- _____ . (2560). *รายงานประจำปี 2559*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/08/20170410-thai-ar2016-th.pdf>
- _____ . (2559). *รายงานประจำปี 2558*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/08/20160325-thai-ar2015-th.pdf>
- _____ . (2558). *รายงานประจำปี 2557*. สืบค้นจาก https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2014/01/20150326-thai-ar2014-th_compressed-1.pdf

- บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (2557). *รายงานประจำปี 2556*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/11/20140410-THAI-AR2013-TH.pdf>
- _____. (2556). *รายงานประจำปี 2555*. สืบค้นจาก <https://ir.thaiairways.com/wp-content/uploads/2023/11/20130401-THAI-AR2012-TH.pdf>
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาเศรษฐศาสตร์. (2564). *ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ขั้นสูง*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- _____. (2545). *ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์จุลภาค*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชา มหาคุณ. (2553). *คำอธิบายกฎหมายล้มละลายและการฟื้นฟูกิจการของลูกหนี้*. (พิมพ์ครั้งที่ 13). สำนักพิมพ์นิติบรรณการ.
- ศูนย์ส่งเสริมการพัฒนาความรู้ตลาดทุน สถาบันกองทุนเพื่อพัฒนาตลาดทุน. (2552). *ตลาดการเงินและการลงทุนในหลักทรัพย์*. (พิมพ์ครั้งที่ 9). อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- อัญญา ชันธวิทย์. (2545). *กลไกของตลาดการเงินในระบบเศรษฐกิจไทย*. (พิมพ์ครั้งที่ 1). อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง.
- Brigham, F. and Ehrhardt, M. C. (2017). *Financial Management: Theory and Practice*. (15th ed.). Cengage Learning.
- Hardiyansyah, Syah, L. Y., Mellita, D. and Bernardes, O. (2024). *Strategic Management in the Public Sector: Concept, Theory, and Application*.
- Levitin, A. J. (2015). *Business Bankruptcy Financial Restructuring and Modern Commercial Markets*. Wolters Kluwer.
- PAL Holdings, Inc. (2024). *Financial Report 2023*. https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2024/04/PAL-Holdings-Inc_17A_Dec-2023.pdf
- _____. (2023). *Financial Report 2022*. https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2023/04/PAL-Holdings-Inc_17A_Dec-2022.pdf
- _____. (2022). *Financial Report 2021*. https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2022/04/PAL-Holdings-Inc_17A_Dec-2021.pdf
- _____. (2021). *Financial Report 2020*. https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2022/04/PAL-Holdings-Inc_17A_December-2020.pdf
- _____. (2020). *Financial Report 2019*. <https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2020/11/PHI-17A-December-2019.pdf>

- PAL Holdings, Inc. (2019). *Financial Report 2018*. <https://phi.com.ph/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2020/09/PHI-SEC-17-A-2018.pdf>
- Pierre, V. (2017). *Corporate Finance: theory and practice*. (5th ed.). Wiley.
- Singapore Airlines. (2024). *Annual Report FY2023-24*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport2324.pdf>
- _____. (2023). *Annual Report FY2022-23*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/agm-egm/annualreport2223.pdf>
- _____. (2022). *Annual Report FY2021-22*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport2022.pdf>
- _____. (2021). *Annual Report FY2020-21*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport2021.pdf>
- _____. (2020). *Annual Report FY2019-20*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport1920.pdf>
- _____. (2019). *Annual Report FY2018-19*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport1819.pdf>
- _____. (2018). *Annual Report FY2017-18*. <https://www.singaporeair.com/content/dam/sia/web-assets/pdfs/about-us/information-for-investors/annual-report/annualreport1718.pdf>





ภาคผนวก ก

งบการเงิน การบินไทย จำกัด (มหาชน)

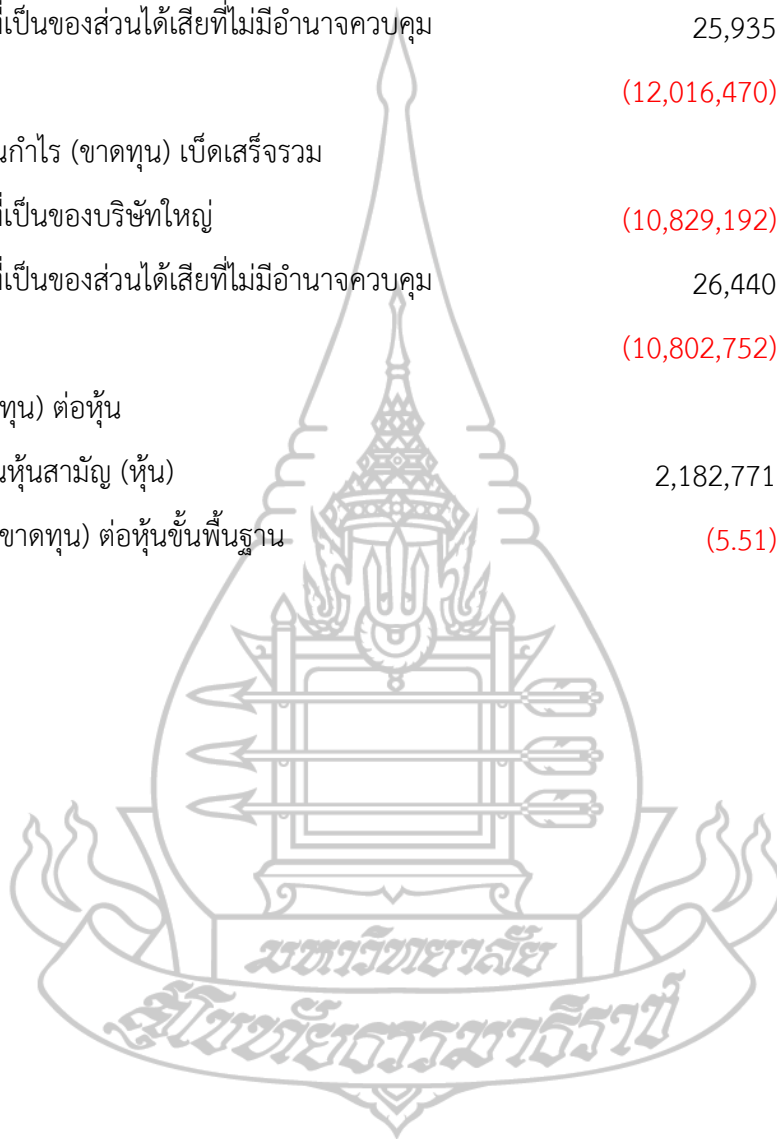
การบินไทย
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2562	ปี 2561
รายได้		
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ		
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	149,044,250	160,255,180
ค่าขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	17,783,341	22,340,404
กิจการอื่น	14,214,449	13,369,555
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	181,042,041	195,965,140
รายได้อื่น		
ดอกเบี้ยรับ	196,131	175,370
รายได้อื่น ๆ	7,716,275	4,445,430
รวมรายได้อื่น	7,912,406	4,620,800
รวมรายได้	188,954,447	200,585,940
ค่าใช้จ่าย		
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	54,675,194	60,095,677
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	31,171,648	30,874,607
ค่าบริการการบิน	21,058,256	22,164,846
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	6,241,614	5,629,910
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	19,321,533	20,087,736
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	17,327,587	19,045,361
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	14,489,007	15,016,993
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	9,100,798	9,110,482
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	10,637,026	10,843,388
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิ		
การใช้	633,915	3,458,980

