



การวิเคราะห์ปัญหาการขาดทุนของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้แผนผังก้างปลา

The Analysis of Capital Loss Problems of Thai Airways International Public Company Limited by Using Fishbone Diagram

สันติพงศ์ จิโรจน์กุลกิจ¹

¹ สาขาการจัดการอุตสาหกรรมการบิน สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

E-mail: santipong.jir@kbu.ac.th *

Santipong Jirotkulkit¹

¹ Aviation Industry Management, Aviation Personnel Development Institute,
Kasem Bundit University

E-mail: santipong.jir@kbu.ac.th *

บทคัดย่อ

ธุรกิจการบินในปัจจุบันมีมูลค่าสูงสามารถสร้างรายได้อย่างมหาศาล เนื่องจากปัจจัยต่างๆที่เข้ามามีผลกระทบต่อ โดยเฉพาะ การขยายตัวของธุรกิจท่องเที่ยว การเปิดเสรีทางการบินพาณิชย์ ในปัจจุบันยกเลิกการผูกขาดน่านฟ้าของบริษัท การบินไทย ทำให้สายการบิน ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเข้ามาแข่งขันเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการขนส่งทางอากาศ ส่งผลให้รายได้ของสายการบิน บริษัท การบินไทย ลดลง และเมื่อเทียบสัดส่วนรายได้กับต้นทุนค่าใช้จ่ายที่บริษัท ต้องแบกรับมีสูงทำให้สายการบินไทยเกิดสถานะขาดทุนอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาหลายปีจนถึงปัจจุบัน บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัญหาสาเหตุที่แท้จริงของการขาดทุนโดยใช้แผนผังก้างปลา ผลที่ได้สามารถใช้เป็นข้อมูลเพื่อหาแนวทางการแก้ไขปัญหาการขาดทุน นำไปสู่ความมั่นคงส่งผลต่อภาพลักษณ์ของสายการบินประจำชาติ

ปัญหาการขาดทุนดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งผู้บริหารและพนักงาน จะต้องตระหนักถึงความสำคัญของปัญหา และทำการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อช่วยให้บริษัทอยู่รอดได้ ซึ่งสิ่งสำคัญที่บริษัทสามารถทำได้เป็นอันดับแรกคือ การลดต้นทุน ด้วยการปรับวิธีการบริหารจัดการเพื่อใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเกิดประสิทธิภาพสูงสุด และเพิ่มยอดขายให้บริษัทมีกำไรเพิ่มมากขึ้นลดปัญหาสถานะการขาดทุนอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการบริหารจัดการในระยะยาว

คำหลัก การเปิดเสรีทางการบินพาณิชย์ การลดต้นทุน การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

Abstract

Today, Airline business increases its value which generates high revenue due to the factors affecting the business, especially an expansion of tourism business, open skies for commercial aviation. In the present, the abolishment of airspace monopoly increased more competition for air transportation market segmentation fighting from both domestic and international airlines. It causes a reduction in revenue of Thai Airways International Company. In addition, the revenue reduction is proportionately high comparing with the costs which the airline company has to carry. Therefore, this led to continuous loss for years till now in Thai Airways. This research article aimed to study and analyze the problems and actual causes of Capital loss Problems of Thai Airways International Public Company Limited by Using Fishbone Diagram. The results of the study will be used to propose the developmental guideline for loss, which caused the instability affecting the image of the national airline.

The Capital loss problem needs a collaboration from the related persons both executives



and officers. They have to aware the significance of the problem and modify it rapidly in order to help the airline survived. The first thing the airline could do is to reduce the cost by adjusting its management to utilize the resources at the most efficient level, while increasing the sales volume in order to reduce the continuous loss problem which affected the management in a long-run.

Keywords: Open Skies for Commercial Aviation, Cost Reduction, Resource Utilization Efficiency

1. บทนำ

บริษัท การบินไทย เป็นสายการบินประจำชาติของประเทศไทย ดำเนินการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร ขนสินค้าทางอากาศ และให้บริการอื่นๆที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน เช่น ให้บริการผลิตอาหารและเครื่องดื่มเพื่อบริการผู้โดยสารบนอากาศยาน ให้บริการภาคพื้นภายในบริเวณสนามบินทั้งสายการบินไทยรวมถึงให้บริการสายการบินอื่นที่มาใช้บริการ และให้บริการซ่อมบำรุงอากาศยาน เป็นต้น เปิดดำเนินการมาอย่างยาวนานเริ่มก่อตั้งขึ้นโดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบิน สแกนดิเนเวียน แอร์ไลน์ซิสเต็ม หรือใช้ชื่อย่อว่า เอสเอ เอส เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 และเข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยรูปแบบบริหารจัดการแบบปรับนโยบายจากภาครัฐบาล และมีสถานะเป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม

