

บินไทยจัดแผนฟื้นกำไร สร้างรายได้เสริมหมื่นล.

สัมภาษณ์พิเศษ

● วรินทร์ ศรีโธ-วิภาพร จิตสมบูรณ์

การบินไทยเปิดกลยุทธ์ปี 57 เน้นบริหารจัดการลดความเสี่ยง อัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมัน หันเจาะกลุ่มตลาดคนไทย-ต่างชาติสร้างรายได้เสริมกว่า 1 หมื่นล้านบาท พร้อมลดค่าใช้จ่าย 2 พันล้านบาท หวังพลิกท่ากำไรปีนี้ “โชคชัย” มั่นใจเครือข่ายการบินที่แข็งแกร่งเป็นจุดแข็งองค์กร เน้นการปรับตัวที่รวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

นายโชคชัย ปัญญาณรงค์
รักษาการกรรมการผู้อำนวยการใหญ่
บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)



ไม่ใช่เรื่องง่าย
ที่ธุรกิจจะสร้าง
รายได้สูงถึง
2แสนล้านบาท

» โชคชัย ปัญญาณรงค์

โดยเฉพาะการเพิ่มรายได้จาก Connecting Flight ซึ่งปัจจุบันผู้โดยสารกว่า 70% มีจุดปลายทางที่ประเทศไทย

ส่วนที่เหลือกว่า 20% เป็นผู้โดยสาร Connecting Flight คือเดินทางต่อไปยังจุดบินอื่น หากในประเทศเกิดภาวะไม่ปกติจะเกิดผลกระทบสูงมาก ขณะที่ผู้โดยสารของสิงคโปร์กว่า 70% เป็นผู้โดยสาร Connecting Flight จึงต้องพยายามเพิ่มสัดส่วนผู้โดยสารกลุ่มนี้

นอกจากนั้น การบินไทยจะหันกลับมาให้ความสำคัญกับตลาดผู้โดยสารคนไทยมากขึ้น เพราะมีสัดส่วนรายได้ถึง 30% ถือเป็นรายได้หลักของการบินไทย และปัจจุบันจะเห็นว่าคนไทยนิยมเดินทาง



ให้สัมภาษณ์ "กรุงเทพธุรกิจ" ว่า การบินไทยยังคงเป็นองค์กรที่มีศักยภาพ และสามารถแข่งขันในธุรกิจการบินได้อย่างแน่นอน เพราะจุดแข็งของการบินไทยคือ เครือข่ายเส้นทางการบินที่ครอบคลุม โดยยังคงเป้าหมายการเติบโตของธุรกิจ ในระดับ 3.5% แม้ในปีที่ผ่านมาจะประสบ ปัญหาการขาดทุน 1.2 หมื่นล้านบาท ซึ่งส่วนใหญ่ 9.3 พันล้านบาท เป็นการขาดทุน จากการต่อจ่ายของสินทรัพย์และการขาดทุน จากอัตราแลกเปลี่ยน

"ไม่ใช่เรื่องง่ายที่ธุรกิจจะสร้างรายได้ ในระดับที่สูงถึง 2 แสนล้านบาท โดยในปีที่ผ่านมาการบินไทยมีรายได้รวม 2.1 แสนล้านบาท ส่วนการทำกำไร ขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการของเรา"

อย่างไรก็ตาม โดยปกติธุรกิจการบิน จะมี Profit Margin ต่ำอยู่แล้ว ประกอบกับในปีที่ผ่านมาอัตราแลกเปลี่ยน มีความผันผวนมาก ทั้งเงินดอลลาร์สหรัฐ ดอลลาร์ออสเตรเลีย และเงินเยน รวมทั้ง เงินบาท ประกอบกับเกิดเหตุหมุนุม ทางการเมือง ปัจจัยเหล่านี้จึงส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานในปี 2556

: เน้นบริหารอัตราแลกเปลี่ยน

ส่วนการดำเนินงานในปีนี้และในอนาคต หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่การบินไทยต้อง ระวังคือเรื่องการบริหารจัดการอัตรา แลกเปลี่ยนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อลดผลกระทบ โดยปัจจุบันการบินไทย มีรายได้กว่า 50 สตกลเงินจากการให้บริการ 71 จุดบิน ใน 33 ประเทศ ขณะที่ค่าใช้จ่าย หลักที่จ่ายเป็นเงินสกุลดอลลาร์คือน้ำมัน ซึ่งมีสัดส่วน 40% ของค่าใช้จ่ายรวม และ ค่าเครื่องบิน

ในส่วนของอัตราแลกเปลี่ยนนั้น นอกเหนือจากการทำประกันความเสี่ยง ค่าเงิน การบินไทยยังใช้วิธีป้องกันความเสี่ยง โดยธรรมชาติ (Natural Hedging) โดยบริหารให้รายได้และค่าใช้จ่ายเป็น สตกลเงินเดียวกัน หรือการ Matching ค่าใช้จ่าย รวมทั้งการบริหารจัดการ 5 เงินสกุลหลักอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนเรื่องน้ำมันเครื่องบินที่นำมาใช้คือ การจัดทำประกันความเสี่ยงราคาน้ำมัน และการจัดเก็บค่าธรรมเนียมน้ำมัน จากผู้โดยสาร (Fuel Surcharge) ซึ่งต้องบริหารจัดการให้เกิดผลกระทบ น้อยที่สุด