ค่าใช้จ่ายอื่น	10,668,496	15,863,812
รวมค่าใช้จ่าย	195,325,074	212,191,792
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	(6,370,627)	(11,605,852)
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	6,370,631	
ต้นทุนทางการเงิน	4,440,770	4,507,462
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐาน		
การรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (กลับรายการ)		
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	223,202	
ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงรายการของฐานะสุทธิ		
ขาดทุนก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	(11,034,605)	
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	(981,865)	36,730
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	(12,016,470)	(11,569,122)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น		
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าตราสารทุน		
ภาษีเงินได้จากการวัดมูลค่าตราสารทุน		
กำไร (ขาดทุน) จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน		
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล	1,475,326	321,055
ภาษีเงินได้จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน		
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล	(295,065)	(64,211)
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ		
ขาดทุน	1,180,260	
ผลกำไรจากการตีราคาทรัพย์สินใหม่		
ภาษีเงินได้จากการตีราคาทรัพย์สินใหม่		
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์		
ประกันภัยสำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	12,555	
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ		
ขาดทุน	54,359	(213,716)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	1,234,619	43,128

กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(10,781,851)	(11,525,994)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(12,042,405)	(11,625,168)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	25,935	56,043
	(12,016,470)	(11,569,125)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(10,829,192)	(11,582,040)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	26,440	56,043
	(10,802,752)	(11,525,997)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	2,182,771	2,182,771
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	(5.51)	(5.33)



การบินไทย

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2562	ปี 2561
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	21,663,207	13,691,848
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	17,464,388	10,394,067
สินค้าและพัสดุคงเหลือ	4,696,671	4,947,017
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	22,854	490,157
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	1,828,474	14,604,488
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	45,675,594	44,127,577
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
เงินทุนในบริษัทร่วม	2,100,845	2,299,713
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	171,911,639	179,598,685
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	283,631	236,352
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	7,685,759	10,650,722
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	27,150,701	31,808,141
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	209,132,575	224,593,613
รวมสินทรัพย์	254,808,169	268,721,190
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	26,270,296	5,167,608
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	7,253,020	8,699,910
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	48,235,735	75,040,917

รวมหนี้สินหมุนเวียน	81,759,051	88,908,435
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
หนี้สินระยะยาว		
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	39,202,993	50,282,098
เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน	3,673,750	3,824,995
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน/ประมาณการหนี้สิน		
สำหรับผลประโยชน์พนักงาน	17,197,470	13,575,420
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	101,209,201	91,673,909
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	161,283,414	159,356,422
รวมหนี้สิน	243,042,467	248,264,862
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนเรือนหุ้น		
ทุนจดทะเบียน		
หุ้นสามัญ 33,682.46 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		
หุ้นสามัญ 2,182.77 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		
หุ้นสามัญ 2,698.90 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	26,989,009	26,989,009
ทุนที่ออกและชำระแล้ว		
ทุนที่ออกและชำระแล้ว มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	21,827,719	21,827,719
ส่วนเกินผู้ถือหุ้น	1,862,979	25,545,316
กำไร(ขาดทุน)สะสม		
จัดสรรแล้ว		
ทุนสำรองตามกฎหมาย		2,691,275
ยังไม่ได้จัดสรร	(19,383,394)	(35,907,023)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	7,352,018	6,171,756
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	11,659,322	20,329,044
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	106,383	127,290
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	11,765,705	20,456,334
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	254,808,172	268,721,196

การบินไทย
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2564	ปี 2563
รายได้		
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ		
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	5,528,478	34,162,870
ค่าขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	10,928,144	6,892,792
กิจการอื่น	5,115,564	6,660,792
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	21,572,187	47,716,455
รายได้อื่น		
ดอกเบี้ยรับ	21,793	120,142
รายได้อื่น ๆ	68,387,025	800,264
รวมรายได้อื่น	68,408,818	920,406
รวมรายได้	89,981,005	48,636,861
ค่าใช้จ่าย		
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	5,925,995	12,386,470
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	6,410,708	20,545,806
ค่าบริการการบิน	2,414,749	6,726,875
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	614,805	1,552,405
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	5,704,148	7,872,278
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	12,544,140	27,704,277
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	1,265,078	218,838
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	490,613	2,111,050
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	837,204	1,952,068
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิ		
การใช้	(20,012,894)	82,702,523