ปัจจุบันอุตสาหกรรมการบินมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากตัวเลขจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติที่เดินทางเข้ามาท่องเที่ยวในประเทศไทยมีปริมาณที่เพิ่มมากขึ้นเฉลี่ยทุกปี โดยในปี 2558 จำนวนนักท่องเที่ยว 29.92 ล้านคน ปี 2559 จำนวนนักท่องเที่ยว 32.53 ล้านคน ปี 2560 จำนวนนักท่องเที่ยว 35.59 ล้านคน ปี 2561 จำนวนนักท่องเที่ยว 38.28 ล้านคน และปี 2562 มีการคาดการณ์จำนวนนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาจำนวน 40 ล้านคน [1] จากตัวเลขดังกล่าวส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจการบินเนื่องจากเป็นตัวจักรสำคัญที่ช่วยขับเคลื่อนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ด้วยมูลค่าปัจจุบันตลาดธุรกิจการบินของประเทศไทยมีมูลค่าสูงถึง 3.2 แสนล้านบาท [2] และความน่าสนใจของตลาดที่เติบโตในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว ส่งผลให้เกิดสภาวะการแข่งขันในธุรกิจการบินในปัจจุบัน ที่มีความรุนแรงขวนดังคาดการณ์เข้ามาแข่งขันของสายการบินจากต่างชาติที่มาก ประสิทธิภาพ มีความพร้อมและความเชี่ยวชาญการดำเนินงานในด้านธุรกิจการบิน เข้ามาลงทุนเพื่อหวังแย่งชิงส่วนแบ่งทางการขนส่งทางอากาศทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

ปัจจุบันบริษัท การบินไทย มีอัตราการขาดทุนสะสม

รวมสูงถึง 28,000 หนึ่งกว่าล้านบาท โดยตลอดระยะเวลา 6 ปีหลังสุด(ระยะเวลา พ.ศ. 2556-2561) มีเพียงปี พ.ศ. 2559 ที่บริษัทสามารถทำกำไรได้ 15 ล้านบาท นอกจากนั้นบริษัทมีอัตราการขาดทุนเฉลี่ยทุกปี มากกว่า 1 หนึ่งล้านบาท เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2556 ขาดทุน 12,047 ล้านบาท ปีพ.ศ. 2557 ขาดทุน 15,611 ล้านบาท ปีพ.ศ. 2558 ขาดทุน 13,067 ล้านบาท ปี พ.ศ. 2560 ขาดทุนน้อยกว่าปีอื่นๆโดยขาดทุนจำนวน 2,072 ล้านบาท และจากงบประมาณปี 2561 การบินไทยมีผลขาดทุนสุทธิ 1.16 หนึ่งล้านบาท ขาดทุนมากกว่า 4.5 เท่าเมื่อเทียบกับปี 2560 (เว็บไซต์ผู้จัดการสุดสัปดาห์, 2562) [3] จากตัวเลขการขาดทุนดังกล่าวเป็นผลมาจากต้นทุนภาระค่าใช้จ่ายที่มากเกินไปจะสามารถแบกรับได้ เช่น ต้นทุนการจัดซื้อเครื่องบิน ตัวเครื่องบิน แก้อื้อ อุปกรณ์ภายใน คริวบนเครื่อง (Galley) ต้นทุนเงินลงทุนต่างๆ สำนักงาน อยู่ซ่อมบำรุงเครื่องบิน อุปกรณ์ อะไหล่ เล้าจการบิน คริวการบิน ศูนย์และเครื่องฝึก ฯลฯ ต้นทุนการซื้อ การใช้น้ำมัน การบริหารความเสี่ยง ต้นทุนการตลาด การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ สำนักงานขายทั่วโลก ต้นทุนการจัดซื้อวัสดุของใช้ ของสิ้นเปลืองต่างๆ ทั้งบนเครื่อง เช่น ของแจก ผ้าห่ม ขนม ของขบเคี้ยว รวมไปถึง Inflight Entertainment ฯลฯ รวมทั้งวัตถุดิบการครัวต่างๆ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงานเงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เบี้ยเลี้ยง ทั้งที่สำนักงานใหญ่ สำนักงานทั่วโลก ลูกเรือ ค่าใช้จ่ายอื่นๆ เช่น ค่าโรงแรม ลูกเรือ ค่าเดินทาง โดยต้นทุนค่าใช้จ่ายทั้งหมดรวมสองแสนล้านบาทต่อปี อีกทั้งกระบวนการบริหารงาน มีการบริหารงานในลักษณะรูปแบบข้าราชการ กระบวนการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงต่างๆมีความเชื่องช้า ไม่ทันต่อสถานการณ์ ขาดความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ทำให้กลายเป็นข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมการบิน และอยู่ในสถานะเป็นบริษัทที่สุ่มเสี่ยงต่อการล้มละลาย เนื่องจากปัจจุบันบริษัท การบินไทย เกิดภาวะการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง [4]