"การป้องกันความเสี่ยงทั้งเรื่อง อัตราแลกเปลี่ยนและราคาน้ำมัน การบินไทยพยายามควบคุมให้อยู่ในระดับ ที่รับได้ ไม่ให้ผันผวนมากเกินไป โดย กำหนดเพดานสูงสุดและต่ำสุด เพื่อป้องกันการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว"

: ซู"ไทยแอร์"เจาะตลาดหลัก

ส่วนแนวทางการดำเนินงานในปี 2557 การบินไทยตั้งเป้าอัตราการเติบโต 3.5% แม้จะไม่สูงมากนักแต่จะเป็นการเจาะ กลุ่มผู้โดยสาร Premium ซึ่งจะมีอัตรา ทำกำไรได้มากกว่าการตั้งเป้าเติบโตสูง 5-6% เหมือนในอดีตแต่มีอัตราการทำกำไรต่ำ โดยจะหารายได้เพิ่มและลดต้นทุนค่าใช้จ่าย

ท่องเที่ยวเพิ่มขึ้น ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำมาใช้ คือ THAI Care เพื่อเป็นการส่งสัญญาณ ว่าการบินไทยไม่ว่าจะเป็นพนักงาน หรือผู้ถือหุ้นแคร์ผู้โดยสารอย่างแท้จริง ซึ่งที่ผ่านมาอาจไม่ได้สื่อสารออกมาอย่าง ชัดเจน

: หารายได้เสริมหมื่นล้าน

ขณะเดียวกันการบินไทยจะหา รายได้เพิ่มจากจุดที่เคยมองข้าม แต่ สายการบินอื่นนำมาเป็นจุดที่สร้างรายได้ เพิ่ม เช่น การเพิ่มราคาขายที่นั่งที่มีพื้นที่ ด้านหน้ากว้างกว่าที่นั่งอื่นๆ มีพื้นที่วางขาได้ สะดวกสบายมากขึ้น จากเดิมที่กำหนดราคา ขายเท่ากับที่นั่งอื่นๆ หรือการให้ Option ต่างๆกับผู้โดยสารเพิ่มขึ้นหากจ่ายเงิน ค่าตัวโดยสารเพิ่มขึ้น ซึ่งรายได้เหล่านี้ ถือเป็น Extra Revenue

ทั้งนี้ การบินไทยได้ตั้งหน่วยงานใหม่ เพื่อดูแลช่องทางหารายได้เสริมใน รูปแบบนี้โดยเฉพาะ เช่นเดียวกับ สายการบินอื่นๆ รวมทั้งจะเพิ่มสิทธิประโยชน์ จากการสะสมคะแนนบัตรรอยัล ออร์คิด พลัส (ROP) โดยเปิดให้ใช้เงินสะสมร่วมกับ คะแนนสะสมในการแลกตั๋วโดยสารหรือ สินค้าบริการต่างๆ จากเดิมที่ใช้ได้เฉพาะ คะแนนสะสม

"การบินไทยตั้งเป้าว่า จะสร้างรายได้ ในส่วนนี้ปีละประมาณ 1 หมื่นล้านบาท หรือ ประมาณ 5% จากยอดขาย 2 แสนล้านบาท ซึ่งมีความเป็นไปได้แน่นอน เมื่อเทียบกับ ปริมาณผู้โดยสารที่อยู่ในระดับประมาณ 20 ล้านคนในแต่ละปี"

ส่วนการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในปีนี้ ตั้งเป้าหมายไว้ที่ 2 พันล้านบาท โดยเป็นการลดต้นทุนที่ไม่กระทบต่อคุณภาพการ ให้ บริการ ซึ่งจะพิจารณาจากโครงสร้างต้นทุน ค่าใช้จ่าย รวมทั้งการปรับลดเที่ยวบินให้ เหมาะสมกับปริมาณผู้โดยสารในขณะนั้น โดยใช้สายการบินไทยสมายล์เป็นเครื่องมือ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

: มั่นใจปีนี้มีกำไร

อย่างไรก็ตาม การแข่งขันของ ธุรกิจการบินในปีนี้ยังคงมีความรุนแรงและมี ผู้ให้บริการเป็นจำนวนมาก การบินไทยจึง ต้องปรับตัวให้ตอบสนองความต้องการของ ตลาดได้อย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะการปรับ เที่ยวบินให้สอดคล้องกับปริมาณผู้โดยสาร ในขณะนั้น ซึ่งในบางสถานการณ์การจอด เครื่องบินไว้ถือว่าคุ้มค่าน่ามากกว่าการนำมา ให้บริการ เพราะต้นทุนค่าใช้จ่ายของ เครื่องบินอยู่ในระดับ 12-13% ขณะที่ต้นทุน การดำเนินงานธุรกิจของสายการบินอยู่ในระดับ ที่สูงมาก โดย 75% เป็นต้นทุนผันแปร ส่วนอีก 25% เป็นต้นทุนคงที่ จึงต้องบริหาร จัดการต้นทุนให้เหมาะสม รวมทั้งการ มุ่งเน้นเรื่องคุณภาพของผู้โดยสารที่สร้าง กำไรมากกว่าเน้นปริมาณผู้โดยสาร

"ผมเชื่อว่าด้วยกลยุทธ์ต่างๆที่นำมาใช้ จะช่วยให้การบินไทยเติบโตตามเป้าหมาย และผลประกอบการปีนี้จะอยู่ในแดนบวกแน่นอน แม้ไตรมาสแรกจะไม่ค่อยดีนักเพราะ ผลกระทบจากการชุมนุมทางการเมือง ซึ่งมี แนวโน้มว่าจะกระทบต่อเนื่องถึงไตรมาส 2"