ค่าใช้จ่ายอื่น	12,005,834	6,768,286
รวมค่าใช้จ่าย	28,200,380	170,540,876
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	61,780,625	(121,904,015)
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	61,780,623	(121,904,018)
ต้นทุนทางการเงิน	9,489,834	12,193,849
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐาน		
การรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (กลับรายการ)	(169,949)	261,088
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	127,203	511,502
ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงรายการของฐานะสุทธิ		5,226,749
ขาดทุนก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	52,333,535	(140,097,208)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	2,779,768	(1,082,689)
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	55,113,303	(141,179,897)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น		
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าตราสารทุน		
ภาษีเงินได้จากการวัดมูลค่าตราสารทุน		
กำไร (ขาดทุน) จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน		
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล		(3,767,359)
ภาษีเงินได้จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน		
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล		163,825
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุน		(3,603,533)
ผลกำไรจากการตีราคาทรัพย์สินใหม่	1,709,185	3,451,354
ภาษีเงินได้จากการตีราคาทรัพย์สินใหม่	(341,837)	-690,270
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการประมาณการตามหลักคณิตศาสตร์		
ประกันภัยสำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	1,164,516	35,693
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ		
ขาดทุน	2,301,173	2,784,476
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	2,301,173	(819,057)

กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	57,414,476	(141,998,954)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	55,118,210	(141,170,736)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(4,907)	(9,160)
	55,113,303	(141,179,896)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	57,419,383	(141,983,883)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	(4,907)	(8,090)
	57,414,476	(141,991,973)
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	2,182,771	2,182,771
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	25.25	(64.67)



การบินไทย

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2564	ปี 2563
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	5,514,653	8,673,722
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	10,022,226	6,075,476
สินค้าและพัสดุคงเหลือ	4,131,546	4,241,134
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้		
เพื่อขาย	4,320,962	792,846
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	806,122	467,815
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	24,795,509	20,250,993
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
เงินทุนในบริษัทร่วม	515,307	909,946
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	34,493,245	42,127,357
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	213,376	274,432
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	8,274,742	6,069,727
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	92,927,070	139,664,356
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	136,423,740	189,045,818
รวมสินทรัพย์	161,219,249	209,296,811
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	28,076,044	51,843,422
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	605,964	123,796,110
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	18,666,290	126,456,660
รวมหนี้สินหมุนเวียน	47,348,298	302,096,192

หนี้สินไม่หมุนเวียน		
หนี้สินระยะยาว		
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	74,595,455	5,235
เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน	1,028,854	1,963,280
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน/ประมาณการหนี้สิน		
สำหรับผลประโยชน์พนักงาน	5,172,907	15,316,156
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	104,324,215	18,580,811
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	185,121,431	35,865,482
รวมหนี้สิน	232,469,732	337,961,677
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนเรือนหุ้น		
ทุนจดทะเบียน		
หุ้นสามัญ 33,682.46 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		
หุ้นสามัญ 2,182.77 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	21,827,719	
หุ้นสามัญ 2,698.90 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		26,989,009
ทุนที่ออกและชำระแล้ว		
ทุนที่ออกและชำระแล้ว มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	21,827,719	21,827,719
ส่วนเกินผู้ถือหุ้น	1,862,979	1,862,979
กำไร(ขาดทุน)สะสม		
จัดสรรแล้ว		
ทุนสำรองตามกฎหมาย		
ยังไม่ได้จัดสรร	(104,673,778)	(161,898,334)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	9,659,970	9,465,142
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	(71,323,109)	(128,742,492)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	72,630	77,629
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(71,250,478)	(128,664,862)
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	161,219,253	209,296,814

การบินไทย
งบกำไรขาดทุน
สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2566	ปี 2565
รายได้		
รายได้จากการขายหรือการให้บริการ		
ค่าโดยสารและค่าน้ำหนักส่วนเกิน	132,736,296	73,408,336
ค่าขนส่งและไปรษณีย์ภัณฑ์	15,464,155	23,784,429
กิจการอื่น	9,245,118	6,674,148
รวมรายได้จากการขายหรือการให้บริการ	157,445,569	103,866,915
รายได้อื่น		
ดอกเบี้ยรับ	1,395,867	65,581
รายได้อื่น ๆ	6,650,352	1,263,679
รวมรายได้อื่น	8,046,219	1,329,260
รวมรายได้	165,491,788	105,196,175
ค่าใช้จ่าย		
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	47,764,889	38,378,379
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	10,708,292	7,686,639
ค่าบริการการบิน	14,034,165	9,045,391
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับนักบินและลูกเรือ	3,999,632	2,601,237
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	11,037,453	11,650,522
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	11,389,087	9,880,894
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	2,967,110	5,226,737
ค่าสินค้าและพัสดุใช้ไป	5,882,380	2,875,564
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	7,240,111	4,731,725
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าของเครื่องบินและสินทรัพย์สิทธิ		
การใช้	76,800	(9,520,673)

ค่าใช้จ่ายอื่น	7,937,375	11,537,706
รวมค่าใช้จ่าย	123,037,294	94,094,121
กำไร (ขาดทุน) ก่อนภาษีเงินได้	42,454,494	11,102,054
กำไร (ขาดทุน) จากกิจกรรมดำเนินงาน	42,454,492	11,118,183
ต้นทุนทางการเงิน	15,610,608	12,686,734
ผลขาดทุนจากการด้อยค่าซึ่งเป็นไปตามมาตรฐาน		
การรายงานทางการเงินฉบับที่ 9 (กลับรายการ)	106,278	112,948
ส่วนแบ่งขาดทุนจากเงินลงทุนในบริษัทร่วม	(63,687)	4,304
ผลขาดทุนสำหรับการป้องกันความเสี่ยงรายการของฐานะสุทธิ		
ขาดทุนก่อนค่าใช้จ่ายภาษีเงินได้	26,801,293	(1,685,804)
รายได้ (ค่าใช้จ่าย) ภาษีเงินได้	1,322,013	1,434,193
กำไร (ขาดทุน) สำหรับปี	28,123,306	(251,611)
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่น		
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการวัดมูลค่าตราสารทุน	(30,636)	36,870
ภาษีเงินได้จากการวัดมูลค่าตราสารทุน	1,595	(3,405)
กำไร (ขาดทุน) จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน		
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล		
ภาษีเงินได้จากการเปลี่ยนแปลงในมูลค่ายุติธรรมของการป้องกัน		
ความเสี่ยงกระแสเงินสดเฉพาะส่วนที่มีประสิทธิผล		
รวมรายการที่อาจถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือขาดทุน		
ผลกำไรจากการตีราคาทรัพย์สินใหม่		
ภาษีเงินได้จากการตีราคาทรัพย์สินใหม่		
ผลกำไร (ขาดทุน) จากการประมาณการตามหลัก		
คณิตศาสตร์	(247,728)	
ประกันภัยสำหรับภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	49,210	592,791
รวมรายการที่จะไม่ถูกจัดประเภทใหม่ไว้ในกำไรหรือ		
ขาดทุน	(227,559)	512,644
กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จอื่นสำหรับปี - สุทธิจากภาษี	(227,559)	512,644

กำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	27,895,747	261,033
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	28,096,388	(272,248)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	26,918	20,637
	28,123,306	(251,611)
การแบ่งปันกำไร (ขาดทุน) เบ็ดเสร็จรวม		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	27,868,829	240,396
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	26,918	20,637
	27,895,747	261,033
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	2,182,771	2,182,771
กำไร (ขาดทุน) ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	12.87	(0.12)



การบินไทย

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2566	ปี 2565
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	52,939,463	34,539,793
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	19,190,916	16,955,034
สินค้าและพัสดุคงเหลือ	5,253,829	4,448,944
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนที่จัดประเภทเป็นสินทรัพย์ที่ถือไว้เพื่อขาย	2,102,577	2,746,514
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	14,589,228	1,113,454
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	94,076,013	59,803,739
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
เงินทุนในบริษัทร่วม	574,690	511,002
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	44,579,272	45,968,605
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	121,672	166,069
สินทรัพย์ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	10,994,809	9,599,009
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	88,644,194	82,129,290
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	144,914,637	138,373,975
รวมสินทรัพย์	238,990,650	198,177,714
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	28,547,059	25,036,720
ส่วนของหนี้สินระยะยาวที่ถึงกำหนดชำระภายในหนึ่งปี		
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	7,186,755	1,979,804
หนี้สินหมุนเวียนอื่น	38,462,408	36,640,058

รวมหนี้สินหมุนเวียน	74,196,222	63,656,582
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
หนี้สินระยะยาว		
หนี้สินภายใต้เงื่อนไขสัญญาเช่าเครื่องบิน	77,073,995	85,141,788
เงินกองทุนบำเหน็จพนักงาน	880,273	931,905
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน/ประมาณการหนี้สิน		
สำหรับผลประโยชน์พนักงาน	4,768,335	4,496,194
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	125,214,308	114,975,884
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	207,936,911	205,545,771
รวมหนี้สิน	282,133,136	269,202,355
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนเรือนหุ้น		
ทุนจดทะเบียน		
หุ้นสามัญ 33,682.46 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	336,824,601	336,824,601
หุ้นสามัญ 2,182.77 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		
หุ้นสามัญ 2,698.90 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 10 บาท		
ทุนที่ออกและชำระแล้ว		
ทุนที่ออกและชำระแล้ว มูลค่าหุ้นละ 10 บาท	21,827,719	21,827,719
ส่วนเกินผู้ถือหุ้น	1,862,979	1,862,979
กำไร(ขาดทุน)สะสม		
จัดสรรแล้ว		
ทุนสำรองตามกฎหมาย		
ยังไม่ได้จัดสรร	(75,879,961)	(103,848,403)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	8,975,379	9,074,992
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	(43,213,883)	(71,082,712)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	71,403	58,076
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	(43,142,480)	(71,024,636)
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	238,990,655	198,177,719



ภาคผนวก ข

งบการเงิน ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

สุโขทัยวิทยาเขตราชภัฏวชิรเวศน์

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซ

	ปี 2562	ปี 2561
รายได้		
ค่าโดยสาร	134,292,006	128,410,408
ค่าขนส่งสินค้า	9,375,035	10,216,876
ค่าอุปกรณ์เสริม	10,698,687	11,564,261
รายได้อื่น ๆ	171,003	247,524
รวมรายได้	154,536,731	150,439,069
ค่าใช้จ่าย		
ค่าปฏิบัติการบิน	82,178,379	85,970,524
ค่าบำรุงรักษา	20,854,392	20,949,817
ค่าบริการเครื่องบินและการจราจร	19,726,567	19,546,341
ค่าบริการผู้โดยสาร	13,065,319	13,360,089
ค่าการจองและการขาย	10,939,525	10,787,050
ค่าทั่วไปและบริหาร	4,899,429	5,066,642
รวมค่าใช้จ่าย	151,663,611	155,680,463
กำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมเนียม)		
ต้นทุนทางการเงิน	(12,030,520)	(5,047,741)
กำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมเนียม) - สุทธิ	(2,042,474)	2,859,356
รวมกำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมเนียม)	(14,072,994)	(2,188,385)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	(11,199,874)	(7,429,779)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้ (ผลประโยชน์)	1,497,158	(3,722,221)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	(9,702,716)	(3,707,558)
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น		

กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอันสุทธิจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(496,238)	864,153
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	(10,198,954)	(2,843,405)
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(10,310,901)	(4,330,430)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	608,185	622,872
	(9,702,716)	(3,707,558)
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวม		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(11,245,109)	(3,666,047)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,046,155	822,642
	(10,198,954)	(2,843,405)
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	11,610,978	11,610,978
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	(0.89)	(0.37)



ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2562	ปี 2561
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	15,104,012	6,982,277
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	20,033,542	19,749,309
สินค้าและพัสดุคงเหลือ	5,121,004	4,859,066
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	7,549,088	8,091,346
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	47,807,646	39,681,998
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ :		
ในราคาต้นทุน	236,323,500	128,403,226
ตามราคาประเมิน	1,157,359	1,215,553
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	3,512,538	3,823,250
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	29,028,437	26,075,823
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	270,021,834	159,517,852
รวมสินทรัพย์	317,829,480	199,199,850
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
ตั๋วเงินจ่าย	18,529,878	20,450,991
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	15,159,438	16,691,393
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้สินหมุนเวียนอื่น	23,028,026	20,916,191
รายได้รับล่วงหน้า	16,164,388	16,090,952
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระผูกพันระยะยาว	29,712,836	20,143,871