2. ทบทวนวรรณกรรม

จากการที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) นั้นต้องเผชิญสภาวะการณ์การขาดทุนอย่างต่อเนื่องในปัจจุบันนั้น การ



ปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารงานและการจัดสรรความเสี่ยงของการบริหารงาน เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด จึงได้ทบทวนแนวคิดและวรรณกรรมดังต่อไปนี้

ทฤษฎีด้านการจัดการ แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management)

ถ้ามองการพัฒนาการจัดการภาครัฐแนวใหม่จะเห็นว่าพัฒนา มาจากการจัดการภาครัฐในยุคพาราไดม์ที่ 6 โดยเฉพาะการจัดการภาครัฐในแนวทางการจัดการเพื่อ การปลดปล่อยและแนวทางการจัดการที่มุ่งเน้นตลาด และการจัดการภาครัฐทั้ง 2 แนวทางนี้ก็มี รากฐานมาจากทฤษฎีทางเลือกสาธารณะ และเศรษฐศาสตร์เชิงสถาบันใหม่ หรือเศรษฐศาสตร์ องค์การมีลักษณะเด่นคือ ความพยายามแก้ปัญหาของระบบราชการแบบดั้งเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การปรับปรุงในด้าน ประสิทธิภาพและการให้บริการประชาชน ซึ่งหัวใจสำคัญของการจัดการ ภาครัฐแนวใหม่ก็คือ การปฏิรูประบบราชการนั่นเอง [5]

แนวคิดและทฤษฎีทางด้านธุรกิจการบิน (Aviation business)

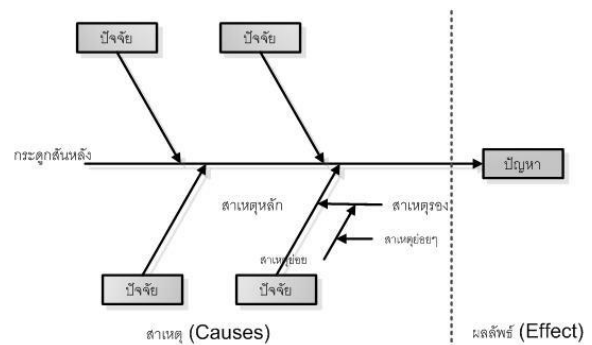
ธุรกิจการบินเป็นส่วนหนึ่งหรือองค์ประกอบหนึ่งของอุตสาหกรรมการบินซึ่งอุตสาหกรรมการบิน หมายถึง กลุ่มธุรกิจที่ผลิตการให้บริการขนส่งผู้โดยสารและสินค้าทางอากาศหรือด้วยเครื่องบินประกอบด้วยธุรกิจที่สำคัญอยู่ 5 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ 1) ธุรกิจการบิน (Air business) 2) ธุรกิจเครื่องบิน (Aircraft business) 3) ธุรกิจท่าอากาศยาน (Airport business) 4) ธุรกิจบริการเครื่องช่วยเดินอากาศ (Air navigation aids business) และ 5) หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมการบิน (Organization related to aviation industry) [4]

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมการบินซึ่งแนวคิดของ Heracleous, Wirtz, & Pangarkar (2006) ได้แก่ 1) การปฏิบัติงาน 2) การควบคุมต้นทุน 3) ปริมาณของผลิตภัณฑ์และผสมผสานกับลูกค้า 4) เครือข่ายทางพันธมิตรและการจัดการ 5) ความสมดุลของสุขภาพที่ดีอีกด้วยจึงเป็นองค์ประกอบซึ่งจะทำให้สายการบินประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนหรือมีความได้เปรียบในการแข่งขันทางธุรกิจการบิน [6]

3. แผนภูมิก้างปลา (fishbone diagram)

ทฤษฎีก้างปลาหรือเรียกเป็นทางการว่า แผนผังสาเหตุและผล (Cause and effect diagram)หรือหลาย ๆ คนอาจรู้จัก

ในชื่อของแผนผังอิชิกาวา (Ishikawa diagram) ซึ่งได้รับการพัฒนาครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ. 1943 โดย ศาสตราจารย์คาโอรุ อิชิกาวา แห่งมหาวิทยาลัย โตเกียว แผนผังสาเหตุและผล เป็นแผนผังที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัญหา (Problem) กับสาเหตุทั้งหมดที่เป็นไปได้ที่อาจก่อให้เกิดปัญหานั้น (Possible cause) จากลักษณะรูปร่างหน้าตาของแผนภูมิที่มีองค์ประกอบเหมือนโครงสร้างของปลาที่ไม่มีเนื้อไม่มีหนังห่อหุ้ม [7]



ที่มา : <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm>

ผังก้างปลาประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ ส่วนปัญหาหรือผลลัพธ์ (Problem or effect) ซึ่งจะแสดงอยู่ที่หัวปลา ส่วนสาเหตุ (Causes) จะสามารถแยกย่อยออกได้อีกเป็น 1. ปัจจัย (Factors) ที่ส่งผลกระทบต่อปัญหา (หัวปลา) 2. สาเหตุหลัก 3. สาเหตุย่อย ซึ่งสาเหตุของปัญหา จะเขียนไว้ในก้างปลาแต่ละก้าง ก้างย่อยเป็นสาเหตุของก้างรอง และก้างรองเป็นสาเหตุของก้างหลัก เป็นต้น หลักการเบื้องต้นของแผนภูมิก้างปลา (Fishbone diagram) คือการใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์ ลงทางด้านขวาสุดหรือซ้ายสุดของแผนภูมิ หลักการเบื้องต้นของแผนภูมิก้างปลา (Fish bone Diagram) คือการใส่ชื่อของปัญหาที่ต้องการวิเคราะห์ ลงทางด้านขวาสุดของแผนภูมิหรือส่วนหัวปลา โดยมีเส้นหลักตามแนวยาวของ กระดูกสันหลังลากเป็นเส้นก้างปลา (sub-bone) ทำมุมเฉียงจากเส้นหลัก จะใช้เมื่อต้องการหาสาเหตุแห่งปัญหาและทำความเข้าใจเพื่อแสดงสาเหตุของปัญหานั้น โดยจะใช้หลักการ 4M เป็นกลุ่มปัจจัยเพื่อนำไปสู่การแยกแยะสาเหตุต่างๆ ซึ่ง 4M ได้แก่ M (Man) คนงาน หรือพนักงาน หรือบุคลากร M (Money) การบริหารจัดการเงินในการลงทุน M (Material) วัตถุดิบที่สำคัญใช้ในการให้บริการขนส่งผู้โดยสาร คือ เครื่องบิน หรืออุปกรณ์อื่น ๆ ที่ใช้ในกระบวนการ M (Management) กระบวนการและ



วิธีการบริหารจัดการและนโยบายต่างๆ ระดับของปัญหาสามารถ แบ่งย่อยลงไปได้อีก ถ้าปัญหานั้นยังมีสาเหตุที่เป็นองค์ประกอบย่อยลงไปอีก โดยทั่วไปมักจะมี การแบ่งระดับของสาเหตุย่อยลงไปมากที่สุด 4-5 ระดับ เมื่อมีข้อมูลในแผนภูมิที่สมบูรณ์แล้ว จะทำให้มองเห็นภาพขององค์ประกอบทั้งหมด ที่จะเป็นสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น แผนภูมิแกงปลาเป็นเครื่องมือคุณภาพที่มีการใช้กันมากชนิดหนึ่ง เนื่องจากสามารถ มองเห็นภาพได้ง่าย สามารถใช้รวบรวมความคิดเห็นของกลุ่มได้อย่างเป็นระบบ ทำให้มีความเข้าใจ และนำไปใช้วินิจฉัยปัญหา [8]

4. การสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูล

ปัจจุบันบริษัท การบินไทย มีอัตราการขาดทุนสะสมรวมสูงถึง 28,000 ล้านบาทกว่าล้านบาท โดยสามารถวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาเพื่อนำไปสู่การแก้ไขปรับปรุงโดย แบ่งเป็นปัจจัย 4 ด้าน 1) บุคลากร (Man) 2) ด้านการเงิน (Money) 3) ด้านยานพาหนะ(เครื่องมือ อุปกรณ์) (Material) และ 4) ด้านการบริหารจัดการ (Management) สามารถอธิบายได้ดังนี้

สาเหตุปัจจัยการจัดการด้านบุคลากร M (Man) สวัสดิการและค่าตอบแทนของฝ่ายบริหารและพนักงาน มีปริมาณพนักงานที่มากเกินไปแทบทุกฝ่าย อีกทั้งพนักงานทำงานไม่มีประสิทธิภาพ ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับพนักงาน ผู้บริหาร เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เบี้ยเลี้ยง ทั้งที่สำนักงานใหญ่ สำนักงานทั่วโลก อู่ซ่อม ค่าโรงแรมลูกเรือ ค่าเดินทาง และอื่นๆ

สาเหตุปัจจัยการจัดการด้านการเงิน M (Money) การจัดการด้านการเงินปัจจุบันจากผลประกอบการที่ขาดทุนอย่างต่อเนื่องในแต่ละปีทำให้รายได้จากการเงินส่วนใหญ่ต้องอาศัยการสนับสนุนจากรัฐบาล เพื่อนำมาใช้จ่ายด้านการลงทุน เช่น ต้นทุนเงินลงทุนต่างๆ สำนักงาน อู่ อุปกรณ์ อะไหล่ เล้าจการบิน ครีวการบิน ศูนย์และเครื่องฝึก ฯลฯ

สาเหตุปัจจัยการจัดการด้านยานพาหนะ(เครื่องมือและอุปกรณ์) (Material) บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) แยกต้นทุนค่าอาคาร ที่ดินและอุปกรณ์มากเกินไป จากข้อมูลเปรียบเทียบค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายรอบวงการเงิน 6 เดือนแรกของปี 2561 พบว่าต้นทุนค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายของ บริษัทฯ สูงกว่าคู่แข่งชันมาก โดยอัตราส่วน % ค่าเสื่อมราคาและค่าตัดจำหน่ายต่อรายได้รวมของบริษัทฯ สูงถึง 11.82% ในขณะที่คู่แข่งชันเฉลี่ยอยู่ที่ประมาณ 4% หมายความว่าบริษัทแบกสินทรัพย์ไว้มากเกินไป หรืออาจจะเป็นสินทรัพย์ที่ราคาแพงเกินไป และยังไม่สามารถใช้ประโยชน์จากสินทรัพย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เช่น เครื่องบิน ที่ดิน อาคารและอุปกรณ์ต่างๆ ต้นทุนการจัดซื้อเครื่องบิน ตัวเครื่องบิน แก้อ้อ อุปกรณ์ภายใน ครีวบนเครื่อง (Galley) ค่าต่อของสินทรัพย์และเครื่องบิน รวมถึงค่าซ่อมแซมและซ่อมบำรุงอากาศยาน และค่าเช่าเครื่องบินและอะไหล่เพิ่มขึ้น [9]