รวมหนี้สินหมุนเวียน	102,594,566	94,293,398
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
ภาระผูกพันระยะยาว - สุทธิจากส่วนที่จ่าย	179,700,550	78,365,232
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	12,540,206	10,343,115
เงินสำรองและหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	18,096,567	5,509,970
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี-สุทธิ		
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	210,337,323	94,218,317
รวมหนี้สิน	312,931,889	188,511,715
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนเรือนหุ้น	9,799,753	9,799,753
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	3,010	3,010
เงินฝากสำหรับการสมัครสมาชิกหุ้นในอนาคต		
ทุนสำรองอื่น ๆ	1,629,881	1,581,561
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	2,300,618	3,307,792
การขาดดุล	(17,215,831)	(6,960,491)
หุ้นทุนซื้อคืนในราคาทุน	(25)	(25)
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	(3,482,594)	7,731,600
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	8,380,185	2,955,535
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	4,897,591	10,687,135
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	317,829,480	199,198,850

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซ

	ปี 2564	ปี 2563
รายได้		
ค่าโดยสาร	37,255,668	41,860,117
ค่าขนส่งสินค้า	15,021,441	9,413,430
ค่าอุปกรณ์เสริม	6,397,614	3,979,952
รายได้อื่น ๆ	25,988	10,467
รวมรายได้	58,700,711	55,263,966
ค่าใช้จ่าย		
ค่าปฏิบัติการบิน	33,284,132	48,427,882
ค่าบำรุงรักษา	10,055,531	12,435,836
ค่าบริการเครื่องบินและการจราจร	6,114,971	7,176,579
ค่าบริการผู้โดยสาร	3,997,620	5,077,056
ค่าการจองและการขาย	3,161,387	3,195,859
ค่าทั่วไปและบริหาร	6,184,175	5,527,292
รวมค่าใช้จ่าย	62,797,816	81,840,504
กำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมนิยม)		
ต้นทุนทางการเงิน	(6,574,970)	(9,843,926)
กำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมนิยม) -สุทธิ	64,385,168	(29,449,659)
รวมกำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมนิยม)	57,810,198	(39,293,585)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	53,713,093	(65,870,123)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้ (ผลประโยชน์)	6,898,382	(7,213,637)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	60,611,475	(73,083,760)
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น		

กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอันสุทธิจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(4,120,347)	79,981
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	56,491,128	(73,003,779)
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	59,089,967	(71,809,963)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	1,521,508	(1,273,797)
	60,611,475	(73,083,760)
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวม		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	53,633,232	(70,521,898)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	2,857,896	(2,481,881)
	56,491,128	(73,003,779)
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	11,610,978	11,610,978
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	5.09	(6.18)



ฟิลิปปีนส์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันบาท

	ปี 2564	ปี 2563
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	24,154,660	2,357,647
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	27,506,369	18,628,836
สินค้าและพัสดุคงเหลือ	3,098,213	3,720,111
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	4,563,557	7,603,702
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	59,322,799	32,310,296
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ :		
ในราคาต้นทุน	113,794,471	174,343,951
ตามราคาประเมิน	958,493	1,000,702
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	1,604,451	1,577,373
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	18,166,340	18,667,042
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	134,523,755	195,589,068
รวมสินทรัพย์	193,846,554	227,899,364
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
ตั๋วเงินจ่าย	1,386,879	11,381,451
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	17,213,174	18,293,324
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้สินหมุนเวียนอื่น	22,383,273	38,040,216
รายได้รับล่วงหน้า	11,903,788	8,717,088
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระผูกพันระยะยาว	17,578,376	119,900,330

รวมหนี้สินหมุนเวียน	70,465,490	196,332,409
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
ภาระผูกพันระยะยาว - สุทธิจากส่วนที่จ่าย	105,766,896	64,702,458
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	11,911,777	11,626,117
เงินสำรองและหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	4,012,672	20,939,412
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี-สุทธิ	93	2,405,523
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	121,691,438	99,673,510
รวมหนี้สิน	192,156,928	296,005,919
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนเรือนหุ้น	9,799,753	9,799,753
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	3,010	3,010
เงินฝากสำหรับการสมัครสมาชิกหุ้นในอนาคต	12,907,210	
ทุนสำรองอื่น ๆ	1,354,054	1,629,881
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	(1,308,488)	3,484,689
การขาดดุล	(29,788,307)	(88,966,677)
หุ้นทุนซื้อคืนในราคาทุน	(25)	(25)
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	(7,032,793)	(74,049,369)
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	8,722,419	5,942,814
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	1,689,626	(68,106,555)
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	193,846,554	227,899,364

ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซ

	ปี 2566	ปี 2565
รายได้		
ค่าโดยสาร	159,582,097	115,092,778
ค่าขนส่งสินค้า	7,940,901	12,848,243
ค่าอุปกรณ์เสริม	11,549,110	11,261,991
รายได้อื่น ๆ	48,753	35,073
รวมรายได้	179,120,861	139,238,085
ค่าใช้จ่าย		
ค่าปฏิบัติการบิน	81,127,875	71,896,029
ค่าบำรุงรักษา	22,143,150	15,913,362
ค่าบริการเครื่องบินและการจราจร	16,287,147	11,629,774
ค่าบริการผู้โดยสาร	11,944,635	8,276,980
ค่าการจองและการขาย	10,981,687	8,112,326
ค่าทั่วไปและบริหาร	8,552,418	6,106,447
รวมค่าใช้จ่าย	151,036,912	121,934,918
กำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมเนียมน)		
ต้นทุนทางการเงิน	(8,562,256)	(7,345,650)
กำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมเนียมน) -สุทธิ	2,254,422	614,683
รวมกำไร(ขาดทุน)อื่น (ค่าธรรมเนียมน)	(6,307,834)	(6,730,967)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	21,776,115	10,572,200
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้ (ผลประโยชน์)	(483,107)	(213,436)
กำไร(ขาดทุน)สุทธิ	21,293,008	10,358,764
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จอื่น		

กำไรขาดทุนเบ็ดเสร็จอันสุทธิจากภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	(812,151)	765,230
กำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวมสำหรับปี	20,480,857	11,123,994
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	16,812,295	8,164,471
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	4,480,713	2,194,293
	21,293,008	10,358,764
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)เบ็ดเสร็จรวม		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	16,248,738	8,774,014
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	4,232,119	2,349,980
	20,480,857	11,123,994
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	11,610,978	11,610,978
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	1.45	0.70



ฟิลิปปินส์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 ธันวาคม

หน่วย : พันเปโซ

	ปี 2566	ปี 2565
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและรายการเทียบเท่าเงินสด	24,272,441	18,383,928
ลูกหนี้การค้าและลูกหนี้หมุนเวียนอื่น	27,004,648	32,075,447
สินค้าและพัสดุคงเหลือ	4,966,725	3,618,492
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	25,197,821	18,298,461
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	81,441,635	72,376,328
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ :		
ในราคาต้นทุน	119,152,431	111,826,588
ตามราคาประเมิน	1,038,188	1,191,206
อสังหาริมทรัพย์เพื่อการลงทุน	263,284	237,851
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	17,836,058	20,405,010
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	138,289,961	133,660,655
รวมสินทรัพย์	219,731,596	206,036,983
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
ตั๋วเงินจ่าย		
เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้หมุนเวียนอื่น	13,145,203	15,311,168
ค่าใช้จ่ายค้างจ่ายและหนี้สินหมุนเวียนอื่น	26,210,308	24,594,926
รายได้รับล่วงหน้า	27,531,196	22,116,125
ส่วนที่ถึงกำหนดชำระของภาระผูกพันระยะยาว	25,938,627	20,606,398

รวมหนี้สินหมุนเวียน	92,825,334	82,628,617
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
ภาระผูกพันระยะยาว - สุทธิจากส่วนที่จ่าย	70,492,689	92,025,118
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	15,053,107	13,061,747
เงินสำรองและหนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น ๆ	8,056,908	5,498,558
หนี้สินภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี-สุทธิ		
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	93,602,704	110,585,423
รวมหนี้สิน	186,428,038	193,214,040
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
ทุนเรือนหุ้น	9,799,753	9,799,753
ทุนที่ออกและชำระแล้ว	3,010	3,010
เงินฝากสำหรับการสมัครสมาชิกหุ้นในอนาคต	12,907,210	12,907,210
ทุนสำรองอื่น ๆ	1,354,054	1,354,054
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	(1,443,846)	(764,274)
การขาดดุล	(4,622,978)	(21,551,143)
หุ้นทุนซื้อคืนในราคาทุน	(25)	(25)
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	17,997,178	1,748,585
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	15,306,380	11,074,298
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	33,303,558	12,822,883
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	219,731,596	206,036,923



ภาคผนวก ค

งบการเงิน สังกัดปีแอร์ไลน์

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์

	ปี 2562	ปี 2561
รายได้	15,975,900	16,323,200
ค่าใช้จ่าย		
ค่าต้นทุนพนักงาน	2,563,600	2,816,900
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	4,636,500	4,587,100
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,134,200	1,327,900
การตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	57,500	61,900
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	835,400	899,200
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	489,800	472,500
ค่าบริการการบิน	886,400	884,000
ค่าธรรมเนียมการจัดการ	1,276,700	1,315,000
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	79,200	679,700
ค่าอาหารบนเครื่องบิน	539,000	550,400
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	334,200	331,800
ค่าที่พักและสาธารณูปโภคของบริษัท	50,200	93,500
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผู้โดยสารอื่นๆ	187,700	188,000
ค่าใช้จ่ายลูกเรือ	172,400	168,100
ค่าใช้จ่ายอื่น	1,674,000	880,100
รวมค่าใช้จ่าย	15,916,800	15,256,100
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	59,100	1,067,100
ต้นทุนทางการเงิน	(220,900)	(116,100)
รายได้ดอกเบี้ย	42,100	41,900
การกลับรายการการด้อยค่าของเครื่องบิน		

การกลับรายการการด้อยค่าของการบำรุงรักษาสินทรัพย์		
การด้อยค่าของค่าความนิยม		
การด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน		
ส่วนเกินทุนจากการจำหน่ายเครื่องบิน อะไหล่	6,900	(5,800)
เงินปันผลจากการลงทุนระยะยาว	3,200	3,100
รายการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้ใช้งาน	(31,900)	(47,400)
ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมทุน	46,400	23,200
ส่วนแบ่งขาดทุนของบริษัทร่วม	(125,100)	(97,400)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	(220,200)	868,600
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	50,800	(147,000)
กำไร(ขาดทุน)สำหรับปี	(169,400)	721,600
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(212,000)	682,700
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	42,600	38,900
	(169,400)	721,600
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น		
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	1,856,100	1,856,100
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	17.90	57.70



สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 มีนาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์

	ปี 2562	ปี 2561
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร	2,944,000	2,568,300
เงินฝากและลูกหนี้อื่น ๆ	93,800	87,800
สินทรัพย์อนุพันธ์	371,400	351,400
ลูกหนี้การค้า	1,527,200	1,400,900
สินค้าคงเหลือ	229,900	179,300
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	164,900	184,600
เงินลงทุน	116,800	157,800
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	51,700	36,900
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	5,499,700	4,967,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	22,176,300	18,169,200
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	451,300	435,300
เงินทุนในบริษัทร่วม	1,104,500	1,048,800
เงินลงทุนในกิจการร่วมค้า	171,700	150,600
เงินลงทุนระยะยาว	343,900	346,000
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	757,800	775,600
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	25,005,500	20,925,500
รวมสินทรัพย์	30,505,200	25,892,500
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
เงินกู้ยืมระยะสั้น	231,100	20,600
หนี้สินสัญญาเช่า		
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	87,300	134,100

เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	3,163,600	2,817,000
รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้	2,715,400	2,442,100
รายได้รับล่วงหน้า	610,900	556,100
หนี้สินรอการตัดบัญชี	44,900	64,800
หนี้สินอนุพันธ์	89,500	161,900
ประมาณการหนี้สินระยะสั้น	435,700	369,100
รวมหนี้สินหมุนเวียน	7,378,400	6,565,700
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
หนี้สินรอการตัดบัญชี	83,900	123,300
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	2,040,300	1,840,600
หนี้สินสัญญาเช่าระยะยาว		
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	89,100	
ประมาณการหนี้สินระยะยาว	702,500	821,500
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	104,500	113,200
เงินกู้ยืมระยะยาว	6,423,300	3,199,800
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	9,443,600	6,098,400
รวมหนี้สิน	16,822,000	12,664,100
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
หุ้นสามัญ	1,856,100	1,856,100
หุ้นกู้แปลงสภาพภาคบังคับ		
หุ้นคงคลัง	(171,500)	(183,500)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	11,602,200	11,187,700
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	13,286,800	12,860,300
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	396,400	368,100
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	13,683,200	13,228,400
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	30,505,200	25,892,500

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์

	ปี 2564	ปี 2563
รายได้	7,614,800	3,815,900
ค่าใช้จ่าย		
ค่าต้นทุนพนักงาน	1,473,600	1,160,500
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	2,189,300	1,015,500
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	1,927,600	2,075,900
การตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	72,000	65,800
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	453,400	446,400
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	117,800	(13,600)
ค่าบริการการบิน	451,900	219,000
ค่าธรรมเนียมการจัดการ	646,800	394,100
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	16,900	9,800
ค่าอาหารบนเครื่องบิน	89,500	10,700
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	120,900	12,600
ค่าที่พักและสาธารณูปโภคของบริษัท	35,400	35,700
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผู้โดยสารอื่นๆ	56,600	31,100
ค่าใช้จ่ายลูกเรือ	56,100	15,000
ค่าใช้จ่ายอื่น	516,700	849,900
รวมค่าใช้จ่าย	8,224,500	6,328,400
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	(609,700)	(2,512,500)
ต้นทุนทางการเงิน	(391,600)	(267,900)
รายได้ดอกเบี้ย	45,900	35,400
การกลับรายการการด้อยค่าของเครื่องบิน	(50,500)	(1,734,300)

การกลับรายการการด้อยค่าของการบำรุงรักษาสินทรัพย์	(8,400)	(36,900)
การด้อยค่าของค่าความนิยม		(170,400)
การด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	4,000	(11,400)
ส่วนเกินทุนจากการจำหน่ายเครื่องบิน อะไหล่	85,900	(27,000)
เงินปันผลจากการลงทุนระยะยาว	4,000	8,400
รายการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้ใช้งาน	(49,500)	(127,800)
ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมทุน	29,800	14,000
ส่วนแบ่งขาดทุนของบริษัทร่วม	(145,900)	(126,800)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	(1,086,000)	(4,957,200)
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	141,900	673,800
กำไร(ขาดทุน)สำหรับปี	(944,100)	(4,283,400)
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	(962,000)	(4,270,700)
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	13,900	(12,700)
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น	(948,100)	(4,283,400)
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	7,180,200	1,856,100
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	(16.20)	(102.60)



สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 มีนาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์

	ปี 2564	ปี 2563
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร	7,783,000	2,685,300
เงินฝากและลูกหนี้อื่น ๆ	117,300	330,800
สินทรัพย์อนุพันธ์	156,800	169,300
ลูกหนี้การค้า	939,500	820,500
สินค้าคงเหลือ	194,900	239,300
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	80,700	121,100
เงินลงทุน	271,800	423,500
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	128,000	53,100
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	9,672,000	4,842,900
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	23,483,300	25,485,800
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	301,100	487,000
เงินทุนในบริษัทร่วม	833,100	817,000
เงินลงทุนในกิจการร่วมค้า	200,200	191,500
เงินลงทุนระยะยาว	49,900	65,200
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	3,041,700	1,823,400
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	27,909,300	28,869,900
รวมสินทรัพย์	37,581,300	33,712,800
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
เงินกู้ยืมระยะสั้น	907,100	266,100
หนี้สินสัญญาเช่า	491,400	493,000
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	95,400	68,500

เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	2,117,200	3,016,000
รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้	568,100	2,041,400
รายได้รับล่วงหน้า	957,800	755,800
หนี้สินรอการตัดบัญชี	16,900	31,600
หนี้สินอนุพันธ์	130,400	1,570,800
ประมาณการหนี้สินระยะสั้น	428,900	364,000
รวมหนี้สินหมุนเวียน	5,713,200	8,607,200
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
หนี้สินรอการตัดบัญชี	41,000	33,300
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,032,500	1,335,300
หนี้สินสัญญาเช่าระยะยาว	2,373,600	1,468
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	506,400	1,875,700
ประมาณการหนี้สินระยะยาว	965,100	990,700
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	106,600	112,500
เงินกู้ยืมระยะยาว	10,564,800	7,162,900
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	15,590,000	11,511,868
รวมหนี้สิน	21,303,200	20,119,068
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
หุ้นสามัญ	7,180,200	1,856,100
หุ้นกู้แปลงสภาพภาคบังคับ	3,496,100	
หุ้นคงคลัง	(133,200)	(156,000)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	5,362,800	7,614,000
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	15,905,900	9,314,100
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	372,200	418,600
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	16,278,100	9,732,700
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	37,581,300	29,851,768

สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบกำไรขาดทุน

สำหรับปีสิ้นสุด ณ วันที่ 31 มีนาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์

	ปี 2566	ปี 2565
รายได้	19,012,700	17,774,800
ค่าใช้จ่าย		
ค่าต้นทุนพนักงาน	3,551,300	3,055,800
ค่าน้ำมันเครื่องบิน	5,076,600	5,209,400
ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่าย	2,109,600	2,004,900
การตัดจำหน่ายสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	76,200	75,600
ค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน	727,300	527,200
ค่าใช้จ่ายผลประโยชน์พนักงาน	477,800	488,300
ค่าบริการการบิน	811,500	657,200
ค่าธรรมเนียมการจัดการ	1,195,300	951,500
ค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่	(3,900)	23,700
ค่าอาหารบนเครื่องบิน	616,400	423,900
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการขายและโฆษณา	331,200	326,100
ค่าที่พักและสาธารณูปโภคของบริษัท	46,600	43,200
ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับผู้โดยสารอื่นๆ	207,000	151,400
ค่าใช้จ่ายลูกเรือ	138,200	100,200
ค่าใช้จ่ายอื่น	924,100	1,044,300
รวมค่าใช้จ่าย	16,285,200	15,082,700
กำไร(ขาดทุน)จากกิจกรรมดำเนินงาน	2,727,500	2,692,100
ต้นทุนทางการเงิน	(424,500)	(419,900)
รายได้ดอกเบี้ย	631,700	412,600
การกลับรายการการด้อยค่าของเครื่องบิน	13,800	57,200