สาเหตุปัจจัยการจัดการด้านการบริหารจัดการ M (Management) บริษัทในเครือการบินไทย คือ สายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน) มีผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง และมีการเพิ่มทุนอย่างสม่ำเสมอ ปัจจุบัน บริษัทการบินไทยฯ มีสัดส่วนการถือหุ้นใน สายการบินนกแอร์ฯ จำนวน 495,390,721 หุ้น หรือ 21.80% ซึ่งถือเป็นภาวะที่บริษัท การบินไทยฯ ต้องแบกรับไว้ และรวมถึงการเพิ่มทุนในอนาคต รวมถึงปัญหาการขาดทุนของ บริษัท ไทยสมายล์แอร์เวย์ จำกัดปีละ 1,600 – 2,000 ล้านบาท ที่บริษัทการบินไทยถือหุ้นในไทยสมายล์แอร์เวย์ทั้ง 100% อีกทั้งต้นทุนการจัดซื้อน้ำมัน การบริหารความเสี่ยง ต้นทุนการตลาด การโฆษณาประชาสัมพันธ์ สำนักงานขายของบริษัท การบินไทยที่มีอยู่ทั่วโลก ต้นทุนการจัดซื้อวัสดุของใช้ ของสิ้นเปลืองต่างๆ เช่น ของแจก ผ้าห่ม ขนมและของขบเคี้ยว รวมไปถึง Inflight Entertainment รวมทั้งวัตถุดิบการครัว ค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการตลาดเพิ่มขึ้น 30-40% และในส่วนของค่าใช้จ่ายในด้านอื่นๆ ก็เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ทั้งๆ ที่ราคาน้ำมันมีราคาลดลง แต่ก็ยังขาดทุน ในขณะที่มีการซื้อเครื่องบินใหม่เข้ามาหลายลำ โดยทุกลำล้วนแล้วแต่อำนวยความสะดวกสบาย ทั้งสิ้น ผู้โดยสารชอบ ประสิทธิภาพการใช้ดี ค่าบำรุงรักษาต่ำ ใช้น้ำมันน้อย แต่เพราะด้วยค่าใช้จ่ายที่มากมาย จึงทำให้กำไรที่ได้ถูกหักล้างด้วยภาวะค่าใช้จ่ายต่างๆ [10] [11]

5. สรุปผล

จากสาเหตุปัญหาจากปัจจัยทั้ง 4 ด้าน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ควรพิจารณา ปรับลดสวัสดิการและค่าตอบแทนของฝ่ายบริหารและพนักงานให้เหมาะสม ลดต้นทุนบุคลากรปริมาณพนักงานที่มากเกินไปแทบทุกฝ่าย เพื่อประหยัดค่าใช้จ่าย โดยการลดจำนวนพนักงาน พนักงานหนึ่งคนควรมีความสามารถทำงานได้หลากหลาย ใช้คนให้น้อยมากที่สุด ควบคุมงบประมาณต่างๆของผู้บริหารที่ไม่จำเป็น เช่น ด้านสวัสดิการของผู้บริหาร ด้านนักบินมีการกำหนด KPI ในการใช้น้ำมันต่อเที่ยวบินเพื่อเป็นการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนทางด้านลูกเรือ การบินเส้นทางภายในประเทศหรือประเทศเพื่อนบ้านภายในภูมิภาค เมื่อเครื่องบินจอด สามารถทำความสะอาดเครื่องได้เลย และเตรียมพร้อมขึ้นเครื่องบินใหม่ภายในเวลาที่รวดเร็ว [9]



องค์กรควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนความยั่งยืนและ พัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพดีเยี่ยม โดยในแต่ละเส้นทางที่ทำการบินควรนำระบบสารสนเทศทันสมัยมาใช้คำนวณตัวเลข Cost to ASK (Available Seat Kilometer) เพื่อหาจุดคุ้มทุนทุกเส้นทางบินและนำไปกำหนดเป็นแผนกลยุทธ์ การวางแผนในการลงทุนเปิดเส้นทางบิน ภายในตัวอากาศยานควรจัดวางเก้าอี้ให้เหมาะสมต้องให้ได้มากที่สุด ตลอดจนนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา และกลยุทธ์ด้านการตลาด เมื่อได้ต้นทุนที่ชัดเจนสามารถนำไปวางแผนในการจัดการซื้อเครื่องบินที่พอดีเหมาะสมต่อเส้นทางบินและมีมาตรฐานเดียวกันเพื่อความสะดวกสบายในการซ่อมบำรุง ควรปรับปรุงด้านกระบวนการตลาด ที่พึ่งพาผ่านตัวแทนมากเกินไปป้องกันการผูกขาดของนายหน้าและการจัดซื้อ ที่ไม่โปร่งใสประสิทธิภาพเพียงพอลดความซับซ้อนของฝูงบิน รวมไปถึงการลงทุนใหญ่ๆ ซึ่งทั้งหมดต้องทำโครงการจัดซื้อ เสนออนุมัติต่อคณะกรรมการ และยังมีโอกาสแทรกแซงได้ทุกขั้นตอน ควรปรับปรุงโดยใช้ระบบ Global Procurement System คือ ขยายกระบวนการจัดซื้อไปทั่วโลก ทำให้มีประสิทธิภาพในการจัดซื้อและลดต้นทุนได้มาก รวมทั้งจากทีมบริษัทจากองค์กรส่วนกลางภายนอกเข้ามาตรวจสอบเรื่อง การจัดการความเสี่ยงและการหาวิธีการลดต้นทุนโดย บริษัท การบินไทยฯ จะจ่ายค่าจ้างตามเปอร์เซ็นต์ของต้นทุนที่ลดลงไปได้ ลดค่าใช้จ่ายจากการดำเนินงาน ด้านบริหาร ด้านการ ขยาย ที่สำนักงานใหญ่ มีการใช้ทรัพยากรให้คุ้มค่า มีต้นทุนที่ แข่งขันได้ และการดำเนินงานมีประสิทธิภาพ รวมทั้งจากทีม บริษัทจากองค์กรภายนอกเข้ามาตรวจสอบเรื่องการจัดการ ความเสี่ยงและการหาวิธีการลดต้นทุนโดยบริษัท การบินไทยฯ จะจ่ายค่าจ้างตามเปอร์เซ็นต์ ของต้นทุนที่ลดลงไปได้ ลด ต้นทุนต่างๆที่เกี่ยวข้องกับต้นทุนโดยรวม Cost to ASK (Available Seat Kilometer) ให้น้อยกว่าคู่แข่ง และ แต่งตั้งคณะฟื้นฟูกิจการ โดยการเชิญผู้บริหารที่มี ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญจากองค์กรภายนอกเข้ามา บริหารเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเสริมสร้าง รายได้ พัฒนาเครือข่ายการบินที่แข่งขันได้

6. กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับการสนับสนุนจาก สถาบันพัฒนา บุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต

7. เอกสารอ้างอิง

[1] สถิตินักท่องเที่ยวชาวต่างชาติที่เดินทางเข้าประเทศไทย

- (International Tourist Arrivals to Thailand). (2562). ข้อมูลจาก <https://www.mots.go.th/old/> . (วันที่สืบค้นข้อมูล 1 ธ.ค. 2562)
- [2] รายงานสภาวะอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย พ.ศ.2561.(2561).ข้อมูลจาก <https://www.caat.or.th/> (วันที่สืบค้นข้อมูล 1 ธ.ค. 2562)
- [3] ผู้จัดการออนไลน์. (2562) การบินไทยเผยไตรมาส 2/62 ขาดทุนสุทธิ 6.8 พันล้านบาท. ข้อมูลจาก https://mgronline.com/business/detail/9620000_076740 (วันที่สืบค้นข้อมูล 30 พ.ย. 2562)
- [4] มติชนออนไลน์. (2562) “บรยอง” ขำทะเลสาเหตุทำไม การบินไทยถึงขาดทุน. ข้อมูลจาก https://www.matichon.co.th/economy/news_16_33120 (วันที่สืบค้นข้อมูล 30 พ.ย. 2562)
- [5] ชมพูนุช หุ่นาค. (2560). “การจัดการภาครัฐแนวใหม่: การเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างผลิตภาพสูงสุด”. วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์). 7(3).
- [6] บุญเลิศ จิตตั้งวัฒนา. (2551). ธุรกิจการบิน AIRLINE BUSINESS.กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- [7] Heracleous, L./Wirtz, J./Pangarkar, N. (2006): Flying High in a Competitive Industry: Cost-Effective Service Excellence at Singapore Airlines, Hardcover-International Edition.
- [8] ประชาธรรมณ์ แสนภักดี. (2014). ผังก้างปลากับแผนภูมิความคิด Fish Bone Diagram & Mind Map. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก: <http://www.prachasan.com/mindmapknowledge/fishbonemm.htm> (วันที่สืบค้นข้อมูล 1 ธ.ค. 2562)
- [9] วัชรระ คำเขียว. วิภาวี พิจิตบันดาล. จุมพล หนิมพานิช. และวรวิทย์ จินดาพล. (2558) “องค์ประกอบแห่งความเป็นเลิศทางธุรกิจการบินของประเทศไทย” วารสารบริหารธุรกิจศรีนครินทรวิโรฒ. 6(2). น. 1-19
- [10] กัญญาณัฐ ทรัพย์บุญทยากร และสิทธิศักดิ์ ทองพิลา. การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจสายการบิน ในอนาคตในประเทศไทย. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาการจัดการการบิน คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 2553.
- [11] การบินไทยประกาศกลยุทธ์ลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ท่ามกลางวิกฤตปัจจัยภายนอก. (2562). ข้อมูลจาก <https://www.thaiairways.com/th>. (วันที่สืบค้นข้อมูล 1 ธ.ค. 2562)