การกลับรายการการด้อยค่าของการบำรุงรักษาสินทรัพย์		1,700
การด้อยค่าของค่าความนิยม		(14,000)
การด้อยค่าของสินทรัพย์ไม่มีตัวตน	(25,100)	
ส่วนเกินทุนจากการจำหน่ายเครื่องบิน อะไหล่	65,200	(7,300)
เงินปันผลจากการลงทุนระยะยาว		4,000
รายการดำเนินงานอื่น ๆ ที่ไม่ได้ใช้งาน	(25,200)	(58,400)
ส่วนแบ่งกำไรของบริษัทร่วมทุน	32,800	31,800
ส่วนแบ่งขาดทุนของบริษัทร่วม	40,900	(63,000)
กำไร(ขาดทุน)ก่อนภาษีเงินได้	3,037,100	2,636,800
ภาษีเงินได้นิติบุคคล	(342,000)	(473,500)
กำไร(ขาดทุน)สำหรับปี	2,695,100	2,163,300
การแบ่งปันกำไร(ขาดทุน)		
ส่วนที่เป็นของบริษัทใหญ่	2,674,800	2,156,800
ส่วนที่เป็นของส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	20,300	6,500
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้น	2,695,100	2,163,300
จำนวนหุ้นสามัญ (หุ้น)	7,180,200	7,180,200
กำไร(ขาดทุน)ต่อหุ้นขั้นพื้นฐาน	63.30	35.60



สิงคโปร์แอร์ไลน์

งบแสดงฐานะการเงิน

ณ วันที่ 31 มีนาคม

หน่วย : พันดอลลาร์สิงคโปร์

	ปี 2566	ปี 2565
สินทรัพย์		
สินทรัพย์หมุนเวียน		
เงินสดและยอดคงเหลือในธนาคาร	16,327,600	13,762,700
เงินฝากและลูกหนี้อื่น ๆ	284,000	202,500
สินทรัพย์อนุพันธ์	662,700	1,402,000
ลูกหนี้การค้า	1,192,700	1,566,400
สินค้าคงเหลือ	227,000	187,400
ค่าใช้จ่ายจ่ายล่วงหน้า	105,000	93,200
เงินลงทุน	403,900	406,400
สินทรัพย์หมุนเวียนอื่น	96,400	67,500
รวมสินทรัพย์หมุนเวียน	19,299,300	17,688,100
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน		
ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์	23,832,500	24,570,600
สินทรัพย์ไม่มีตัวตน	297,500	303,200
เงินทุนในบริษัทร่วม	757,300	805,800
เงินลงทุนในกิจการร่วมค้า	265,000	233,400
เงินลงทุนระยะยาว	39,400	42,600
สินทรัพย์ไม่หมุนเวียนอื่น	4,610,200	5,027,300
รวมสินทรัพย์ไม่หมุนเวียน	29,801,900	30,982,900
รวมสินทรัพย์	49,101,200	48,671,000
หนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น		
หนี้สินหมุนเวียน		
เงินกู้ยืมระยะสั้น	2,547,700	606,800
หนี้สินสัญญาเช่า	617,300	567,700
ภาษีเงินได้ค้างจ่าย	128,100	153,300

เจ้าหนี้การค้าและเจ้าหนี้อื่น	4,039,800	2,733,300
รายรับด้านขนส่งที่ยังไม่ถึงเป็นรายได้	4,631,400	2,107,800
รายได้รับล่วงหน้า	866,300	925,700
หนี้สินรอการตัดบัญชี	51,000	15,900
หนี้สินอนุพันธ์	399,000	574,700
ประมาณการหนี้สินระยะสั้น	390,300	183,400
รวมหนี้สินหมุนเวียน	13,670,900	7,868,600
หนี้สินไม่หมุนเวียน		
หนี้สินรอการตัดบัญชี	55,800	95,400
ภาษีเงินได้รอการตัดบัญชี	1,430,200	1,064,300
หนี้สินสัญญาเช่าระยะยาว	3,560,600	3,114,800
หนี้สินไม่หมุนเวียนอื่น	381,900	1,077,700
ประมาณการหนี้สินระยะยาว	1,047,100	1,144,400
ภาระผูกพันผลประโยชน์พนักงาน	91,200	99,900
เงินกู้ยืมระยะยาว	8,613,700	11,405,500
รวมหนี้สินไม่หมุนเวียน	15,180,500	18,002,000
รวมหนี้สิน	28,851,400	25,870,600
ส่วนของผู้ถือหุ้น		
หุ้นสามัญ	7,180,200	7,180,200
หุ้นกู้แปลงสภาพภาคบังคับ	6,195,100	9,691,200
หุ้นคงคลัง	(73,800)	(106,500)
องค์ประกอบอื่นของส่วนของผู้ถือหุ้น	6,556,800	5,647,000
รวมส่วนของบริษัทใหญ่	19,858,300	22,411,900
ส่วนได้เสียที่ไม่มีอำนาจควบคุม	391,500	388,500
รวมส่วนของผู้ถือหุ้น	20,249,800	22,800,400
รวมหนี้สินและส่วนของผู้ถือหุ้น	49,101,200	48,671,000

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายซัซซัย ฉันทจินดา
วัน เดือน ปี เกิด	10 พฤษภาคม 2500
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	นิติศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พ.ศ.2528
สถานที่ทำงาน	บริษัทออฟเตอร์ยู จำกัด (มหาชน) เขตสวนหลวง กรุงเทพมหานคร
ตำแหน่ง	กรรมการตรวจสอบ

